



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Dirección General de Servicio Civil



I NFORME FINAL

Formulación del Plan Estratégico de la Dirección General de Servicio Civil Período 2011 – 2014

Elaborado por:

Sergio Ulloa Matthey,
Profesional Asesor de Planificación
Área de Desarrollo Estratégico

Revisado y aprobado por:

Oscar Sánchez Chaves
Director de Área

7 de febrero del 2011



ÍNDICE

	Página
I. Introducción	04
II. Antecedentes	07
III. Desarrollo	09
A. Objetivo del Taller	09
B. Alcance y productos esperados	10
C. Marco Teórico y Metodología utilizada	11
C.1 Marco Teórico	12
C.2 Metodología general utilizada	18
C.3 Metodología empleada para la identificación y formulación de Principios y Valores	20
C.4 Metodología empleada para la revisión y formulación de la Misión Institucional	22
C.5 Metodología empleada para la revisión y formulación de la Visión Institucional	24
C.6 Metodología empleada para la identificación y formulación de la Política de Calidad Institucional	26
C.7 Metodología empleada para la identificación y formulación del F.O.D.A Institucional	28
C.8 Metodología empleada para la identificación y formulación de Ejes, Objetivos y Acciones Estratégicas	29
D. Organización del Evento	30
D.1 Equipo Consultor y facilitador responsable	30
D.2 Programación del evento	30
D.3 Sitio del evento	30
D.4 Participantes	31
D.5 Logística (alimentación, transporte, facilidades, etc.)	31
E. Resultados obtenidos	32
E.1 Resultados sustantivos del Plan Estratégico 2006-2010	32
F. Formulación y Validación del Marco Filosófico Institucional y los	35



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Ejes Objetivos y Acciones Estratégicos para el período 2011-2014

F.1	Principios y Valores de la Dirección General de Servicio Civil	36
F.2	Misión de la Dirección General de Servicio Civil	40
F.3	Visión de la Dirección General de Servicio Civil	41
F.4	Política de Calidad de la Dirección General de Servicio Civil	42
F.5	Ejes y Objetivos Estratégicos de la Dirección General de Servicio Civil	43
F.6	Acciones Estratégicas de la Dirección General de Servicio Civil	44
F.7	Análisis F.O.D.A.	46
IV.	Etapas siguientes	52
V.	Conclusiones y recomendaciones	53
VI.	Anexos	54
	Anexo 1: Instrumental utilizado (matrices, tablas, cuadros)	55
	Anexo 2: Modelo Conceptual y Subsistemas de Francisco Longo	87
	Anexo 3: Glosario de Términos establecido	102



I. Introducción

El entorno en el que interactúan las organizaciones actualmente, es cada vez más dinámico, cambiante, e impone retos, a los cuales no es posible responder de manera eficiente y efectiva, sin estrategias ni acciones claramente orientadas a mantener, consolidar, incrementar o desarrollar su participación en el ámbito de mercado en que se desempeñan o compiten.

La planificación estratégica tiene dos dimensiones; 1) en el plano organizacional, brinda a las organizaciones (públicas o privadas) la posibilidad de realizar un “mapa” de estrategias para abordar, con menor incertidumbre (o más certeza) los retos (obstáculos o limitaciones económicas, sociales y políticas) que deparará el futuro; ayuda a definir las tácticas (el conjunto de acciones mediante las cuales se puede ir midiendo el avance de las metas planteadas y concretando las estrategias) y el camino para alcanzar el futuro deseado (visión y misión organizacionales); 2) En el plano personal, ayuda a trazar el camino futuro, a definir perfiles de personal requeridos para llevar a cabo, con éxito, los compromisos adquiridos con la sociedad y el Gobierno y a diseñar, rediseñar o ajustar una estructura organizacional y ocupacional que le permitan, a la organización, un tránsito más fluido hacia el cumplimiento de su misión y, a las personas que trabajan en la organización, la convicción y certeza de que, al final del camino, verán satisfechas las expectativas de desarrollo profesional y personal que, con cierta incertidumbre, pero también, con ilusión y entrega, iniciaron en este largo proceso..

En ambas dimensiones, la planificación facilita la formulación de planteamientos más confiables de actuación, utilizando las fortalezas internas y las oportunidades inmersas en el entorno como verdaderas ventajas comparativas y competitivas, con una clara y consciente identificación de sus respectivas debilidades y las amenazas, que permitan el establecimiento de acciones orientadas a minimizar sus efectos. Con el apoyo de diversas herramientas y tecnologías, se fijan vías que permitan alcanzar las metas en plazos determinados.

Las organizaciones modernas, sean públicas o privadas que buscan, no solamente mantenerse en el mercado, sino, posicionarse a través del mejoramiento continuo asociado a la calidad de sus productos y servicios, recurren a la planificación estratégica para definir sus estrategias, objetivos, planes y proyectos orientadores de la gestión organizacional.

El diagnóstico, que exige esta metodología de gestión, es uno de sus elementos fundamentales. El pleno conocimiento de la situación actual, contribuye a fijar acciones orientadas a lograr que la organización alcance su estado deseado (visión) y el cumplimiento efectivo de su razón de ser, formulando un proceso de planificación acertado y, como producto final, la elaboración de un Plan Estratégico acorde con los recursos institucionales y las demandas de sus usuarios y beneficiarios.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

El gran volumen de esfuerzos y tareas complejas que implica este proceso para la organización, debe buscar, por encima de todo, el cumplimiento efectivo de la declaratoria de su Misión, con productos y servicios que agreguen valor a sus clientes y a la ciudadanía en general.

Para el próximo periodo (2011-2014), la institución debe, necesariamente, estar preparada para hacer frente a las demanda de su entorno, a través del establecimiento de estrategias, políticas, directrices, metas y acciones que le permitan cumplir su Mandato Institucional.

La tarea demandará, por parte de todos los actores institucionales, un redoble de esfuerzo y un compromiso e identificación total con el proceso, buscando su consenso y legitimización. De igual manera, será preciso afinar criterios y enfoques en lo que concierne al diagnóstico de la situación actual, y hacer una minuciosa valoración del proceso en sí mismo y de los resultados alcanzados en estos últimos 4 años.

Los aspectos de carácter presupuestario, sumados al análisis detallado sobre los recursos que demandan las estrategias y proyectos estratégicos (tácticas) que surjan del proceso de planificación serán, de igual manera, trascendentales para garantizar, hasta donde sea posible, que las acciones por emprender tengan, desde un principio y conforme a su avance programado, un sólido sustento económico y político.

Por tanto, y a fin de poder responder con propiedad y efectividad a los retos y demandas de un entorno que reúne las características antes indicadas, en este informe se presentan los resultados generados a raíz de una firme decisión, por parte del Director General y la Sub Directora General de Servicio Civil, el Director del Área de Desarrollo Estratégico y los otros Directores de Área que conforman el Consejo Institucional de Jefes, de llevar a cabo un nuevo proceso para la Formulación del Plan Estratégico Institucional para el periodo 2011-2014.

Para lograr esta formulación, fue preciso la planificación y organización de un Taller, lo cual quedó bajo responsabilidad del Director del Área de Desarrollo Estratégico quién asignó a los profesionales, señora Anabelle Rodríguez Córdoba y señor Sergio Ulloa Matthey, quienes como facilitadores internos y con el apoyo de Gerardo Coto, Facilitador externo contratado por el Director General, llevaron a cabo dicha asignación.

El Taller de Planificación Estratégica se efectuó durante los días 23 y 24 de setiembre y 21 y 22 de octubre del año 2010; específicamente en el Edificio Siglo 21 propiedad del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), localizadas 600 metros oeste de REPRETEL en la Uruca, Provincia de San José.

Este Informe describe, como se desprende de su índice Principal, como el Taller fue conceptualizado, bajo que Marco Lógico e Instrumental, Metodología, Objetivos, Alcance, Organización y Logística aplicados.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

De igual manera presenta - y es posiblemente lo más relevante del informe - las metas esperadas y los productos alcanzados que incluyen:

- Principios y Valores Institucionales
- Misión Institucional
- Visión institucional
- Política de Calidad Institucional
- Análisis y planteamiento de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Dirección General de Servicio Civil - F.O.D.A
- Establecimiento de Ejes y Objetivos Institucionales
- Establecimiento de Acciones o Proyectos Institucionales

En apartado final del Informe están los Anexos, cuya importancia consiste en poder describir, de una forma ordenada, no solamente el Marco Instrumental empleado - con todas las matrices, tablas, guías y demás documentos diseñados - sino también un Glosario de Términos y otra serie de herramientas que los facilitadores externos crearon y que, indudablemente, son parte integral de un proceso de Planificación Estratégico.

Se debe señalar que toda la planificación, organización y control del Taller, lo mismo que el desarrollo de instrumentos, metodologías, marco lógico y logística, estuvo a cargo de la señora Anabelle Rodríguez Córdoba y el señor Sergio Ulloa Matthey, designados como facilitadores internos.

Por todos los aspectos antes indicados, los suscriptores han considerado de vital significancia que el gran esfuerzo realizado - por el Equipo del Taller - y que generó los resultados esperados, fuera efectivamente plasmado y sistematizado en un "INFORME INTEGRAL" como el aquí presentado.

Los suscriptores concluyen que las proyecciones efectuadas sobre la efectividad del Taller se han cumplido con creces y que los cuatro días de intenso trabajo, donde participaron Directores, Encargados de Unidades y profesionales en general de la Dirección General de Servicio Civil, deben ser considerados como una real inversión.

Estamos confiados y optimistas en que tan sustanciales propósitos fueron exitosamente alcanzados.



II. Antecedentes

Desde hace aproximadamente 8 años y a partir del replanteamiento por parte del Gobierno Central sobre la necesidad prioritaria de contar con un Plan Nacional de Desarrollo, la Dirección General de Servicio Civil ha llevado a cabo esfuerzos muy importantes por diseñar, establecer, ejecutar, valorar y reformular verdaderos procesos en materia de Planificación Institucional.

En aras de satisfacer el mandato constitucional y las demandas de los usuarios, ha desarrollado tales procesos utilizando herramientas de trabajo grupal, con la participación de un importante porcentaje de los funcionarios que la conforman. Sus resultados no siempre han sido los esperados y algunos compromisos no reflejan los niveles de cumplimiento estimados y esperados.

Sin embargo, y como hecho evidente, se reafirma que la planificación le ha permitido a la DGSC abrir sus horizontes e imponerse retos, hace algunos años inimaginables, que han coadyuvado en la mejora de calidad de sus servicios y, consecuentemente, en su imagen como órgano Rector en Materia de Gestión del Empleo Público y del Talento Humano.

Tales esfuerzos se hacen presentes, como requisito inicial y fundamental, con la creación de una Unidad o Área encargada de esa importantísima labor de planificación dentro de nuestra Institución. Esa condición fue acompañada con la asignación - dentro de dicha Área - de funcionarios o funcionarias altamente calificados, con perfiles atinentes a las destrezas, experiencias y conocimientos demandados.

A raíz de lo anterior, el Área de Desarrollo Estratégico empezó a desarrollar instrumentos para llevar a cabo su labor de planificación institucional, los cuales fueron integrados y fortalecidos con los métodos, procedimientos, formularios y matrices desarrolladas por el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN), los cuales debían necesariamente ser utilizados por la Dirección General de Servicio Civil.

Lo anterior permitió que nuestra institución pudiera formular su Misión, Visión, Acciones, Objetivos y Proyectos Estratégicos, Metas e indicadores, lo mismo que los Planes Operativos Institucionales respectivos (POI), concordantes y coherentes con sus prioridades de corto, mediano y largo plazo, lo mismo que con los requisitos y bases de presentación establecidos tanto por MIDEPLAN como por el Ministerio de Hacienda.

Por consiguiente, esta Dirección General ha tenido, durante los últimos dos gobiernos (Pacheco De la Espriella, en el período 2002-2006, y Arias Sánchez en el período 2006-2010), todo un proceso de aprendizaje y mejoramiento en la formulación de sus Planes Estratégicos con horizontes cuatrienales y una vinculación cada vez mayor y más efectiva con los Planes Nacionales de Desarrollo, elaborados por los dos gobiernos de turno antes indicados.



CONTEXTUALIZACIÓN TÉCNICA Y LEGAL DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA EN LA DGSC

a) Con respecto al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica:

La Dirección General de Servicio Civil, a través del Área de Desarrollo Estratégico, integra dentro de su proceso de Planificación Institucional, las Directrices, lineamientos y procedimientos que establece el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), lo cual incluye el establecimiento de: Políticas Nacionales y Sectoriales, Acciones y Objetivos Estratégicos, Metas, Indicadores, Línea Base, requeridos para su eventual inclusión en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), así como la respectiva estimación presupuestaria, fuentes de financiamientos, institución ejecutora y demás aspectos ligados directamente con los planes operativos institucionales.

Las acciones se desarrollan conforme lo efectúan las demás instituciones públicas, según disposiciones legales contenidas en la Ley de Planificación Nacional y Política Económica.

Esa labor de formulación, junto con los reportes de valoración de resultados obtenidos que periódicamente solicita MIDEPLAN, es ejecutada por el Área de Desarrollo Estratégico utilizando los instrumentos que tal institución diseña y suministra.

Cabe señalar que MIDEPLAN normalmente efectúa ajustes al procedimiento e instrumental utilizado para que cada dependencia formule, ejecute y reporte las acciones que conformarán el Plan Nacional de Desarrollo.

b) Con Respecto al Ministerio de Hacienda:

El Ministerio de Hacienda solicita a la Dirección General de Servicio Civil, la formulación de acciones estratégicas, metas e indicadores, con sus respectivas estimaciones económicas y planes de acción, a fin de, y con base en los mismos, asignar, a través de la Autoridad Presupuestaria, los recursos requeridos para darle precisamente sustento y viabilidad a su ejecución.

A través de una serie de instrumentos diseñados por este Ministerio, que incluye guías, procedimientos, tablas y matrices, la Dirección debe no solamente completarlos cumpliendo con las normas rigurosamente establecidas, sino presentar de forma semestral informes de avance sobre la ejecución efectiva de cada una de las acciones fijadas. Estas acciones, por supuesto, forman parte integral de nuestro Plan Institucional y el Plan Nacional de Desarrollo.

Por lo tanto, es imprescindible darle efectivo cumplimiento a las acciones, no solamente por su impacto y relevancia en la gestión institucional y la de los ministerios e instituciones adscritas, sino por su efecto en la asignación presupuestaria sin la cual los proyectos y actividades sustantivas no podrían ser ejecutadas.



III. Desarrollo

A. Objetivos

A.1 Objetivo General

Formular y validar, de forma integral y consensuada, la Misión, la Visión, la Política de Calidad, los Principios y Valores, los Ejes y Objetivos Estratégicos y las Acciones o Proyectos Estratégicos que orientarán la gestión institucional durante el periodo 2011-2014.

A.2 Objetivos específicos

1. Facilitar el logro de los objetivos y metas de la DGSC como consecuencia de su visión y misión en el ámbito de la gestión del empleo público y del talento humano y de los compromisos adquiridos en ese campo con el Gobierno y la ciudadanía, en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Diseñar una metodología general para guiar el proceso de diseño e implementación del Plan Estratégico Institucional 2011-2014 con el fin de establecer las estrategias que guiarán el accionar institucional, en aras de asegurar el cumplimiento de su Misión y Visión, definidos en el marco de las aspiraciones del nuevo gobierno.
3. Definir y especificar las etapas del proceso de planificación estratégica para el periodo 2011-2014 y los actores involucrados en cada una.
4. Diseñar la metodología de trabajo y los actores que participarán en la definición de los diversos componentes del Plan Estratégico Institucional 2011-2014.
5. Guiar el proceso de planificación institucional con el fin de obtener como resultado final el Plan Estratégico Institucional 2011-2014.
6. Identificar y operacionalizar las estrategias, proyectos o acciones estratégicas sustantivas que deberán ser incluidas en el próximo Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014.
7. Formular el plan estratégico de la DGSC que orientará la gestión institucional en el cuatrienio del nuevo Gobierno.



B. Alcance y productos esperados

El evento cubrió todas las etapas propias de un proceso de Planificación Estratégica, incluyendo un diagnóstico sobre el Marco Instrumental y los resultados obtenidos en el período 2006-2010.

Es importante indicar que el taller procuró profundidad en el análisis por encima de esquemas sofisticados y complejos. Se buscó el equilibrio entre formalidad y efectividad, dada la experiencia alcanzada por la Dirección General en este tipo de procesos en los últimos 8 años.

De igual manera, el Taller no contempló la formulación de un Plan Operativo por Área funcional, Proyecto Estratégico ni - por consiguiente - el establecimiento de estrategias para el seguimiento, retroalimentación y valoración de acciones y la comunicación y divulgación de resultados.

En concreto se fijaron los siguientes productos esperados del Taller:

- Formulación de los Principios y Valores de la DGSC
- Formulación de la Misión de la DGSC
- Formulación de la Visión de la DGSC
- Formulación de la Política de Calidad de la DGSC
- Análisis F.O.D.A
- Formulación de los Ejes y Objetivos Estratégicos
- Formulación de las Acciones Estratégicas

Tomando en consideración las expectativas respecto a los productos esperados en el Taller, fue indispensable actuar con extrema eficiencia, eficacia y efectividad, principalmente en la elaboración del programa de trabajo y en la asignación de tiempos - para el respectivo análisis y valoración - de cada una de sus actividades



C. Marco Teórico y Metodología utilizada

En este apartado se hace una descripción sobre la metodología y marco conceptual establecido y empleado en el proceso de Planificación Estratégica de la Dirección General de Servicio Civil. Se fijó un proceso de planificación conformado por 8 Etapas a saber:

Etapa 1: Diseño del Marco Instrumental y Metodológico para la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico y el Plan Operativo del periodo 2011-2014.

Etapa 2: Análisis y evaluación sobre los resultados obtenidos en el proceso de Planificación Estratégica 2006 - 2010 (Informe Barómetro-La medición de la función pública de Servicio Civil, Informe de la Contraloría General de la República DFOE-PGAA-4-2009, Informe sobre la Calidad de los Servicios Públicos UCR-Escuela Estadística, Auditoría Ciudadana sobre la Calidad de la Democracia).

Etapa 3: Análisis y evaluación sobre el Marco Instrumental aplicado en el proceso de Planificación Estratégica 2006 - 2010.

Etapa 4: Validación del Marco Filosófico Institucional (Misión, Visión, Valores y Política de Calidad) y elaboración del Diagnóstico Institucional - FODA.

Etapa 5: Diseño de Estrategias Genéricas y específicas y definición de Proyectos Estratégicos conforme a prioridades institucionales (sacar ventaja de las oportunidades; evitar o reducir el impacto de las amenazas).

Etapa 6: Elaboración del Plan Operativo.

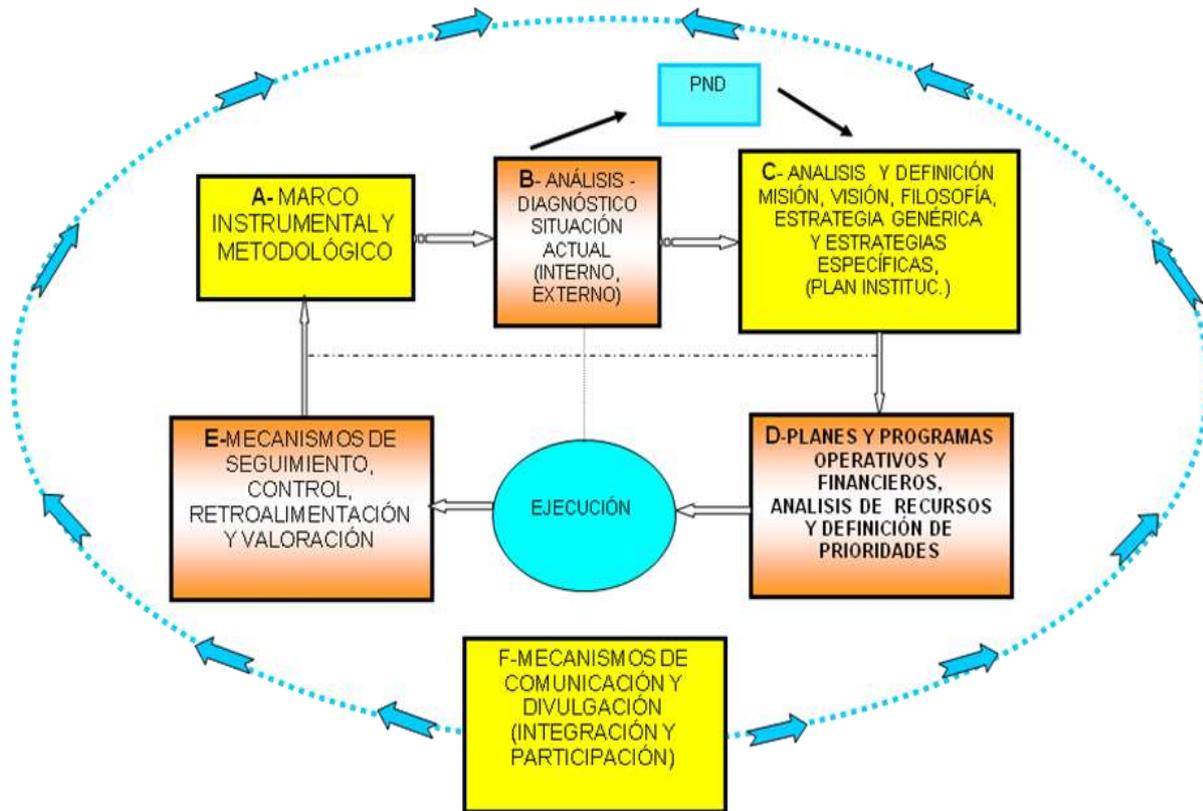
Etapa 7: Mecanismos de ejecución, seguimiento, control y retroalimentación.

Etapa 8: Estrategia de comunicación y divulgación (integración y participación).

De igual manera, se consideró relevante presentar - de una forma sintética pero clara- las metodologías y procedimientos empleados en la formulación de: a- Principios y Valores, b- Misión, c- Visión, d- Política de Calidad, f- Ejes y Objetivos Estratégicos y g- Acciones o Proyectos Estratégicos.

C.1 Marco Metodológico

Gráfico #1



- ETAPA 1.** Diseño del Marco Instrumental y Metodológico para la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico y el Plan Operativo del periodo 2011-2014
- ETAPA 2.** Análisis y evaluación sobre los resultados obtenidos en el proceso de Planificación Estratégica 2006 - 2010 (Informe Barómetro-La medición de la función pública de Servicio Civil, Informe de la Contraloría General de la República DFOE-PGAA-4-2009, Informe sobre la Calidad de los Servicios Públicos UCR-Escuela Estadística, Auditoría Ciudadana sobre la Calidad de la Democracia)
- ETAPA 3.** Análisis y evaluación sobre el Marco Instrumental aplicado en el proceso de Planificación Estratégica 2006 - 2010
- ETAPA 4.** Validación del Marco Filosófico Institucional (Misión, Visión, Valores y Política de Calidad) y elaboración del Diagnóstico Institucional - FODA.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Para el desarrollo de esta etapa, igualmente, se realizará un taller con una duración de dos días, y con la participación del Consejo Ampliado y el Consejo Técnico Consultivo, considerando la posibilidad de contratar o negociar con alguna entidad la participación o apoyo de un Facilitador externo.

Diagnóstico Institucional (FODA), permite determinar el estado actual de la DGSC, la percepción de los clientes internos y externos. Los resultados de este diagnóstico constituyen el insumo sobre el cual se definen las estrategias institucionales. Por lo tanto el diagnóstico implica:

1. Identificación de la estrategia actual de la organización.
2. Análisis de lo externo: análisis del entorno a través de los factores económicos, políticos, sociales, culturales, demográficos, tecnológicos, clientes directos e indirectos, etc. Calificar la probabilidad e impacto de los factores estableciendo prioridades.
3. Análisis de lo interno: análisis de las fortalezas y debilidades, análisis de la cadena de valor, análisis de recursos, etc. Calificar su nivel e impacto o incidencia, a fin de establecer las prioridades.
4. Análisis de la brecha. Son los cambios requeridos para poder alcanzar las metas u objetivos dispuestos.

En esta etapa se requiere la participación de los miembros del Consejo Ampliado y los Directores de Recursos Humanos (Miembros del Consejo Técnico Consultivo). La metodología de trabajo será en equipo, por medio de un taller, con una duración de dos días. Se evaluará, para esta etapa, la participación o apoyo de un Facilitador externo.

VARIABLES A CONSIDERAR EN EL DIAGNÓSTICO FODA

Para el diagnóstico FODA, y específicamente aplicado a las fortalezas y debilidades, se empleará el modelo de Francisco Longo que parte de 7 subsistemas dentro de la Gestión de Recursos Humanos a saber:

Gráfico #2

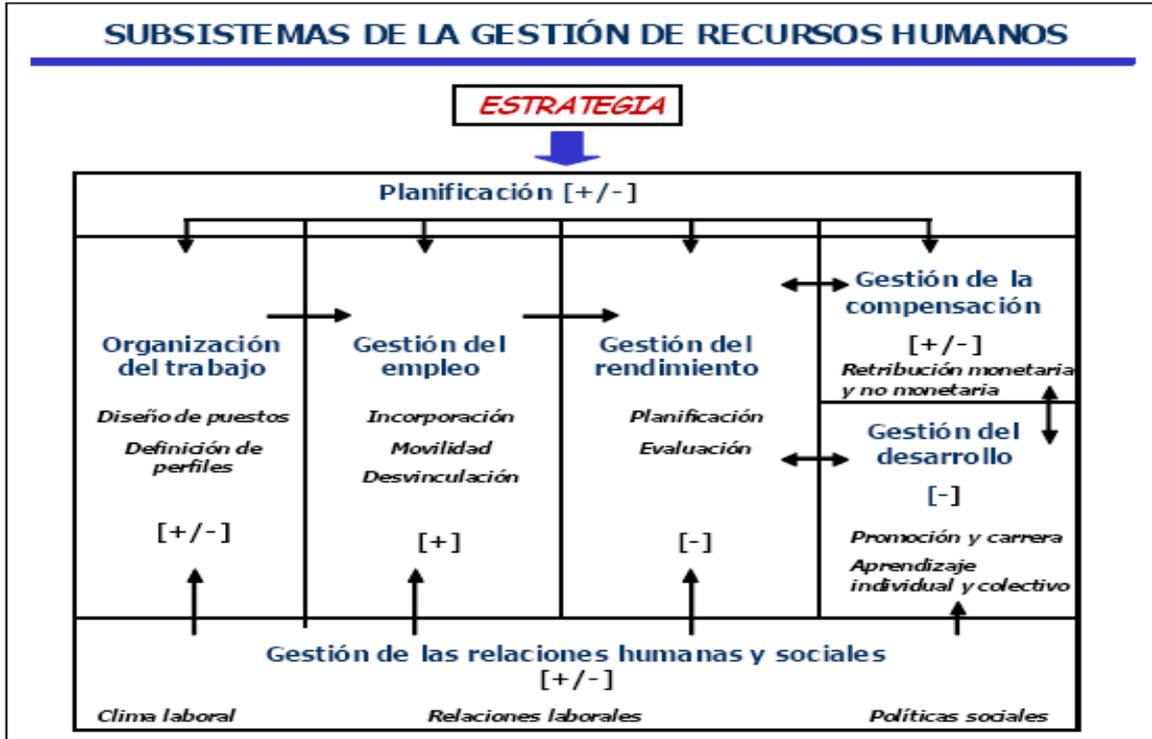


Gráfico #3



Para el análisis de lo externo, que incluye las oportunidades y amenazas, se considerarán los factores políticos, legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos, inmersos en un entorno dinámico y cambiante, y sus repercusiones positivas y negativas para la DGSC.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

- ETAPA 5.** Diseño de Estrategias Genéricas y específicas y definición de Proyectos Estratégicos conforme a prioridades institucionales (sacar ventaja de las oportunidades; evitar o reducir el impacto de las amenazas).
- FO:** (son las estrategias más exitosas) consisten en utilizar las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas.
 - DO:** consisten en mejorar las debilidades internas utilizando las oportunidades externas
 - FA:** consiste en utilizar las fortalezas internas de la organización para evitar o minimizar el impacto de las amenazas externas.
 - DA:** son tácticas defensivas que permiten reducir las debilidades internas evitando la materialización o impacto de las amenazas

FACTORES EXTERNOS / INTERNOS	FORTALEZAS Enumere las fortalezas	DEBILIDADES Enumere las debilidades
OPORTUNIDADES Enumere las oportunidades	ESTRATEGIAS FO Use fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Supere debilidades tomando ventaja de las oportunidades.
AMENAZAS Enumere las amenazas	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para evitar amenazas	ESTRATEGIAS DA Minimice debilidades y evite amenazas

ETAPA 6. Elaboración del Plan Operativo.

- Diseño de planes de acción por Área funcional o por Área o departamento dentro de la estructura.
- Programación, organización y coordinación de las metas, objetivos y planes de acción por Área funcional. Definición de fechas, plazos, responsables, relaciones y conexiones entre áreas o departamentos, etc.
- Análisis de recursos requeridos para cumplir con las estrategias, metas, objetivos y planes de acciones.
- Elaboración del Plan Financiero

ETAPA 7. Mecanismos de ejecución, seguimiento, control y retroalimentación.

- Definición y establecimiento de los mecanismos de seguimiento y evaluación.
- Definición y establecimiento de los mecanismos de retroalimentación.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

- c. Puesta en marcha-ejecución del plan.
- d. Recursos: reportes, informes, cápsulas, boletines, dominio en Internet, reuniones, presentaciones personales, etc.

ETAPA 8. Estrategia de comunicación y divulgación (integración y participación).

- Identificación de los mecanismos para la comunicación y divulgación de los resultados obtenidos, con lo cual se establezca un verdadero vínculo con todo el personal y, con lo cual, se genere una atmósfera de integración y participación.

Los procesos de Planificación Estratégica tienden a ser “discriminatorios” y muchas veces parten de un principio de “desigualdad” que da como resultado la creación de 2 grupos disímiles a saber: protagonistas y espectadores, lo cual es muy importante evitar que surja durante la ejecución del plan.

- Recursos: reportes, informes, cápsulas, boletines, dominio en Internet, reuniones, presentaciones personales, etc.

Actividades de ejecución indispensables para el desarrollo exitoso de la propuesta.

Como en todo proceso de Planificación Estratégica, es indispensable valorar la factibilidad de ejecución de las acciones establecidas, para lo cual será indispensable el establecimiento de medidas tanto “a priori” como a “posteriori”, que incluyen - entre otros - estudios de viabilidad o factibilidad de los proyectos, valoración de los recursos requeridos versus los recursos disponibles, fuentes de financiamiento internas y externas, análisis de relación costo - beneficio, etc.

Los siguientes gráficos rescatan, de una forma muy sintética y clara, las etapas empleadas en la metodología adoptada y que fueron anteriormente señaladas, lo mismo que los productos sustantivos que se persiguen alcanzar a través de este proceso 2011-2015.

Gráfico #4
Etapas del proceso de Planificación Estratégica 2011 - 2015

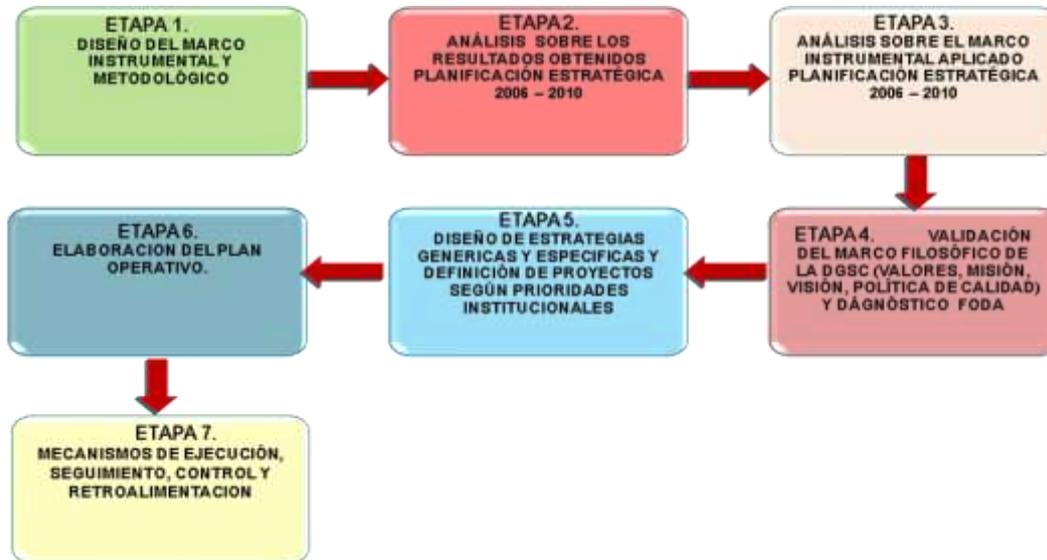


Gráfico #5
Productos Sustantivos esperados

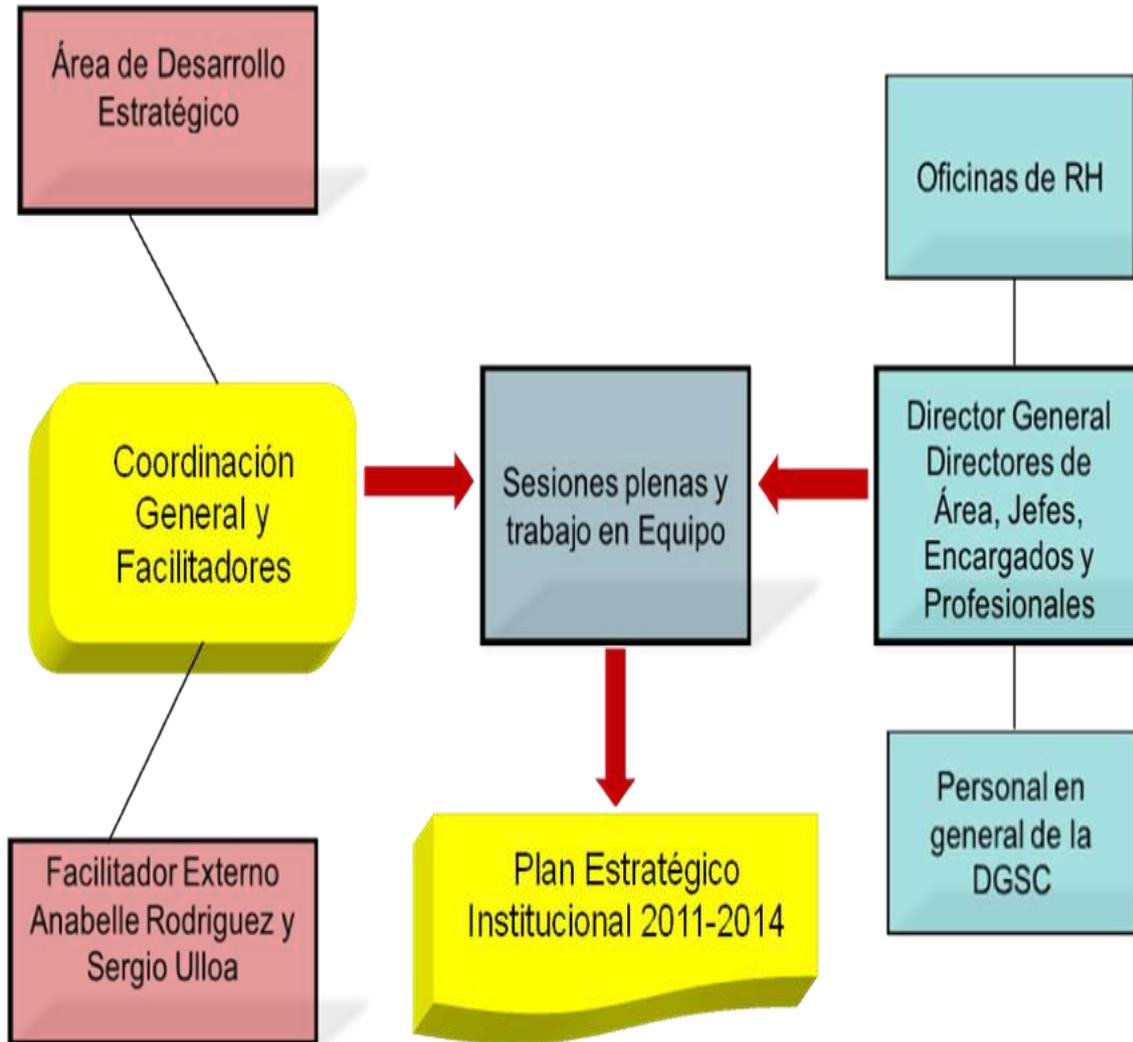




C.2 Metodología general utilizada

- ❑ Al inicio del taller, y a cada uno de los participantes, se les hizo entrega, en forma impresa, del Programa del Evento, y demás documentos base para el desarrollo de las actividades programadas.
- ❑ Se asignaron computadoras portátiles a cada equipo de trabajo. Por tanto, no se requirió de la impresión de documentos. Las diferentes actividades se realizaron con el apoyo del video beam y la pizarra acrílica. Solamente se imprimieron versiones definitivas de algunos documentos.
- ❑ El taller se llevó a cabo utilizando 2 modalidades: a- sesión plena donde todos los participantes estuvieron colocados en una mesa en forma de U y, b- trabajo en Equipo, donde los participantes fueron divididos en 5 grupos, situados en otras salas destinadas para tales fines, con mesas rectangulares.
- ❑ Se llevaron a cabo las presentaciones, tanto de los facilitadores como de los equipos de trabajo, con ayuda audiovisual. Los facilitadores expusieron conceptos metodológicos, resultados y otra serie de datos e información respectiva del Taller, tanto en las sesiones plenarias, como en los trabajos en grupo.
- ❑ Se propició un intercambio abierto pero dirigido y controlado con los tiempos, que permitió alta efectividad y el alcanzar los objetivos y productos trazados.
- ❑ En cada tema los Facilitadores del taller tuvieron la responsabilidad de ordenar la participación, sintetizar ideas, establecer consenso y llegar a acuerdos concretos.
- ❑ Es importante señalar que, (y) antes de iniciar cualquiera de los temas de fondo del taller, los Facilitadores hicieron siempre un breve resumen sobre la metodología a aplicar, el tiempo asignado y los productos que deberán ser alcanzados.
- ❑ Dado que al final de cada sesión de trabajo debían presentarse productos y acuerdos concretos, la labor de levantar un documento donde se rescaten los aportes y los acuerdos respectivos, por parte de los facilitadores, fue crucial.
- ❑ En la evaluación y análisis de los temas de fondo a saber: 1. Marco Metodológico y Resultados Obtenidos en el período 2006 – 2010, 2. Validación del Marco Filosófico Institucional y Diagnóstico FODA, 3. Definición de Estrategias Genéricas, Objetivos Estratégicos, Acciones Estratégicas y Proyectos Estratégicos y 4. Establecimiento del Plan Operativo, los Facilitadores fueron explicando y atendiendo las dudas o consultas que se presentaban, rescatando los aportes o sugerencias de cada uno de los participantes.
- ❑ La idea fue que todos los aportes estuvieran cabalmente registrados e incluidos dentro del acta y productos elaborados dentro del taller y se presentara, al cierre de cada tema, un detalle muy claro y concreto sobre los mismos.

Gráfico #6





C.3 Metodología empleada para la identificación y formulación de Principios y Valores Institucionales

Para la identificación y formulación de los Principios y Valores Institucionales se llevó a cabo la siguiente metodología:

- Se fijaron, con la colaboración del señor Juvenal Ramírez Artavia, funcionario del Área de Desarrollo Estratégico y Coordinador de la Comisión Institucional de Valores, 3 principios orientadores y dentro de cada uno de ellos se establecieron, de una lista original de más de 60 valores, 8 para cada principio respectivo.
- De igual manera se elaboró una Guía General donde se incluyeron los Principios y valores con sus respectivas definiciones.
- Se diseñó una matriz y una guía básica (ver Matriz Adjunta), donde se presentan los 3 principios orientadores y los 8 valores seleccionados para cada uno de los mismos. En total se consideraron 24 valores.
- Se definió que la matriz de principios y valores, junto con la guía y la definición de términos, se enviaría a cada una de las áreas funcionales de la DGSC, a fin de que cada una, a través de un trabajo grupal con la participación de todos sus funcionarios, seleccionaron por consenso solo 3 valores por principio orientador.
- Una vez cumplido lo anterior, los facilitadores internos y externos del proceso de Planificación Estratégica, tomaron cada una de las respuestas, levantaron una matriz integral con todos los resultados y seleccionaron, por simple mayoría, 2 valores por principio para un total general de 6 valores.
- Posteriormente, y en un trabajo conjunto de los facilitadores junto con el Director General de Servicio Civil y la Subdirectora General de Servicio Civil, se fijaron los Principios Rectores de la DGSC, tomando como base - entre otros documentos - lo que establece la Constitución Política en su artículo 191, la Carta Iberoamericana de la Función Pública, Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, y el Decálogo del Funcionario Público.
- Con los valores y principios fijados los facilitadores internos del proceso desarrollaron y establecieron conductas asociadas personalizadas (ver cuadro adjunto en apartado F.1).
- En el plenario del Taller se presentaron, discutieron y avalaron, por mayoría, los Principios y Valores de la DGSC.
- Como Marco Teórico se utilizó como referencia el Libro Administración por Valores, de Ken Blanchard (Grupo Editorial Norma - primera edición - 1997).



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO MATRIZ DE 01 Validación o replanteamiento de los Principios y Valores Institucionales			
Fecha de revisión:			
Área:			
Instrucciones: Según los principios en que se fundamenta el Régimen de Servicio Civil, seleccione tres valores, marcando con una X en el espacio correspondiente en la columna D			
PRINCIPIO	Nº	X	VALOR
A. IGUALDAD O EQUIDAD	1		EQUIDAD
	2		HONESTIDAD
	3		IMPARCIALIDAD
	4		INTEGRIDAD
	5		LEALTAD
	6		PERSEVERANCIA
B. PUBLICIDAD	7		PRUDENCIA
	8		TRANSPARENCIA
	1		EXCELENCIA
	2		COMPROMISO
	3		FLEXIBILIDAD
C. MÉRITO E IDONEIDAD	4		INICIATIVA
	5		INNOVACIÓN
	6		PUNTUALIDAD
	7		RACIONALIDAD
	8		RESPONSABILIDAD
	1		CONFIANZA
	2		COOPERACIÓN
	D. ESTABILIDAD	3	
4			RESPECTO
5			SERVICIO
6			SINCERIDAD
7			SOLIDARIDAD
	8		TOLERANCIA



C.4 Metodología empleada para la revisión y formulación de la Misión Institucional

Para la identificación y formulación de la Misión Institucional se llevó a cabo la siguiente metodología:

- Se estableció, por parte de los facilitadores, llevar a cabo un sondeo preliminar para que cada una de las áreas funcionales de la organización pudieran analizar y emitir un criterio respecto a la Misión actual y su posible reformulación.
- Se diseñó una matriz (ver matriz adjunta) y una guía básica, para que a través de tales instrumentos cada una de las áreas funcionales emitieran su criterio.
- La matriz y guía básica fue suministrada a cada área funcional de la DGSC, a fin de que, y a través de un trabajo grupal con la participación de todos sus funcionarios, establecieran por consenso una nueva propuesta de Misión o, en su defecto, mantuvieran la actual.
- Con todas las matrices recibidas los facilitadores internos y externos del proceso de Planificación Estratégica, tomaron cada una de las respuestas y fijaron, a través de un proceso de revisión y evaluación muy detallado, una sola propuesta integral.
- Esta propuesta integral fue llevada posteriormente al Taller para su respectiva revisión y evaluación.
- En plenario se suministró un documento (ver adjunto) para que cada uno de los participantes presentara sus observaciones o propuestas de mejora a la redacción presentada.
- Las observaciones de mejora eran revisadas por el equipo de facilitadores los cuáles presentaban al plenario, una propuesta única e integral con los aportes recibidos para finalmente lograr - por mayoría - la aprobación de la Misión Institucional.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL
ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
MATRIZ DE 02**

Validación o replanteamiento de la Misión Institucional

Fecha de revisión:

Área:

Instrucciones: Analice la misión actual considerando los criterios para la validación que aparecen en la columna C de esta matriz. Una vez analizados todos los criterios, coloque una X en la columna D (Si), si valida la misión actual, de lo contrario coloque una X en la columna E (No), si considera que el texto actual debe replantearse. Posteriormente, si no valida la misión actual, presente su propuesta en la columna F (Replanteamiento). Finalmente, en la columna G, plantee los argumentos que justifican su propuesta

Elemento filosófico	Criterios para la Validación	¿Valida la Misión?		Replanteamiento	Justificación
		Si	No		
Misión "Somos la institución que rige la gestión del talento humano y del empleo en la Función Pública Costarricense, para cumplir el mandato constitucional de eficiencia y contribuir a la dignificación del funcionario público y al buen gobierno, mediante la emisión de políticas, normas, instrumentos y el ejercicio de asesoría y control, inspirados en los principios de excelencia, flexibilidad, idoneidad, calidad, innovación y mérito."	La misión de la DGSC debe contener 1. Su razón de ser. 2. Sus clientes y sus grupos de interés. 3. Las necesidades que satisface. 4. Sus principales productos y servicios. 5. Sus beneficiarios inmediatos. 6. Los principios que orientan su gestión. 7. Los elementos que la diferencian de otras instituciones del Poder Ejecutivo.				

Nombre del funcionario:

MISIÓN PROPUESTA

- **Somos la Institución Rectora del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil que, mediante los principios de mérito, idoneidad, equidad, publicidad y eficiencia, contribuye a la gobernabilidad democrática costarricense.**
- **Especifique, según su criterio, aquellos aspectos que enriquecen la formulación de la Misión Institucional**



C.5 Metodología empleada para la revisión y formulación de la Visión Institucional

Para la identificación y formulación de la Visión Institucional se llevó a cabo la siguiente metodología:

- Se estableció, por parte de los facilitadores, llevar a cabo un sondeo preliminar para que cada una de las áreas funcionales de la organización pudieran analizar y emitir un criterio respecto a la Visión actual y su posible reformulación.
- Se diseñó una matriz (ver matriz adjunta) y una guía básica, para que a través de tales instrumentos cada una de las áreas funcionales emitieran su criterio.
- La matriz y guía básica fue suministrada a cada área funcional de la DGSC, a fin de que, y a través de un trabajo grupal con la participación de todos sus funcionarios, establecieran por consenso una nueva propuesta de Visión o, en su defecto, mantuvieran la actual.
- Con todas las matrices recibidas los facilitadores internos y externos del proceso de Planificación Estratégica, tomaron cada una de las respuestas y fijaron, a través de un proceso de revisión y evaluación muy detallado, una sola propuesta integral.
- Esta propuesta integral fue llevada posteriormente al Taller para su respectiva revisión y evaluación.
- En plenario se suministró un documento (ver adjunto) para que cada uno de los participantes presentara sus observaciones o propuestas de mejora a la redacción presentada.
- Las observaciones de mejora eran revisadas por el equipo de facilitadores los cuáles presentaban al plenario, una propuesta única e integral con los aportes recibidos para finalmente lograr, por mayoría - la aprobación de la Visión Institucional.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL
ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
MATRIZ DE 03**

Validación o replanteamiento de la Visión Institucional

Fecha de revisión:

Área:

Instrucciones: Analice la visión actual considerando los criterios para la validación que aparecen en la columna C de esta matriz. Una vez analizados todos los criterios, coloque una X en la columna D (Si), si valida la visión actual, de lo contrario coloque una X en la columna E (No), si considera que el texto actual debe replantearse. Posteriormente, si no valida la visión actual, presente su propuesta en la columna F (Replanteamiento). Finalmente, en la columna G, plantee los argumentos que justifican su propuesta.

Elemento filosófico	Criterios para la Validación	¿Valida la Visión?		Replanteamiento	Justificación
		Si	No		
Visión	Integradora, refleja las aspiraciones de todos integrantes de la organización				
"En el 2010 la DGSC será un ente posicionado, nacional e internacionalmente, como rector, líder y modelo en la gestión estratégica del talento humano y de las relaciones de empleo en la Administración Pública costarricense y garante de un Régimen de Servicio Civil de élite en América Latina: *Reconocido por sus usuarios internos y externos por sus productos y servicios conformes con las normas internacionales de calidad. Promotor efectivo de los principios de mérito y equidad y de la dignificación de la función pública. *Promotor de la transformación, fortalecimiento y dignificación del rol de las Oficinas de Recursos Humanos, para que actúen como socios estratégicos de la función gerencial, la gestión del talento humano y la mejora continua de sus servicios. *Comprometido con un proceso sistemático de investigación como base de la innovación, flexibilidad y adaptación al cambio. *Sustentado en el uso de tecnologías de avanzada y en infraestructura adaptada a las necesidades de los usuarios internos y externos y a la dinámica del entorno. *Dotado de funcionarios que actúan de conformidad con criterios de flexibilidad y profesionalidad, y un amplio y efectivo manejo de la complejidad y diversidad. *Gestionado por líderes visionarios con reconocida capacidad gerencial y profesional, competentes para desempeñarse en el ámbito político, estratégico y operativo según las prioridades de las políticas públicas"	Positiva, alentadora e inspiradora para los miembros de la organización				
	Alineada y coherente con los valores y cultura organizacional				
	Retadora, ambiciosa pero factible				
	Realista, de acuerdo con el entorno y los recursos de la organización				

Nombre del funcionario:

VISIÓN PROPUESTA

- **En el 2015 la Dirección General de Servicio Civil estará posicionada como Institución modelo, líder y rectora del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil costarricense, reconocida internacionalmente por la defensa y promoción de un Servicio Civil cimentado en estrictas normas de calidad.**
- **Especifique, según su criterio, aquellos aspectos que enriquecen la formulación de la Visión Institucional**



C.6 Metodología empleada para la identificación y formulación de la Política de Calidad Institucional

Para la identificación y formulación de la Política de Calidad Institucional se llevó a cabo la siguiente metodología:

- Se estableció, por parte de los facilitadores, llevar a cabo un sondeo preliminar para que cada una de las áreas funcionales de la organización pudieran analizar y emitir un criterio respecto a la Política de Calidad actual y su posible reformulación.
- Se diseñó una matriz (ver matriz adjunta) y una guía básica, para que a través de tales instrumentos cada una de las áreas funcionales emitieran su criterio.
- La matriz y guía básica fue suministrada a cada área funcional de la DGSC, a fin de que, y a través de un trabajo grupal con la participación de todos sus funcionarios, establecieran por consenso una nueva propuesta de Política de Calidad o, en su defecto, mantuvieran la actual.
- Con todas las matrices recibidas los facilitadores internos y externos del proceso de Planificación Estratégica, tomaron cada una de las respuestas y fijaron, a través de un proceso de revisión y evaluación muy detallado, una sola propuesta integral.
- Esta propuesta integral fue llevada posteriormente al Taller para su respectiva revisión y evaluación.
- Por un acuerdo con la Subdirectora General de Servicio Civil, se tomó la decisión de llevar a cabo un pequeño taller con la señora Miriam Cabuya, asesora en materia de calidad para la Institución Acción Social, órgano adscrito a la Presidencia de la República de Colombia, a fin de formular con su ayuda la Política de Calidad Institucional. Con la presencia del Director General de Servicio Civil, la Subdirectora General de Servicio Civil, la señora asesora y otros funcionarios de la DGSC invitados, se formuló y aprobó - de forma definitiva y oficial - la Política de Calidad Institucional.
- Por último, la Política de Calidad fue presentada - en el plenario del Taller - por parte de la Subdirectora General de Servicio Civil.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL
ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
MATRIZ DE 04

Validación o replanteamiento de la Política de Calidad Institucional

Fecha de revisión:

Área:

Instrucciones para la revisión de la Política de Calidad: Analice la Política de Calidad actual considerando los criterios para la validación que aparecen en la columna C de esta matriz. Una vez analizados todos los criterios, coloque una X en la columna D (Sí), si valida la Política de Calidad actual, de lo contrario coloque una X en la columna E (No), si considera que el texto actual debe replantearse. Posteriormente, si no valida la Política de Calidad actual, presente su propuesta en la columna F (Replanteamiento). Finalmente, en la columna G, plantee los argumentos que justifican su propuesta. aún y cuando valide la Política de Calidad actual, en la misma columna G indique las razones en que sustenta su criterio. Aún y cuando valide la Misión actual, en la misma columna G indique las razones en que sustenta su criterio.

Elemento filosófico	Criterios para la Validación	¿Valida la Política de Calidad?		Replanteamiento	Justificación
		Sí	No		
<p>Política de Calidad</p> <p>La Dirección General de Servicio Civil es la institución rectora de la gestión del talento humano y del empleo en la función pública costarricense que, estratégicamente, busca convertirse en un ente líder y modelo en América Latina, reconocido por sus usuarios internos y externos dada la conformidad de la gestión de los procesos con la Norma INTE-ISO 9001:2000, sustentados en recursos pertinentes, relaciones mutuamente beneficiosas con los actores que nos proveen insumos y servidores visionarios, competentes y comprometidos con la mejora continua."</p>	<p>El enunciado de la Política de Calidad, de la Dirección General, debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuarse con el propósito de la organización (Misión). 2. Manifestar el compromiso de cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia. 3. Proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. 4. Ser comunicada y entendida dentro de la organización. 5. Ser revisada para su continua adecuación. 				



C.7 Metodología empleada para la identificación y formulación del F.O.D.A Institucional

Para la identificación y formulación del F.O.D.A Institucional se llevó a cabo la siguiente metodología:

- Los facilitadores internos levantaron un F.O.D.A preliminar, utilizando como fuentes los Informes de la Contraloría General de la República, los informes o estudios sobre la Percepción de la Calidad de los Servicios Públicos, El Barómetro de la Función Pública y otra serie de documentos internos.
- Se estableció, por parte de los facilitadores, utilizar como Marco Teórico para el establecimiento del F.O.D.A el Modelo creado por el señor Francisco Longo, denominado “Modelo de Subsistemas de Recursos Humanos”, el cual consta de 7 subsistemas: Planificación de Recursos Humanos, Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión del Rendimiento, Gestión de la Compensación, Gestión del Desarrollo y Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales. De igual manera se fijó que las oportunidades o amenazas estarían enmarcadas dentro de los siguientes entornos: político, legal, económico, tecnológico y socio-cultural.
- Se fijaron debilidades y amenazas para cada uno de los 7 subsistemas y se establecieron oportunidades y amenazas para cada uno de los entornos.
- Se elaboraron matrices individuales de fortalezas y debilidades para cada uno de los siete subsistemas. De igual manera se elaboró una matriz integral de oportunidades y una matriz integral de amenazas.
- Las matrices antes indicadas fueron utilizadas como base de trabajo en el taller para el establecimiento definitivo y oficial del F.O.D.A institucional.
- En el Taller se conformaron 5 grupos de trabajo para que realizarán el análisis F.O.D.A. Se asignó una computadora portátil a cada grupo donde se incluyeron las matrices y documentos de trabajo.
- Todo se trabajó de forma digital, copiando la información en dispositivo de almacenamiento portátil (llave maya) y efectuando, cada uno de los grupos, la exposición de resultados por medio de Video Beam.
- Posteriormente, los facilitadores llevaron a cabo un trabajo de revisión e integración de las propuestas de cada grupo para, finalmente, someterlo a discusión y aprobación plenaria.



C.8 Metodología empleada para la identificación y formulación de Ejes, Objetivos y Acciones Estratégicas

Para la identificación y formulación de los Ejes, Objetivos y Acciones Estratégicos, se llevó a cabo la siguiente metodología:

- Los facilitadores internos levantaron - previo al Taller, ejes - objetivos y acciones como una base preliminar, utilizando como fuentes Informes y documentos existentes elaborados por los Directores de Área de la DGSC y otra serie de estudios o trabajos internos relacionadas con dicha materia.
- Se elaboraron matrices individuales de ejes, objetivos y acciones.
- Las matrices antes indicadas fueron utilizadas como base de trabajo en el taller para el establecimiento definitivo y oficial de tales aspectos estratégicos.
- En el Taller se conformaron 5 grupos de trabajo para que realizarán el análisis respectivo, primeramente de los Ejes y Objetivos Estratégicos, para posteriormente y en una segunda etapa, de las Acciones Estratégicas. Cada grupo debía definir 3 Ejes y Objetivos Estratégicos y 2 Acciones Estratégicas por Eje.
- Se asignó una computadora portátil a cada grupo donde se incluyeron las matrices y documentos de trabajo.
- Todo se trabajó de forma digital, copiando la información en dispositivo de almacenamiento portátil (llave maya) y efectuando, cada uno de los grupos, la exposición de resultados por medio de Video Beam.
- Posteriormente, los facilitadores llevaron a cabo un trabajo de revisión e integración de las propuestas de cada grupo para, finalmente, someterlo a discusión y aprobación plenaria.



D. Organización del Evento

D.1 Equipo Consultor y facilitador responsable

La planificación, organización y control del Taller estuvo a cargo de la señora Anabelle Rodríguez Córdoba y el señor Sergio Ulloa Mattey, designados como facilitadores internos. Como facilitador externo se contrató al señor Claudio Gerardo Coto González, Consultor independiente y Licenciado en Administración.

El marco instrumental, metodología, logística, coordinación y demás aspectos del taller fueron desarrollados cabalmente por los facilitadores internos.

D.2 Programación del evento

El Taller de Planificación Estratégica fue programado en 2 partes o secciones que se detallan a continuación.

Primera parte. Llevada a cabo los días 23 y 24 de setiembre del 2010, con horario de 8 a.m. a 5 p.m. La programación establecida para esos 2 días buscaba la consecución de los siguientes productos específicos: Formulación de Principios y Valores, Misión, Visión, Política de Calidad y F.O.D.A.

El detalle del programa se presenta en el Apartado Final de Anexos.

Segunda parte. Llevada a cabo los días 21 y 22 de octubre del 2010, con horario de 8 a.m. a 5 p.m. La programación establecida para esos 2 días buscaba la consecución de los siguientes productos específicos: Formulación de Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Acciones o Proyectos Estratégicos.

El detalle del programa se presenta en el Apartado Final de Anexos.

D.3 Sitio del evento

El Taller fue llevado a cabo en las instalaciones facilitadas por el Instituto Costarricense de Electricidad - ICE, denominado "Edificio Siglo 21".

El edificio se localiza 600 metros al oeste de REPRETEL, en la Uruca, provincia de San José, carretera la Parque Nacional de Diversiones.

El ICE facilitó una salón principal donde se llevó a cabo las sesiones plenas del Taller, con capacidad para 40 personas y con excelentes condiciones de espacio, ventilación, iluminación y facilidades en general (pantalla, aire acondicionado, servicios sanitarios, mesas, sillas, pizarra acrílica, instalaciones eléctricas, etc.).

De igual manera, y para el trabajo en equipos, fueron facilitadas 3 salas con las mismas condiciones de excelencia antes indicadas.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Para el servicio de Catering, el ICE facilitó una sala contigua al Salón Principal donde se llevaron a cabo las sesiones plenarias. Este salón también presentó excelentes condiciones.

D.4 Participantes

Se definió una lista de 40 participantes al evento, incluidos los facilitadores internos y externos.

El grupo estuvo conformado por 33 funcionarios y funcionarias de la DGSC que incluyó al Director General y a la Subdirectora General, los directores y directoras de Área y encargados de unidades o procesos y profesionales de las distintas áreas funcionales de la institución.

También se invitó a los 5 integrantes del Consejo Técnico Consultivo de Recursos Humanos.

El grupo lo completó señor Gerardo Coto González. Facilitador Externo del Taller.

En el Apartado final de Anexos se presenta la lista completa de participantes.

D.5 Logística (alimentación, transporte, facilidades, etc.)

Todos los aspectos de logística fueron coordinados por los facilitadores externos que incluyó el transporte en Microbús (propiedad de la DGSC) de los participantes desde el Parque Central al sitio del evento y su regreso. El transporte abarca de igual manera el llevar, desde la DGSC al sitio del evento, computadoras portátiles, video beams, extensiones, impresoras y papelería y útiles de oficina en general.

También se contempla - dentro de esta logística- la solicitud, revisión, e instalación de los equipos en el sitio del evento y la coordinación completa del Servicio de Catering; dado que el Taller debía cubrir los servicios de desayuno, almuerzo y café de todos los participantes durante los 4 días de duración del evento.

Es relevante indicar que por la utilización del Edificio Siglo 21 no hubo desembolso económico alguno. Los gastos por concepto del Servicio de Catering, los días 23 y 24 de setiembre, por un monto de quinientos mil colones exactos, lo mismo que por concepto de la contratación del Facilitador externo - por un valor de un millón doscientos mil colones exactos - , fueron cubiertos íntegramente por FUSCIDERHE.

Los gastos por concepto del servicio de catering, los días 21 y 22 de octubre y por un valor de cuatrocientos mil colones exactos, fueron cubiertos a través de presupuesto extraordinario solicitada por la Dirección General de Servicio Civil a la Presidencia de la República.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

E. Resultados obtenidos

E.1 Resultados sustantivos del Plan Estratégico 2006-2010

De forma muy sintética se presentan a continuación los resultados obtenidos - en el período 2006-2010, tanto en lo referente con las actividades sustantivas institucionales, como en lo concerniente a la formulación o existencia de un Marco Instrumental del respectivo proceso de Planificación Estratégica.

Plan Estratégico 2006-2010								
MATRIZ DE 05								
Proyectos y Acciones Institucionales Sustantivas								
Nº	Descripción	P.N.D	Prioridad				Estado	% Avance
			1	2	3	4		
1	Proyecto Estratégico #1 - Implantación de un Sistema Automatizado de Gestión del Talento Humano y del Empleo (SAGETH)	X	1				PR	89%
2	Proyecto Estratégico #2- Diseño e Implantación de un Modelo para la Desconcentración, Descentralización y Desregulación de la Gestión del Talento Humano	X	1				EJ	100%
	Iniciar un proceso de regionalización operativa con la creación de la figura de Oficina Regional de Servicio Civil	X	1				PE	0%
3	Proyecto Estratégico #3- Rediseño de la Estructura Organizacional en la Dirección General de Servicio Civil						EJ	100%
4	Proyecto Estratégico #4- Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Servicio Público para la Modernización y Fortalecimiento de la Dirección General de Servicio Civil y las instituciones públicas, basado en las Normas ISO-9001:2000		1				PR	65%
5	Proyecto Estratégico #5- Integración y consolidación de una red de información y divulgación para la proyección y fortalecimiento de la imagen institucional		1				PR	62%
6	Luchar denodadamente en el ámbito político para obtener Personalidad Jurídica Instrumental, estatus jurídico totalmente congruente con una institución constituida como órgano constitucional		1				PR	40%
7	Inscribir la personalidad y la representación legal del Fondo de formación Permanente de Funcionarios Públicos, artículo 6), de la Ley N° 7454 de 1975 (PAE-3) y administrar el mismo conforme a la ley		1				EJ	100%
8	Sistema de Control Interno		1				PR	90%
9	Impulsar un programa anual de capacitación en gerencia pública, gobernabilidad, realidad nacional y desarrollo humano, debidamente concertado y con una perspectiva de desconcentración regional		1				PE	20%
10	Programa de capacitación en Informática para funcionarios DGSC		1				PR	80%
11	Fortalecer las iniciativas conducentes a brindar asesoramiento técnico a las entidades del Sector Descentralizado, especialmente a los Gobiernos Locales. Convenio DGSC / IFAM / FOMUDE			2			PR	70%
12	De modo paulatino y a través de una política de sucesión institucional, dado el alto nivel promedio de edad de los funcionarios de la DGSC, establecer un nuevo perfil del recurso humano			2			PE	0%



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Plan Estratégico 2006-2010								
MATRIZ DE 05								
Proyectos y Acciones Institucionales Sustantivas								
Nº	Descripción	P.N.D	Prioridad				Estado	% Avance
			1	2	3	4		
13	Propiciar convenios para la obtención de postgrados para funcionarios del Sistema de RH del RSC, en disciplinas que sean de especial interés para el futuro del Régimen y en correspondencia con el nuevo perfil humano que se requerirá para nuestra supervivencia institucional				3		PR	80%
14	Estudiar la viabilidad de establecer una asociación solidarista para los empleados de la Dirección General de Servicio Civil					4	EJ	100%
15	Gestionar ante las instancias correspondientes, la actualización del marco jurídico vigente de la actual Ley de Carrera Docente				3		PR	0%
16	En coordinación con las entidades competentes construir y dar mantenimiento a un banco de recursos humanos del Gobierno Central.			2			PE	0%
17	Cooperación Internacional - Plan de incidencia en materia de Cooperación Internacional		1				EJ	70%
18	Incidencia para la DGSC en el diseño y mantenimiento de Sistema digital de Gestión de RH / MEP digital, INTEGRÁ		1				PR	95%
19	A partir del proyecto #1 - Construir un nuevo modelo de Auditoría de GRH		1				EJ	100%
20	Red de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana - REDUP			2			PR	30%
21	Simplificación de Trámites		1				PR	25%
22	Reclutamiento vía Internet en el Título II (Título I)		1				EJ	100%
23	Inauguración Laboratorio de Cómputo Marcos Arias Aguilar			2			EJ	100%
24	Programa de Citas Médicas				3		PE	0%
25	Reactivación del Consejo Técnico Consultivo				3		EJ	100%
26	XV Foro de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana		1				EJ	100%
27	Reforma financiera: incremento en presupuesto		1				EJ	65%
28	Cambio de flotilla de vehículos, adquisición de equipo de cómputo, capacitación, etc.			2			EJ	100%
29	Nuevo edificio		1				PR	15%



Marco Instrumental del Proceso de Planificación Estratégica Institucional

Después de llevar a cabo una revisión detallada sobre los procedimientos, flujogramas, guías, matrices y demás instrumentos que se han desarrollado en la Dirección General de Servicio Civil, y específicamente en el Área de Desarrollo Estratégico en aproximadamente los últimos 8 años, se llega a las siguientes conclusiones:

1. La Dirección General de Servicio Civil ha realizado esfuerzos importantes en materia de Planificación Estratégica, especialmente por parte del Área de Desarrollo Estratégico.
2. Aunque existen metodologías, formatos, matrices, esquemas y otra serie de herramientas muy valiosas, diseñadas o planteadas por el Área de Desarrollo Estratégico, no existe un Marco Instrumental sobre el Proceso de Planificación Estratégica Institucional.
3. Se carece de un documento que presente, de forma cabal, integrada, ordenada y sistemática, los siguientes aspectos propios de un proceso de Planificación, a saber: 1- marco lógico y conceptual, 2- metodología, 3- alcance y objetivos, 4- resultados obtenidos del proceso anterior, 5- formulación o reformulación de la Misión, Visión, Principios y Valores Institucionales y Política de Calidad, 5- formulación de Ejes y Objetivos Estratégicos, 6- formulación de Acciones o Proyectos Estratégicos, 7- elaboración del Plan Operativo (por Área funcional o Acción Estratégica), 8- elaboración de mecanismos de control y evaluación de resultados, 9 - mecanismos de comunicación y divulgación.
4. La Dirección General ha tenido que adoptar, por directrices y políticas del Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN), una serie de instrumentos que tampoco se han integrado dentro del Marco Instrumental Institucional.
5. Las guías, matrices y otros instrumentos establecidos por el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN), y que permiten operativizar el Plan Nacional de Desarrollo, sufren cambios o modificaciones en cada cambio de Gobierno.
6. No se recomienda hacer un esfuerzo por tratar de integrar todos los documentos existentes en materia de Planificación Estratégica, desarrollados por el Área de Desarrollo Estratégico en los últimos años. El trabajo que tal decisión demanda no se justifica en una relación costo-beneficio.
7. Se recomienda aprovechar este nuevo proceso de Planificación para establecer, por parte del Área de Desarrollo Estratégico, el Marco Instrumental requerido para la institución, que sea integrador, flexible, simple, efectivo, eficaz, retador y visionario.
8. El nuevo Marco Instrumental deberá incluir las matrices, guías, tablas y demás documentos establecidos por MIDEPLAN para el período 2011-2015.



F. Formulación y Validación del Marco Filosófico Institucional y los Ejes, Objetivos y Acciones Estratégicos

Resultados obtenidos a partir del nuevo proceso de Planificación Estratégica para el Período 2011 - 2014

A continuación se presentan los productos obtenidos como resultado del Taller de Planificación Estratégica llevado a cabo durante los días 23 y 24 de setiembre y 21 y 22 de octubre del año 2010. Los productos obtenidos y que fueron establecidos como metas concretas y específicas del Taller, se cumplieron a cabalidad conforme a las expectativas trazadas. Los productos que serán descritos en esta sección - de forma directa y sin mayores comentarios - son: F.1 Principios y Valores, F.2 Misión, F.3 Visión, F.4. Política de Calidad, F.5 Ejes y Objetivos Estratégicos, F.6 Acciones Estratégicas, F.7 Análisis F.O.D.A.

La formulación y validación de todo este Marco Filosófico y Estratégico se convierte en los ejes centrales y directrices primarios que guiarán y orientarán la gestión de la Dirección General de Servicio Civil durante el período 2011-2014. Por lo tanto, su importancia e impacto son de primer nivel y justifican el esfuerzo realizado, por un grupo seleccionado de treinta y cinco funcionarios y funcionarias de la Dirección General de Servicio Civil, con la participación especial del Consejo Técnico Consultivo de Recursos Humanos.



F.1 Principios y Valores de la Dirección General de Servicio Civil

PRINCIPIOS Y VALORES DE LA DGSC 2011-2014

PRINCIPIOS

1. EFECTIVIDAD
2. ESTABILIDAD
3. IGUALDAD
4. MÉRITO
5. PUBLICIDAD

VALORES

1. COMPROMISO
2. EQUIDAD
3. EXCELENCIA
4. FLEXIBILIDAD
5. SERVICIO
6. SOLIDARIDAD
7. TRANSPARENCIA

Principios Rectores de la Dirección General de Servicio Civil

1. EFECTIVIDAD. Este principio combina la capacidad institucional en cuanto al grado en que se alcanzan las metas u objetivos establecidos con la menor inversión de recursos y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización.

2. ESTABILIDAD. Es un derecho y un medio para la profesionalización de los funcionarios y la administración; de ahí la necesidad de que éstos no sean removidos de sus cargos, salvo por causales de despido o reducción forzosa de servicios

3. IGUALDAD. Respeto a la igualdad de derechos de los ciudadanos para el acceso a los cargos de la función pública, garantizando lo dispuesto por el artículo 21 de la Declaración Universal de Derechos Humanos; a saber: “Toda persona tiene el derecho de acceso, en condiciones de igualdad, a las funciones públicas de su país”.

4. MÉRITO. Reconocimiento de la capacidad y los recursos personales para el ingreso y desarrollo de la carrera administrativa en la función pública, mediante un sistema riguroso de reclutamiento y selección de los recursos humanos que evite la arbitrariedad, las influencias de distinta naturaleza y la parcialidad en la contratación y desarrollo del personal público. Incluye un sistema de retribución que propicie la atracción de los mejores trabajadores y su permanencia en el servicio público. La selección y



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

nombramiento de los funcionarios debe realizarse con sujeción estricta a la idoneidad comprobada, evitando así las influencias, el partidismo político, el nepotismo y el favoritismo de cualquier tipo.

5. PUBLICIDAD. Los cargos públicos son objeto de adecuada publicidad, mediante la difusión de los concursos internos y externos para ocupar las plazas vacantes.

Valores de la Dirección General de Servicio Civil

1. COMPROMISO: Disposición para asumir y cumplir una obligación contraída con personas, grupos u organizaciones. Entrega e identificación con una causa, objetivo o meta previamente pautada.

2. EQUIDAD: Actuar con apego a la justicia, el deber y la igualdad, evitando el proceder discriminatorio que atenta contra la dignidad humana y los derechos fundamentales de las personas.

3. EXCELENCIA: Actuar caracterizado por la alta calidad de los resultados y la satisfacción plena de los compromisos adquiridos, de conformidad con las exigencias de los clientes o usuarios.

4. FLEXIBILIDAD: Capacidad para actuar con apego a los principios y las normas justas, pero sin excluir las vías de negociación y la posibilidad de incorporar medios alternativos para lograr una meta, un objetivo o un fin. Sentido de ecuanimidad para manejar conflictos o situaciones difíciles, manteniendo los principios pero considerando a la vez, las circunstancias o situaciones especiales, en las que tales principios deben aplicarse.

5. SERVICIO: Actuar con sentido de calidad, respeto y cortesía óptimos en las relaciones con compañeros, jefes y usuarios. Disposición para realizar actividades y alcanzar objetivos y metas con alto sentido de responsabilidad, profesionalismo y honradez intelectual, de modo que los productos, servicios o resultados alcancen la calidad deseada por los clientes o usuarios.

6. SOLIDARIDAD: Disposición para relacionarse e integrarse mediante nexos de cooperación recíproca. Actitud de cooperación que permite la unión de esfuerzos y la responsabilidad compartida en las diferentes acciones humanas. Su antítesis es el individualismo y las actitudes egoístas que impiden compartir esfuerzos y beneficios entre las personas.

7. TRANSPARENCIA: Rectitud y buena fe para actuar en diferentes circunstancias, y mantener relaciones sustentadas en la sinceridad, la confianza y la credibilidad. Actuar con apego a la verdad, sin engaño, dolo, mentira y actitudes que pongan en duda los criterios, decisiones y la imagen de la institución y sus funcionarios.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Conductas asociadas

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL Planificación Estratégica Institucional 2011 – 2014 MATRIZ DE 06 Principios, Valores y Conductas Asociadas para la DGSC	
VALORES INSTITUCIONALES	CONDUCTAS ASOCIADAS
1- Equidad: Actuar con apego a la justicia, el deber y la igualdad, evitando el proceder discriminatorio que atenta contra la dignidad humana y los derechos fundamentales de las personas.	Consulto y analizo de forma exhaustiva la normativa técnica y legal, cada vez que sea necesario
	Tomo mis decisiones de una forma objetiva, apegadas a criterios técnicos y legales uniformes.
	Trato de ser imparcial en el trato con mis compañeros de trabajo, clientes y personas en general, respetando sus derechos individuales y colectivos.
2- Transparencia: Rectitud y buena fe para actuar en diferentes circunstancias, y mantener relaciones sustentadas en la sinceridad, la confianza y la credibilidad. Actuar con apego a la verdad, sin engaño, dolo, mentira y actitudes que pongan en duda los criterios, decisiones y la imagen de la institución y sus funcionarios.	Actúo siempre con apego a la verdad, con rectitud y buena fe, sin decir mentiras ni engañar a mis compañeros de trabajo.
	Me informo sobre la documentación, procedimientos y normativa que orientan y fundamentan el quehacer de la DGSC, apegándome a su eficaz cumplimiento conforme aplique.
	Doy cuenta de los resultados de mi gestión, de forma veraz y oportuna, a través de la elaboración de informes periódicos
3- Compromiso: Disposición para asumir y cumplir una obligación contraída con personas, grupos u organizaciones. Entrega e identificación con una causa, objetivo o meta previamente pautada.	Realizo mi mejor esfuerzo por cumplir con los compromisos y asignaciones de trabajo, brindando productos y servicios de calidad en los plazos establecidos.
	Me identifico plenamente con la Misión de la Dirección General de Servicio Civil, lo mismo que con su Visión de mediano y largo plazo. Me identifico plenamente con los Valores, la Misión, Visión y Política de Calidad de la Dirección General de Servicio Civil.
	Doy apoyo irrestricto a las estrategias y acciones institucionales, establecidas con el fin primordial de permitir satisfacer las demandas de nuestros usuarios.
4- Excelencia: Actuar caracterizado por la alta calidad de los resultados y la satisfacción plena de los compromisos adquiridos, de conformidad con las exigencias de los clientes o usuarios.	Participo incondicionalmente en la implementación de normas y estándares de calidad para la modernización y el mejoramiento continuo de la gestión de la DGSC.
	Hago uso racional y eficiente de los recursos de la DGSC, entendiendo que son bienes públicos puestos a mi servicio para la creación de valor agregado en la prestación de servicios.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL Planificación Estratégica Institucional 2011 – 2014 MATRIZ DE 06 Principios, Valores y Conductas Asociadas para la DGSC	
VALORES INSTITUCIONALES	CONDUCTAS ASOCIADAS
<p>5- Servicio: Actuar con sentido de calidad, respeto y cortesía óptimos en las relaciones con compañeros, jefes y usuarios. Disposición para realizar actividades y alcanzar objetivos y metas con alto sentido de responsabilidad, profesionalismo y honradez intelectual, de modo que los productos, servicios o resultados alcancen la calidad deseada por los clientes o usuarios.</p>	<p>Busco estar permanentemente bien informado sobre todos aquellos aspectos que me permitan atender, de la mejor manera posible, las necesidades y requerimientos de nuestros usuarios internos y externos.</p>
	<p>Atiendo con amabilidad y respeto a los usuarios, tanto internos como externos, conforme las disposiciones establecidas por nuestra Institución.</p>
	<p>Identifico los usuarios internos y externos que pueden influir en la mejora continuo de los servicios, con el fin de buscar soluciones de mediano y largo plazo .</p>
<p>6- Solidaridad: Disposición para relacionarse e integrarse mediante nexos de cooperación recíproca. Actitud de cooperación que permite la unión de esfuerzos y la responsabilidad compartida en las diferentes acciones humanas. Su antítesis es el individualismo y las actitudes egoístas que impiden compartir esfuerzos y beneficios entre las personas.</p>	<p>Soy consciente de la importancia y el respeto que debe haber por las decisiones que han sido compartidas y acordadas por equipos de trabajo</p>
	<p>Valoro y respeto las decisiones compartidas y acordadas, siempre por encima de intereses personales o individualistas. Valoro y respeto las decisiones acordadas con mis compañeros o equipos de trabajo, por encima de intereses personales o individuales.</p>
	<p>Soy solidario con mis compañeros de trabajo, cooperando de forma abierta y poniendo a disposición mis conocimientos y destrezas siempre que sea necesario para bien de la DGSC.</p>
<p>7- Flexibilidad: Capacidad para actuar con apego a los principios y las normas justas, pero sin excluir las vías de negociación y la posibilidad de incorporar medios alternativos para lograr una meta, un objetivo o un fin. Sentido de ecuanimidad para manejar conflictos o situaciones difíciles, manteniendo los principios pero considerando a la vez, las circunstancias o situaciones especiales, en las que tales principios deben aplicarse.</p>	<p>Tengo la capacidad para actuar con apego a los principios y las normas justas, y trato de mantener las vías de negociación y la posibilidad de incorporar medios alternativos para lograr una meta, un objetivo o un fin.</p>
	<p>Trato de mantener ecuanimidad para manejar conflictos o situaciones difíciles, manteniendo los principios pero considerando a la vez, las circunstancias o situaciones especiales, en las que tales principios deben aplicarse</p>



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

F.2 Misión de la Dirección General de Servicio Civil

MISIÓN DE LA DGSC 2011-2014

- **S**omos la Institución rectora de la Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil que contribuye con la eficiencia de la Administración Pública y la gobernabilidad democrática de Costa Rica, inspirada en los principios de igualdad, publicidad, mérito y estabilidad.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

F.3 Visión de la Dirección General de Servicio Civil

VISIÓN DE LA DGSC 2011-2014

- **E**n el 2015 seremos una Institución líder en la Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública y reconocida internacionalmente por la prestación de servicios de calidad.



F.4 Política de Calidad de la Dirección General de Servicio Civil

POLÍTICA DE CALIDAD DE LA DGSC 2011-2014

- **E**l equipo humano de la Dirección General de Servicio Civil, como órgano rector, asume el compromiso de brindar asesoría y servicios de gestión en recursos humanos a la ciudadanía, funcionarios e instituciones públicas; de manera ágil, oportuna, transparente y cálida, comprometidos con la mejora continua y la gobernabilidad democrática.



F.5 Ejes y Objetivos Estratégicos de la Dirección General de Servicio Civil

EJE Y OBJETIVO ESTRATÉGICO #1 2011-2014

EJE 1: Modernización de la Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil.

OBJETIVO 1: Contribuir con la eficiencia de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, mediante la innovación de modelos, procesos e instrumentos.

EJE Y OBJETIVO ESTRATÉGICO #2 2011-2014

EJE 2: Mejoramiento continuo de la Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil, bajo un Modelo de Gestión de Calidad.

OBJETIVO 2: Optimizar la efectividad de los servicios brindados por la Dirección General de Servicio Civil.

EJE Y OBJETIVO ESTRATÉGICO #3 2011-2014

EJE 3: Profesionalización del servidor público del Régimen de Servicio Civil

OBJETIVO 3: Incrementar la empleabilidad de los servidores para mejorar la calidad de los servicios.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

F.6 Acciones Estratégicas de la Dirección General de Servicio Civil

 DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO Plan Estratégico 2011-2014 ACCIONES O PROYECTOS ESTRATÉGICOS POR EVALUAR				
Fecha de revisión: enero del 2011				
Nº	Descripción	Categorización		Prioridad (1, 2, 3)
		Estratégico	Operativo	
1	Desarrollar un sistema automatizado que permita integrar las observaciones relevantes de la relación de empleo entre el Estado y, al menos, el 15% de sus servidores en el ámbito del Régimen de Servicio Civil y generar estadísticas periódicas y permanentes de empleo público del Poder Ejecutivo. (PND)	X		1
2	Mantenibilidad, accesibilidad y sostenibilidad al Sistema SAGETH por medio de mejoras en la plataforma tecnológica institucional (software, hardware, telecomunicaciones y base de datos) y control de versiones.(DGSC)		X	1
3	Revisar y evaluar los modelos y la instrumentación técnica y normativa relacionada con la clasificación, reclutamiento, selección, evaluación del rendimiento, capacitación, relaciones laborales y sociales, con la finalidad de rediseñarlas y adecuarlas al contexto. (DGSC)		X	3
4	Compilación, sistematización y asesoría en la interpretación y aplicación de la normativa técnica y legal emitida por la DGSC, con el fin de asegurar la eficiencia en la gestión del talento humano en el RSC (CGR / PN)		X	1
5	Implementar un nuevo Modelo de Auditoría de Gestión Recursos Humanos. (DGSC)		X	2
6	Aumento de la eficiencia del proceso de dotación de personal a las instituciones cubiertas por el RSC, mejorando los métodos y procedimientos de trabajo y aumentando la efectividad de la resoluciones de ternas en un 50% (PND / PN).		X	1
7	Establecer un Sistema de Medición y Control de la Gestión de la DGSC, que incorpore la atención y servicio al cliente. (DGSC)	X		2
8	Construir una metodología para el diseño de planes de sucesión que genere un Registro de Cuadros de Sucesión en posiciones claves y críticas de la Administración Central bajo Régimen de Servicio Civil. (DGSC)		X	3
9	Realizar una medición semestral de la carrera administrativa en las Oficinas de Gestión de Recursos Humanos (OGEREH), aplicando la metodología (IDFCA) (DGSC)		X	2
10	Desarrollar e implementar un Sistema para la Gestión del Conocimiento en el RSC. (DGSC)	X		2
11	Diseño e implementación de un Modelo de Gestión de la Organización por competencias para las instituciones cubiertas por el RSC. (DGPN) (PN)	X		1
12	Capacitar, al menos, un 5% de funcionarios del RSC, utilizando la plataforma E-Learning diseñada o coordinada por la DGSC desarrollando, especialmente, procesos de capacitación en materia de Gestión de Calidad, Inducción para la Función Pública, ética y rescate de valores y tutoría virtual.(PND)	X		1



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico



DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL
ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Plan Estratégico 2011-2014

ACCIONES O PROYECTOS ESTRATÉGICOS POR EVALUAR

Fecha de revisión: enero del 2011

Nº	Descripción	Categorización		Prioridad (1, 2, 3)
		Estratégico	Operativo	
13	Garantizar que al menos un 5% de los funcionarios públicos del RSC que no hablaban inglés tengan dominio básico (DGSC)		X	3
14	Desarrollo del Subsistema Automatizado de Capacitación para el RSC que cubra todos los ejes de la capacitación (SINCAP). (DGSC)	X		1
15	Diseño y aplicación de un modelo de evaluación del impacto de la capacitación en las instituciones cubiertas por el RSC. (DG / PN)	X		1
16	Diseñar e implementar un modelo de competencias laborales que se constituya en un apoyo técnico de la gestión sustantiva de recursos humanos del Régimen de Servicio Civil. (DG / PN)	X		1
17	Realizar un estudio sobre el funcionamiento de las Oficinas de Servicio Civil (OSC), el cual incorpore, entre otros aspectos, el número de oficinas que se requieren, el personal y su perfil profesional, así como los restantes recursos para su debida operación (CGR)		X	1
18	Definir e implementar el procedimiento para facultar y delegar en las jefaturas de las OGEREH las competencias propias del Director General de Servicio Civil que así se determinen. La propuesta debe considerar los mecanismos de evaluación y control de los facultados (CGR)		X	1
19	Fortalecimiento del SIGEREH, implementando los cambios que se requieran para lograr la innovación de esos procesos y diseñando e implementando un modelo de estructura para las Oficinas de Gestión de Recursos Humanos (OGEREH) cubiertas por el Régimen de Servicio Civil (CGR)		X	1
20	Implementar un modelo de costeo por proceso de los principales servicios que brinda la Dirección General de Servicio Civil a las OGEREH, considerando la implementación de del proyecto "Sistema de Medición de la Gestión" (CGR)	X		1
21	Gestión del proceso de construcción de un nuevo edificio de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC)	X		1
22	Coadyuvar con el Poder Ejecutivo en la posibilidad de establecer una rectoría del empleo público. (DGSC)	X		2
23	Dar seguimiento e incidir en la obtención de la Personería Jurídica Instrumental. (DGSC)	X		1

Nota. DGSC: Dirección General de Servicio Civil, PN: Dirección General de Presupuesto Nacional, PND: Plan Nacional de Desarrollo, CGR: Contraloría General de la República



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

F.7 Análisis F.O.D.A de la Dirección General de Servicio Civil

# PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS / MATRIZ DE 09		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Existe un Área de Desarrollo Estratégico con personal multidisciplinario constituido por profesionales expertos.	Carencia de políticas, directrices, o lineamientos sobre planificación de recursos humanos, emitidas por la Dirección General. (Informe Contraloría General de la República DFOE-PGAA-IF-65-2009) VER AMENAZA #12
2	Se cuenta con la normativa que regula el establecimiento de cuadros de Reemplazos y que se debe fortalecer la carrera administrativa.	La DGSC no participa en la organización, supervisión, asesoría, coordinación o capacitación de los procesos de planificación de los recursos humanos (Informe Contraloría General de la República DFOE-PGAA-IF-65-2009)
3		Carencias de Sistema de información integral para la planificación.
4		No se cuenta con una planificación para la sustitución de líderes en cargos claves.
5		No existe un mecanismo planificado para organizar eficientemente la rotación de personal.
6		No existe un inventario de las capacidades y debilidades de los funcionarios de la DGSC.

# ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO / MATRIZ DE 09		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Sistema unificado y homologado (en aspectos de clasificación) para los títulos I y II del ESC. Permite la definición de diversos cargos dentro de una misma clase con características comparables entre sí. Existe un Manual Descriptivo de Puestos acorde con los requerimientos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del RSC.	Los perfiles se establecen a partir del requerimiento del puesto, considerando factores generales que aplican a los mismos. No están definidos por competencias. VER AMENAZA #20
2	El sistema presenta flexibilidad (estructurado por clases de empleos similares, deberes, responsabilidades y autoridad). Se exige a los ocupantes los mismos requisitos de educación, experiencia, capacidad, conocimiento, eficiencia, habilidad y se evalúan con el mismo tipo de pruebas de aptitud, además se asigna remuneración equitativa bajo condiciones de trabajo similares.	No existen lineamientos o metodologías elaboradas por la DGSC, para la confección de Manuales de Cargo o Perfiles y Salidas Ocupacionales
3	El sistema de gestión de recursos humanos tiene sustento jurídico y autonomía, a través de un decreto (Creación del SIGEREH)	Excesivas atinencias para algunas especialidades de puestos.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

GESTIÓN DEL EMPLEO / MATRIZ DE 09		
#	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Criterios de ingreso por mérito, profesionalidad e igualdad para el acceso	Insuficiente recurso humano y tecnológico para gestionar el proceso de reclutamiento y selección concursos.
2	La DGSC funciona con un margen amplio de independencia y criterio técnico en el ejercicio de sus funciones (Título I y II) (Órgano con desconcentración máxima)	Ausencia de una Política de Rotación de Personal VER DEBILIDAD #5 SUB SISTEMA DE PLANIFICACIÓN
3	El proceso de inducción se realiza periódicamente en la DGSC	No existe capacidad de respuesta oportuna para el trámite de pedimentos de personal y devolución de nóminas sin resolución de nombramientos. IDEM VER AMENAZA #17
4	Existe una tasa reducida de despidos en periodo de prueba	La aplicación de los procedimientos disciplinarios no es general y se presenta con excepción.
5	No se registran problemas de ausentismo significativos.	Inexistencia de una estrategia para atraer una gama amplia de oferentes, además de los funcionarios que ocupan puestos en condición interina o en propiedad, en el RSC
6	Existe normativa que regula la aplicación de procedimientos disciplinarios.	
7	Régimen de Despido regulado en el ESC (por falta graves, malas calificaciones, reorganización, hostigamiento sexual, laboral, abandono de trabajo hurtos, alcoholamos, cobros indebidos, etc.)	



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

# GESTIÓN DEL RENDIMIENTO / MATRIZ DE 09		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Existencia de normativa en materia de evaluación del rendimiento para las instituciones del RSC, que promueve el diseño de modelos o sistemas de evaluación del desempeño institucionales.	No se aplica la metodología y alcance establecidos en el modelo de evaluación
2		Los resultados de la evaluación no son considerados para ascensos o promociones
3		No existe un modelo de incentivos basado en resultados de rendimiento.
4		No se fijan metas o estándares de rendimiento. Los criterios de evaluación no permiten distinguir las diferencias de rendimiento entre las personas lo que resta credibilidad a los resultados.
5		No hay cultura para retroalimentar el desempeño. VER AMENAZAS #7,#8,#9 Y #10
6		No se cuenta con las condiciones (organizacionales, culturales, estructurales, personales) y medios (humanos, legales, tecnológicos, instrumentales) necesarios para la efectiva implementación del sistema de evaluación del desempeño VER AMENAZAS #7,#8,#9 Y #10

# GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN / MATRIZ DE 09		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	La gestión de la compensación se encuentra regulada por el ESC y la Ley de Salarios de la Administración Pública	Las compensaciones no están vinculadas al rendimiento individual o grupal ni al desarrollo de las competencias. AMENAZA #20, DEBILIDADES #1-ORG. TRAB.
2	Existencia de una política para reducir las brechas salariales del RSC en relación con otros regímenes.	Las inequidades salariales (externas) comprometen la atracción y retención de profesionales de algunas ciencias.
3	Sistema unificado y homologado (en aspectos de valoración de puestos) Títulos I y II ESC.	La estructura de compensación salarial o no salarial, no cumple su verdadero cometido.
4	Se han eliminado de las inequidades salariales internas en el RSC.	
5	Existen incentivos como carrera profesional, anualidad, dedicación exclusiva y prohibición	
6	Se cuenta con un sistema de Administración y coordinación de los sistemas informáticos de pagos (CCAF-CTFI)	



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

# GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES / MATRIZ DE 09		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Las directrices, políticas o normas que emitió la DGSC se encuentran en su ámbito de competencia (ESC y su reglamento) propicia las relaciones equilibradas entre sus actores.	Ausencia de una instancia en la DGSC que asuma la responsabilidad de la gestión del clima y cultura organizacional. VER AMENAZAS #7,#8,#9 Y #10. VER DEBILIDAD #5 SUBSISTEMA DE G. RENDIMIENTO.
2	La estructura del Sistema de Gestión de Recursos Humanos y sus componentes, propicia las relaciones equilibradas entre sus actores.	Ausencia de una política para el manejo de la comunicación interna y externa VER AMENAZAS #8.
3	Existencia de mecanismos formales para favorecer las relaciones humanas en la DGSC (Asociación Solidarista, Comisión de Valores, Comisión de Salud Ocupacional)	Ausencia de una estrategia de posicionamiento de la DGSC con grupos de interés. VER OPORTUNIDADES #2, #4, #5, #6, Y AMENAZAS #5, #6, #13, #15.
4	Implementación de normas para la equidad de género en el acceso al empleo público y para las personas en condiciones especiales.	
5	Un alto porcentaje del personal con contrato psicológico con la institución, favorece una actitud positiva hacia los más altos valores éticos y morales en el accionar institucional.	

# GESTIÓN DEL DESARROLLO / MATRIZ DE 09		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	La capacitación y el desarrollo es un derecho y un deber establecido en el ESC y su Reglamento y leyes conexas.	En las instituciones del RSC no se aplican las vías de carrera administrativa establecidas en el Estatuto de Servicio Civil (ascenso directo y concurso interno).
2	Implementación de plataforma para la capacitación a Distancia (E-Learning)	CECADES no asume su rol de Centro rector-facilitador, mediante el establecimiento de políticas, estrategias y directrices para el diseño y aplicación de programas de capacitación y desarrollo del funcionario público, según el Decreto No. 25383-MP.
3		Deficiente asesoría al CECADES por parte del Consejo de Capacitación.
4		Seguimiento insuficiente a los planes institucionales de capacitación. DEBILIDAD #3.
5		Carencia de ejes estratégicos de capacitación en el RSC. IDEM DEBILIDAD #2.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

#	Oportunidades MATRIZ DE 10
1	CEARE - Comisión de Eficiencia Administrativa y Reforma del Estado. Se determina que tal Comisión, una vez que inicie funciones, se podría convertir en una oportunidad potencial. (FACTOR POLÍTICO-LEGAL-ECONÓMICO).
2	TELETRABAJO. Decreto No. 34704-MP-MTSS - para la Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas. (FACTOR POLÍTICO - LEGAL - TECNOLÓGICO).
3	Los esfuerzos de la DGSC, para acercarse a las nuevas autoridades, tiene aceptación de parte del Gobierno Central. (FACTOR POLÍTICO - LEGAL).
4	Convenios y Acuerdos de Cooperación Nacional e Internacional con entidades u organismos públicos o privados. (FACTOR POLÍTICO - LEGAL).
5	Apoyo de las autoridades del Ministerio de la Presidencia y de un grupo de diputados al Proyecto de Ley para la obtención de la Personería Jurídica Instrumental (OPORTUNIDAD - FACTOR POLÍTICO).
6	La posición de la CGR sobre la necesidad de fortalecer la gestión institucional de la DGSC, a través de la dotación de recursos humanos y financieros, así como la necesidad de establecer un entre rector político del empleo público. (OPORTUNIDAD - FACTOR POLÍTICO-LEGAL-ECONÓMICO).
7	Resultados de las evaluaciones del Barómetro de la Función Pública, constituyen un "resorte" para promover la modernización de los servicios civiles. (OPORTUNIDAD - FACTOR POLÍTICO).
8	Convocatoria a la DGSC para integrar foros externos de incidencia en la administración pública tales como la CCAF y CTFI, SINAES, CONARE, Premio a la Calidad, entre otros. (FACTOR POLITICO-LEGAL).

#	Amenazas MATRIZ DE 10
1	Política de contención del gasto sostenida durante años (FACTOR ECONÓMICO).
2	Los beneficios extra salariales dependen de la capacidad presupuestaria. (FACTOR ECONÓMICO)
3	Los recursos humanos, financieros y tecnológicos asignados a la DGSC como subprograma de la Presidencia de la República, son limitados e inciden negativamente en el desempeño de las competencias asignadas; cuestión que impacta negativamente en algunos procesos claves (contribuye a la duración excesiva en la resolución de concursos para la selección de elegibles para laborar en el Poder Ejecutivo, así como en el desarrollo limitado de las actividades de capacitación). (FACTOR ECONÓMICO-POLÍTICO- LEGAL).
4	Desconocimiento de la ciudadanía sobre el Régimen de Servicio Civil y el quehacer de la DGSC. (FACTOR SOCIO - CULTURAL).
5	Los usuarios no tienen una percepción favorable sobre la evolución de los servicios durante los últimos 2 años.(La DGSC fue calificada con un 58.4 y 55.1% -satisfacción de necesidades). (FACTOR SOCIO-CULTURAL).
6	No se detectan, en las Oficinas de Recursos Humanos del RSC, prácticas sistemáticas de análisis de clima laboral, aunque este aspecto figura como función dentro de las áreas descentralizadas de RH. (FACTOR SOCIO - CULTURAL).
7	Prácticas incipientes de comunicación de objetivos, instrucciones, noticias, dentro del RSC, generando espacio para el rumor que no incentiva un clima de productividad y relaciones de trabajo constructivas. (FACTOR SOCIO-CULTURAL).
8	Rasgos de cultura organizativa que afectan negativamente la gestión de los recursos humanos, con altos niveles de politización de las decisiones y de las relaciones inter e intra institucionales. Resistencia a la cultura de la retroalimentación (feedback) y gestión por resultados. Temor a los altos grados de conflicto y preferencia por el status quo más que por el cambio, en especial en los niveles operativos y administrativos. (FACTOR SOCIO-CULTURAL).
9	Se mantiene la dificultad de generar procesos de cambio. Las estrategias institucionales son generalmente preparadas, conocidas y discutidas a nivel de autoridades y mandos medios pero no logra permear al nivel de quienes ejecutan las operaciones. (FACTOR SOCIO - CULTURAL / POLÍTICO - LEGAL).



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

#	Amenazas MATRIZ DE 10
10	El desarrollo de la planificación estratégica e institucional, no logra desarrollarse plenamente si bien se han dado pasos continuos en ese ámbito a lo largo de la última década. (FACTOR SOCIO CULTURAL / POLÍTICO - LEGAL)
11	Falta de un ente Rector Político, que dicte políticas en materia de Empleo Público para todo el Aparato Estatal (FACTOR POLÍTICO - LEGAL).
12	Intromisión de otras instituciones que invaden las competencias de la DGSC (Sala IV, STAP) y la latente intromisión política (FACTOR POLÍTICO - LEGAL).
13	La baja eficacia de las acciones amparadas al RSC, es producto de la atomización de responsabilidades y del debilitamiento de sus capacidades técnicas y gerenciales.(FACTOR POLÍTICO - LEGAL).
14	Conflictos de intereses entre Sindicatos y grupos de presión, con el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del RSC (ANEP, ANDE, APSE). (FACTOR POLÍTICO/ SOCIO-CULTURAL).
15	Nombramientos interinos con plazos de hasta 8 años. (FACTOR POLÍTICO - LEGAL).
16	Tiempo transcurrido entre la recepción de los pedimentos de personal y el envío nomina para resolver las vacantes es muy extenso (2 a 5 años) (FACTOR POLÍTICO - LEGAL).
17	Inexistencia de un sistema de información en materia salarial del Sector Público, lo que dificulta la transparencia y administración del sistema salarial. (FACTOR TECNOLÓGICO - ECONÓMICO).
18	La participación de los directivos de las instituciones cubiertas por el RSC en los temas relacionados con Recursos Humanos es escasa, limitándose a pasar los requerimientos de las vacantes a las ORH, que cuentan con recursos limitados y capacidades heterogéneas. (FACTOR POLÍTICO - LEGAL).
19	Carencia de un sistema de gestión de competencias que permita el desarrollo de la empleabilidad de los funcionarios públicos. (FACTOR TECNOLÓGICO-ECONÓMICO).
20	Competidores en captación y desarrollo del recurso humano (FACTOR TECNOLÓGICO-ECONÓMICO).



IV. Etapas siguientes

Para completar la formulación del Plan Estratégico Institucional para el período 2011-2014, se deben llevar a cabo las siguientes acciones sustantivas:

- 1- Fijar, de la lista de Acciones o Proyectos Estratégicos que fueron formuladas en el Taller, las prioridades institucionales que demandan atención primaria.
- 2- Ejecutar la Etapa 6 del Proceso de Planificación Estratégica denominada Plan Operativo Institucional para cada Área y Acción o Proyecto Estratégico prioritario.
- 3- Ejecutar la Etapa 7 del Proceso de Planificación Estratégica denominada Mecanismos de ejecución, seguimiento, control y retroalimentación.
- 4- Ejecutar la Etapa 8 del Proceso de Planificación Estratégica denominada Estrategia de Comunicación y Divulgación.



V. Conclusiones y recomendaciones

- 1- Es determinante que la Dirección General de Servicio Civil complete las acciones o etapas pendientes indicadas en el Apartado anterior, de tal forma que se pueda plasmar, en acciones concretas, todo el esfuerzo realizado hasta la fecha. El proceso debe ser completado bajo la coordinación y liderazgo del Área de Desarrollo Estratégico.
- 2- Hacer un gran esfuerzo por establecer las acciones estratégicas sustantivas para el estado presente y principalmente futuro de la DGSC.
- 3- Hacer un esfuerzo conjunto para que prevalezca y se fortalezca el trabajo en equipo, de tal forma que los objetivos y acciones sustantivas trazados sean parte integral de un propósito colectivo institucional.
- 4- Hacer valer el principio de que el Plan Estratégico 2011-2014 será la Guía e Instrumento que ordene y oriente el quehacer institucional.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

VI. Anexos

Se presenta un apartado de Anexos, donde se incluyen los instrumentos y otra serie de documentos relevantes que forman parte de lo que hemos denominado el **“Marco Instrumental del Proceso de Planificación Estratégica de la Dirección General de Servicio Civil”**.

Dentro de lo anterior se incluye:

- Anexo 1: Instrumentos utilizados en el Taller de Planificación Estratégica 2011 - 2014
- Anexo 2: Modelo Conceptual y Subsistemas de Francisco Longo
- Anexo 3: Glosario de Términos



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Anexo 1

Taller sobre Proceso de Planificación Estratégica 2011 - 2014 que incluye Objetivos, Alcance, Metodología, Programa e Instrumentos utilizados

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014

Taller para el Establecimiento del Plan Estratégico 2011-2014

1

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014

Taller

Elaborado por:
Anabelle Rodríguez Córdoba
Sergio Ulloa Matthey

Facilitador: Gerardo Coto González

Noviembre 2010

2



 **METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014**

Sección A
Aspectos generales, programa del Evento y otros

 **METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014**

Bienvenidos y bienvenidas a estas sesiones de direccionamiento estratégico para la Dirección General del Servicio Civil

<p>ES VÁLIDO:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Disentir en los criterios y propuestas2. Aportar con criterios fundamentados en bases objetivas3. Expresar sentimientos individuales que contribuyan con una discusión asertiva y constructiva de los aspectos abordados4. Respetar los acuerdos de consenso y comprometerse con lo acordado en lo que individual y colectivamente conllevan	<p>NO ES VÁLIDO:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Oponerse sin fundamento a los criterios de los demás2. Tomar posiciones individuales que no beneficien los objetivos grupales3. Entorpecer la dinámica asertiva y constructiva de la actividad4. Ignorar los acuerdos de consenso mostrando complacencia aparente pero indiferencia en los compromisos5. No participar activa y asertivamente en estas deliberaciones
---	--

 **METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014**

Taller de Planificación Estratégica

Programa del Evento



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico



METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014

Programación detallada del Taller de Planificación Estratégica

ICE – EDIFICIO SIGLO 21	
Horario	Día: Jueves 23 de setiembre del 2010
08:30-08:45	I ACTIVIDADES PRELIMINARES
08:30-08:40	Parte 1: Bienvenida y motivación (José Joaquín Arguedas)
08:40-08:50	Parte 2: Objetivos del taller y resumen sobre el Contenido y Metodología del Taller (Gerardo Coto)
08:50-09:00	Parte 3: Palabras del Vice Ministro de Asuntos Políticos señor Francisco Marín Monge
09:00-09:30	Desayuno
09:30-10:20	Parte 4: Sesión de integración y presentación de los participantes y distribución de equipos de trabajo (Gerardo Coto)
10:20-17:00	II ACTIVIDADES DEL TALLER
	SECCIÓN A. Marco Metodológico y Resultados obtenidos período 2006 - 2010
10:20-10:40	Parte 5: Exposición sobre el Marco Conceptual y las Etapas del Proceso de Planificación utilizado en el taller (Sergio U.)
10:40-11:00	Parte 6: Presentación sobre los Resultados obtenidos en el Plan Institucional del periodo 2006 – 2010 (Sergio U.)



METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014

Programación detallada del Taller de Planificación Estratégica

ICE – EDIFICIO SIGLO 21	
Horario	Día: Jueves 23 de setiembre del 2010
11:00-11:20	Parte 7: Reflexión orientadora sobre marco estratégico (Gerardo Coto)
	SECCIÓN B. Aprobación del Marco Filosófico Institucional: Valores, Misión, Visión y Política de Calidad. Diagnóstico FODA
	Parte 8: Valores, Misión, Visión y Política de Calidad
11:20-12:00	Parte 8.1: Explicación de los resultados de la consulta a las Áreas (Anabelle R.)
12:00-13:00	Almuerzo
13:00-13:30	Parte 8.2: Presentación y aprobación de Valores Institucionales 2011 – 2014 (A.R.)
13:30-14:15	Parte 8.3: Explicación de la Misión Institucional 2011 – 2014 y aportes (A.R.)
14:15-15:00	Parte 8.4: Explicación de la Visión Institucional 2011 – 2014 y aportes (S.U.)
15:00-15:20	Parte 8.5: Explicación y aprobación de la Política de Calidad 2011 – 2014 (Maricela Tapia)
15:20-15:50	Café
15:50-16:30	Parte 8.6: Presentación y aprobación de la Misión y Visión institucionales definitivas Gerardo Coto



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014	
Programación detallada del Taller de Planificación Estratégica	
ICE – EDIFICIO SIGLO 21	
Horario	Día: Viernes 24 de setiembre del 2010
08:30–08:45	Parte 9: Resumen temas tratados día anterior sobre Marco Instrumental, Resultados Obtenidos, Valores Institucionales, Misión, Visión y Política de Calidad (Gerardo Coto)
08:45-17:00	Parte 10: Diagnóstico, Análisis FODA
08:45-09:15	Desayuno
09:15-09:40	Parte 10.1: Explicación conceptual sobre el análisis FODA (S.U)
09:40-10:00	Parte 10.2: Presentación de los resultados obtenidos con el análisis FODA preliminar, elaborado por el Área de Desarrollo Estratégico como base de trabajo (A.R)
10:00-10:15	Parte 10.3: Explicación sobre la Metodología (a aplicar) para la elaboración del FODA. Distribución de Equipos de Trabajo (A.R)

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014	
Programación detallada del Taller de Planificación Estratégica	
ICE – EDIFICIO SIGLO 21	
Horario	Día: Viernes 24 de setiembre del 2010
	Parte 10.4: Trabajo en Equipo para la identificación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Dirección General de Servicio Civil
10:15–10:55	Análisis de los fortalezas por parte de cada grupo
10:55-11:30	Presentación de fortalezas por parte de cada grupo
11:30-12:10	Análisis de los debilidades por parte de cada grupo
12:10-13:00	Almuerzo
13:00-13:35	Presentación de debilidades por parte de cada grupo
13:35-14:15	Análisis de los oportunidades por parte de cada grupo
14:15-14:50	Presentación de oportunidades por parte de cada grupo
14:50-15:20	Café
15:20-16:00	Análisis de los amenazas por parte de cada grupo
16:00-16:35	Presentación de amenazas por parte de cada grupo
16:35-17:00	Información Segundo taller (Gerardo Coto)



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

ICE – EDIFICIO SIGLO 21	
Horario	Día: Jueves 21 de octubre del 2010
08:30–17:00	SECCIÓN C. Definición de Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos, Acciones/Proyectos Estratégicos
08:30-08:40	Motivación (José Joaquín Arguedas)
08:40-09:10	Desayuno
09:10-09:30	Parte 1: Presentación del trabajo integral llevado a cabo por el Área de Desarrollo Estratégico sobre los Valores, Misión, Visión y Política de Calidad (Gerardo Coto) (Maricela Tapia Gutiérrez) (José Joaquín Arguedas)
09:30-09:40	Parte 2: Aprobación final y oficial del FODA (Gerardo Coto)
09:40–10:05	Parte 3: Presentación de los resultados obtenidos con la formulación preliminar de Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Acciones o Proyectos Estratégicos, elaborado por el Área de Desarrollo Estratégico como base de trabajo (S.U) FALTA ESTA INFORMACIÓN
10:05–10:35	Parte 4: Explicación conceptual y metodológica para el establecimiento de Ejes Estratégicos Institucionales, Objetivos Estratégicos y las Acciones o Proyectos Estratégicos (A.R) (FODA / 7 SUBSISTEMAS / GLOSARIO)
10:35–10:40	Parte 5: Conformación de 5 Equipos de Trabajo y entrega impresa del material a utilizar por cada uno de los grupos (Gerardo Coto)

ICE – EDIFICIO SIGLO 21	
Horario	Día: Jueves 21 de octubre del 2010
10:40-12:00	Parte 6: Trabajo en Equipo para la identificación de Ejes Estratégicos y Objetivos Estratégicos (3 Ejes Estratégicos y 1 Objetivo por Eje)
12:00-13:00	Almuerzo
13:00-14:00	Parte 6: Continuación del Trabajo en Equipo sobre Ejes y Objetivos Estratégicos
14:00-15:00	Parte 7: Exposición de los Grupos sobre Ejes y Objetivos Estratégicos
15:00-15:30	Café
15:30-16:30	Parte 8: Definición y aprobación de los Ejes y Objetivos Estratégicos (A.R / S.U/GERARDO COTO)
16:30-17:00	Cierre



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014	
Programación detallada del Taller de Planificación Estratégica	
ICE – EDIFICIO SIGLO 21	
Horario	Día: Viernes 22 de octubre del 2010
8:30-8:40	Parte 9 Síntesis sobre la labor desarrollada el día anterior y metodología de trabajo a aplicar (Gerardo Coto)
08:40 - 09:10	Desayuno
9:10-10:10	Parte 10: Trabajo en Equipo para la elaboración de 2 propuestas de Acciones Estratégicas para el Eje Estratégico No. 1
10:10-11:10	Parte 11: Exposición de los Equipos de las 2 propuestas de Acciones Estratégicas para el Eje Estratégico No. 1
10:10-11:10	Parte 12: Trabajo en Equipo para la elaboración de 2 propuestas de Acciones Estratégicas para el Eje Estratégico No. 2.
11:10-11:30	Parte 13: Exposición de los Facilitadores de las Acciones Estratégicas para el Eje Estratégico No. 1 (A.R / S.U)
11:30-12:00	Parte 14 : Exposición de los Equipos de Trabajo de las 2 propuestas de Acciones Estratégicos par el Eje Estratégico No. 2
12:00-13:00	ALMUERZO
13:00-13:30	CONTINUACIÓN Parte 14: Exposición de los Equipos de Trabajo de las 2 propuestas de Acciones Estratégicos par el Eje Estratégico No. 2

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014	
Programación detallada del Taller de Planificación Estratégica	
ICE – EDIFICIO SIGLO 21	
Horario	Día: Viernes 22 de octubre del 2010
13:30-14:30	Parte 15 : Trabajo en Equipo para la elaboración de 2 propuestas de Acciones Estratégicos para el Eje Estratégico No. 3
14:30-14:50	Parte 16: Exposición de los facilitadores de las Acciones Estratégicos del Eje Estratégico No. 2 (A.R/S.U)
14:50-15:50	Parte 17: Exposición de los Equipos de Trabajo de las 2 propuestas de Acciones Estratégicos para el Eje Estratégico No. 3
15:50-16:20	CAFÉ
16:20-16:40	Parte 15: Exposición de los facilitadores de las Acciones Estratégicos del Eje Estratégico No. 3 (A.R / S.U)
16:40-17:00	Resumen sobre los productos logrados en los 4 días del Taller y descripción del trabajo por desarrollar. (GERADO COTO/S.U)
17:00- 17: 00	Cierre



METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014

Taller de Planificación Estratégica

Equipos de Trabajo

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014

EQUIPO 1 - 3-10	EQUIPO 2 3-11	EQUIPO 3 3-11
<ol style="list-style-type: none">1.Maricela Tapia Gutiérrez2.Fabio Flores Rojas3.Arnoldo Zambrano Madrigal4.Ligia Espinoza Molina5.Richard Fallas Arias6.Rafael Bejarano Naranjo7.Guillermo Barrantes Rodríguez8.Rómulo Castro Víquez	<ol style="list-style-type: none">1.José Joaquín Arguedas Herrera2.Miriam Rojas González3.Alex Gutiérrez de la O4.Kattia Araya Góchez5. Adriana Fuentes Hernández6.Armando Díaz Arias7.Edith Fonseca Sandoval8.Mario Enrique Bolaños Ramírez	<ol style="list-style-type: none">1.José Joaquín Oviedo Corrales2.Francisco Chang Vargas3.María Lucrecia Siles Salazar4.Irene Román Fuentes5.Olman Jiménez Corrales6.Ferdinando Goñi Ortiz7.Adriana Castro Monge
EQUIPO 4 3-12	EQUIPO 5 3-12	
<ol style="list-style-type: none">1.Rafael Ángel Soto Miranda2.Leonel Obando Obando3.José Alberto Rodríguez Salazar4.Ileana Pérez Avila5.Bernal Robles Robles6.Roger Umaña Chacón7.Nivia Barahona Villegas	<ol style="list-style-type: none">1.Sandra Quirós Alvarez2.Oscar Sánchez Chaves3.Vanessa Ramírez Calderón4.Ruth Piedra Marín5.Rodrigo Granados Vargas6.María Eugenia Espinoza Zamora7.Cristian Méndez Blanco	

15



 **METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014**

Taller de Planificación Estratégica

**Resultados Plan Estratégico
2006-1010**

 **METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014**

MISIÓN DE LA DGSC

- “Somos la institución que rige la gestión del talento humano y del empleo en la Función Pública Costarricense, para cumplir el mandato constitucional de eficiencia y contribuir a la dignificación del funcionario público y al buen gobierno, mediante la emisión de políticas, normas, instrumentos y el ejercicio de asesoría y control; inspirados en los principios de excelencia, flexibilidad, idoneidad, calidad, innovación y mérito”.

17



VISIÓN DE LA DGSC

•En el 2010 la DGSC será un ente posicionado, nacional e internacionalmente, como rector, líder y modelo en la gestión estratégica del talento humano y de las relaciones de empleo en la Administración Pública costarricense y garante de un Régimen de Servicio Civil de élite en América Latina:

18



VISIÓN DE LA DGSC

- Reconocido por sus usuarios internos y externos por sus productos y servicios conformes con las normas internacionales de calidad.
- Promotor efectivo de los principios de mérito y equidad y de la dignificación de la función pública.
- Promotor de la transformación, fortalecimiento y dignificación del rol de las Oficinas de Recursos Humanos, para que actúen como socios estratégicos de la función gerencial, la gestión del talento humano y la mejora continua de sus servicios.
- Comprometido con un proceso sistemático de investigación como base de la innovación, flexibilidad y adaptación al cambio.
- Sustentado en el uso de tecnologías de avanzada y en infraestructura adaptada a las necesidades de los usuarios internos y externos y a la dinámica del entorno.
- Dotado de funcionarios que actúan de conformidad con criterios de flexibilidad y profesionalidad, y un amplio y efectivo manejo de la complejidad y diversidad.
- Gestionado por líderes visionarios con reconocida capacidad gerencial y profesional, competentes para desempeñarse en el ámbito político, estratégico y operativo según las prioridades de las políticas públicas”.

19



Instrumentos **U**tilizados

Marco Filosófico Institucional (Valores, Misión, Visión, Política de Calidad, Diagnóstico FODA), Ejes – Objetivos y Acciones o Planes Estratégicos, Plan Operativo



Sección **B**

Validación del Marco Filosófico Institucional: Valores, Misión, Visión, Política de Calidad y Diagnóstico FODA



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

PRINCIPIO		Nº	↓	VALOR
A. IGUALDAD O EQUIDAD				
		1		EQUIDAD
		2		HONESTIDAD
		3		IMPARCIALIDAD
		4		INTEGRIDAD
		5		LEALTAD
		6		PERSEVERANCIA
B. PUBLICIDAD				
		7		PRUDENCIA
		8		TRANSPARENCIA
		1		EXCELENCIA
		2		COMPROMISO
		3		FLEXIBILIDAD
		4		INICIATIVA
C. MÉRITO E IDONEIDAD				
		5		INNOVACIÓN
		6		PUNTUALIDAD
		7		RACIONALIDAD
		8		RESPONSABILIDAD
		1		CONFIANZA
		2		COOPERACIÓN
D. ESTABILIDAD				
		3		DISCRECIONALIDAD
		4		RESPECTO
		5		SERVICIO
		6		SINCERIDAD
		7		SOLIDARIDAD
		8		TOLERANCIA

22

Tabla de ponderación de Valores													
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL													
Planificación Estratégica Institucional 2011 – 2014													
Análisis de propuestas para la formulación de Principios y Valores para la DGSC													
ASESORIA JURIDICA	AUDITORIA	ASISTENCIA SECT DESC	CECADES	CARRERA DOCENTE	DESARROLLO ESTRATEGICO	DIRECCION GENERAL	GESTION DE RH	SALARIOS E INCENTIVO	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	ADMINISTRACION SERV INST.	Resumen	Q	%
Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia	11	100%
Equidad	Equidad	Equidad	Equidad	Equidad	Equidad	X	Equidad	Equidad	X	X	Equidad	8	73%
				Integridad	Integridad	X	Integridad	Integridad	Integridad	Integridad	Integridad	6	55%
		Honestidad	Honestidad	X	X	Honestidad	X	X	Honestidad	X	Honestidad	4	36%
Imparcialidad	Imparcialidad			X	X	Imparcialidad	X	X	X	X	Imparcialidad	3	27%
				X	X	X	X	X	X	X	Prudencia	1	9%
				X	X	X	X	X	X	X	Perseverancia	0	0%
				X	X	X	X	X	X	X	Lealtad	0	0%
X	X	X	X	Compromiso	X	X	X	Compromiso	Compromiso	Compromiso	Compromiso	7	64%
X	X	X	X	Excelencia	Excelencia	Excelencia	Excelencia	Excelencia	Excelencia	Excelencia	Excelencia	7	64%
Innovación	Innovación		Innovación	X	Innovación	X	Innovación	X	X	X	Innovación	5	45%
X	X	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	X	Responsabilidad	X	Responsabilidad	X	X	Responsabilidad	5	45%
X	Racionalidad	X	X	X	Racionalidad	Racionalidad	X	X	X	X	Racionalidad	3	27%
Flexibilidad	X	Flexibilidad	X	X	X	X	Flexibilidad	X	X	X	Flexibilidad	3	27%
Puntualidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Puntualidad	2	18%
X	X	X	X	X	X	X	X	X	Iniciativa	X	Iniciativa	1	9%
Servicio	Servicio	Servicio	X	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	10	91%
Solidaridad	Solidaridad	X	Solidaridad	Solidaridad	X	X	Solidaridad	Solidaridad	X	Solidaridad	Solidaridad	7	64%
X	X	X	Confianza	X	Confianza	X	Confianza	X	Confianza	Confianza	Confianza	5	45%
X	X	Respeto	Respeto	Respeto	Respeto	Respeto	X	X	Respeto	X	Respeto	6	55%
X	X	Sinceridad	X	X	X	X	X	X	X	X	Sinceridad	1	9%
Cooperación	Cooperación	X	X	X	X	Cooperación	X	Cooperación	X	X	Cooperación	4	36%
Tolerancia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tolerancia	1	9%
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Discrecionalidad	0	0%



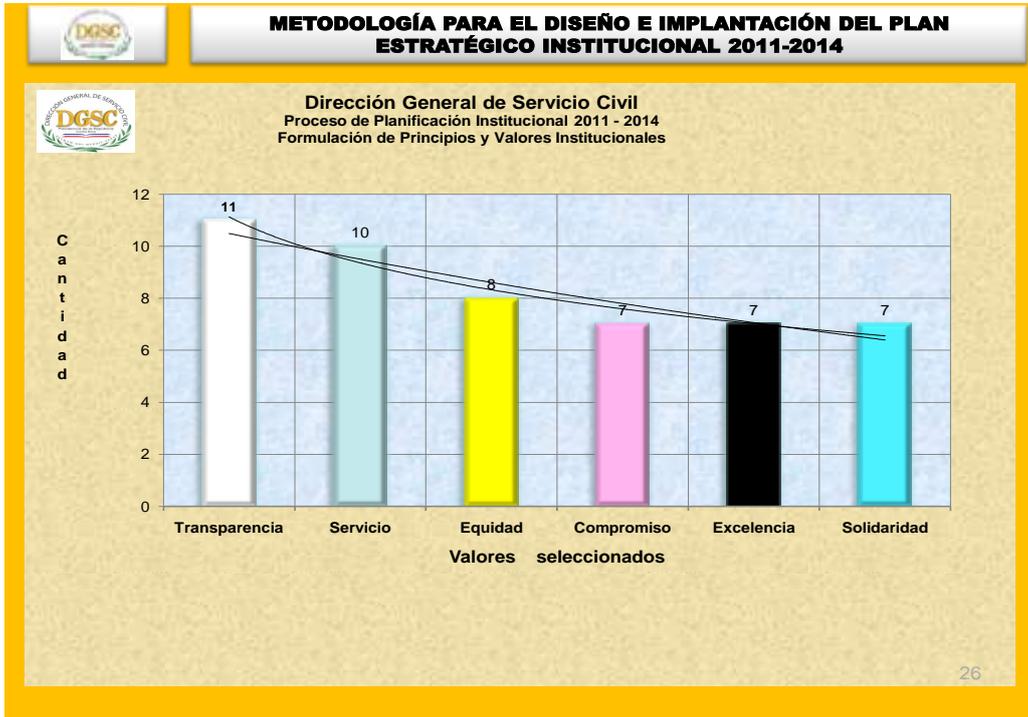
Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL Planificación Estratégica Institucional 2011 – 2014 Análisis de propuestas para la formulación de Principios y Valores para la DGSC						
ASESORIA JURIDICA	AUDITORIA	ASISTENCIA SECT. DESC.	CECADES	CARRERA DOCENTE	DESARROLLO ESTRATÉGICO	DIRECCIÓN GENERAL
Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia
Equidad	Equidad	Equidad	Equidad	Equidad	Equidad	X
		Honestidad	Honestidad	Integridad	Integridad	X
Imparcialidad	Imparcialidad			X	X	Honestidad
				X	X	Imparcialidad
				X	X	X
				X	X	X
				X	X	X
X	X	X	X	Compromiso	X	X
X	X	X	X	Excelencia	Excelencia	Excelencia
Innovación	Innovación	Innovación	Innovación	Innovación	Innovación	X
X	X	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	X	Responsabilidad
X	Racionalidad	X	X	X	Racionalidad	Racionalidad
Flexibilidad	X	Flexibilidad	X	X	X	X
Puntualidad	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X
Servicio	Servicio	Servicio	X	Servicio	Servicio	Servicio
Solidaridad	Solidaridad	X	Solidaridad	Solidaridad	X	X
X	X	X	Confianza	X	Confianza	X
X	X	Respeto	Respeto	Respeto	Respeto	Respeto
X	X	Sinceridad	X	X	X	X
Cooperación	Cooperación	X	X	X	X	Cooperación
Tolerancia	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL Planificación Estratégica Institucional 2011 – 2014 Análisis de propuestas para la formulación de Principios y Valores para la DGSC						
GESTION DE RH	SALARIOS E INCENTIVO	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	ADMINISTRACION DESERV INST.	Resumen	Q	%
Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia	11	100%
Equidad	Equidad	X	X	Equidad	8	73%
Integridad	Integridad	Integridad	Integridad	Integridad	6	55%
X	X	Honestidad	X	Honestidad	4	36%
X	X	X	X	Imparcialidad	3	27%
X	X	X	Prudencia	Prudencia	1	9%
X	X	X	X	Perseverancia	0	0%
X	X	X	X	Lealtad	0	0%
X	Compromiso	Compromiso	Compromiso	Compromiso	7	64%
Excelencia	Excelencia	Excelencia	Excelencia	Excelencia	7	64%
Innovación	X	X	X	Innovación	5	45%
X	Responsabilidad	X	X	Responsabilidad	5	45%
X	X	X	X	Racionalidad	3	27%
Flexibilidad	X	X	X	Flexibilidad	3	27%
X	X	X	Puntualidad	Puntualidad	2	18%
X	X	Iniciativa	X	Iniciativa	1	9%
Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	10	91%
Solidaridad	Solidaridad	X	Solidaridad	Solidaridad	7	64%
Confianza	X	Confianza	Confianza	Confianza	5	45%
X	X	Respeto	X	Respeto	6	55%
X	X	X	X	Sinceridad	1	9%
X	Cooperación	X	X	Cooperación	4	36%
X	X	X	X	Tolerancia	1	9%
X	X	X	X	Discrecionalidad	0	0%



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico



METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014

FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DE PRINCIPIOS, VALORES, MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONALES
(24 de setiembre del 2010)

VOTACIÓN EFECTUADA

	A favor	En contra
•PRINCIPIOS Y VALORES	30	07
•MISIÓN	30	07
•VISIÓN	18	14

27



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014					
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO MATRIZ DE Validación o replanteamiento de la Misión Institucional					
Fecha de revisión:					
Área:					
Instrucciones: Analice la misión actual considerando los criterios para la validación que aparecen en la columna C de esta matriz. Una vez analizados todos los criterios, coloque una X en la columna D (Si), si valida la misión actual, de lo contrario coloque una X en la columna E (No), si considera que el texto actual debe replantearse. Posteriormente, si no valida la misión actual, presente su propuesta en la columna F (Replanteamiento). Finalmente, en la columna G, plantee los argumentos que justifican su propuesta					
Elemento filosófico	Criterios para la Validación	¿Valida la Misión?		Replanteamiento	Justificación
		Si	No		
Misión	La misión de la DGSC debe contener: 1. Su razón de ser. 2. Sus clientes y sus grupos de interés. 3. Las necesidades que satisface. 4. Sus principales productos y servicios. 5. Sus beneficiarios inmediatos. 6. Los principios que orientan su gestión. 7. Los elementos que la diferencian de otras instituciones del Poder Ejecutivo.				

28

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014	
Nombre del funcionario: <div style="text-align: center; padding: 10px;"> MISIÓN PROPUESTA </div> <ul style="list-style-type: none"> Somos la Institución Rectora del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil que, mediante los principios de mérito, idoneidad, equidad, publicidad y eficiencia, contribuye a la gobernabilidad democrática costarricense. Especifique, según su criterio, aquellos aspectos que enriquecen la formulación de la Misión Institucional 	



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014					
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO MATRIZ DE Validación o replanteamiento de la Visión Institucional					
Fecha de revisión:					
Área:					
Instrucciones: Analice la visión actual considerando los criterios para la validación que aparecen en la columna C de esta matriz. Una vez analizados todos los criterios, coloque una X en la columna D (Si), si valida la visión actual, de lo contrario coloque una X en la columna E (No), si considera que el texto actual debe replantearse. Posteriormente, si no valida la visión actual, presente su propuesta en la columna F (Replanteamiento). Finalmente, en la columna G, plantee los argumentos que justifican su propuesta.					
Elemento filosófico	Criterios para la Validación	¿Valida la Visión?		Replanteamiento	Justificación
		Si	No		
Visión "En el 2010 la DGSC será un ente posicionado, nacional e internacionalmente, como rector, líder y modelo en la gestión estratégica del talento humano y de las relaciones de empleo en la Administración Pública costarricense y garante de un Régimen de Servicio Civil de élite en América Latina. Reconocido por sus usuarios internos y externos por sus productos y servicios conformes con las normas internacionales de calidad. Promotor efectivo de los principios de mérito y equidad y de la dignificación de la función pública. Promotor de la transformación, fortalecimiento y dignificación del rol de las Oficinas de Recursos Humanos, para que actúen como socios estratégicos de la función gerencial, la gestión del talento humano y la mejora continua de sus servicios. Comprometido con un proceso sistemático de investigación como base de la innovación, flexibilidad y adaptación al cambio. Sustentado en el uso de tecnologías de avanzada y en infraestructura adaptada a las necesidades de los usuarios internos y externos y a la dinámica del entorno. Dotado de funcionarios que actúan de conformidad con criterios de flexibilidad y profesionalidad, y un amplio y efectivo manejo de la complejidad y diversidad. Gestionado por líderes visionarios con reconocida capacidad gerencial y profesional, competentes para desempeñarse en el ámbito político, estratégico y operativo según las prioridades de las políticas públicas".	Integradora, refleja las aspiraciones de todos los integrantes de la organización.				
	Positiva, alentadora e inspiradora para los miembros de la organización.				
	Alineada y coherente con los valores y cultura organizacional.				
	Retadora, ambiciosa pero factible.				
	Realista, de acuerdo con el entorno y los recursos de la organización.				

30

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014	
<p>Nombre del funcionario:</p> <p style="text-align: center;">VISIÓN PROPUESTA</p> <ul style="list-style-type: none"> En el 2015 la Dirección General de Servicio Civil estará posicionada como Institución modelo, líder y rectora del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil costarricense, reconocida internacionalmente por la defensa y promoción de un Servicio Civil cimentado en estrictas normas de calidad. Especifique, según su criterio, aquellos aspectos que enriquecen la formulación de la Visión Institucional 	



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico



METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO MATRIZ DE Validación o replanteamiento de la Política de Calidad Institucional					
Fecha de revisión:					
Área:					
Instrucciones para la revisión de la Política de Calidad: Analice la Política de Calidad actual considerando los criterios para la validación que aparecen en la columna C de esta matriz. Una vez analizados todos los criterios, coloque una X en la columna D (Si), si valida la Política de Calidad actual, de lo contrario coloque una X en la columna E (No), si considera que el texto actual debe replantearse. Posteriormente, si no valida la Política de Calidad actual, presente su propuesta en la columna F (Replanteamiento). Finalmente, en la columna G , plantee los argumentos que justifican su propuesta, aún y cuando valide la Política de Calidad actual, en la misma columna G indique las razones en que sustenta su criterio. Aún y cuando valide la Misión actual, en la misma columna G indique las razones en que sustenta su criterio.					
Elemento filosófico	Criterios para la Validación	¿Valida la Política de Calidad?		Replanteamiento	Justificación
		Si	No		
<p>Política de Calidad</p> <p>La Dirección General de Servicio Civil es la institución rectora de la gestión del talento humano y del empleo en la función pública costarricense que, estratégicamente, busca convertirse en un ente líder y modelo en América Latina reconocido por sus usuarios internos y externos dada la conformidad de la gestión de los procesos con la Norma INTE-ISO 9001:2000, sustentados en recursos pertinentes, relaciones mutuamente beneficiosas con los actores que nos proveen insumos y servidores visionarios, competentes y comprometidos con la mejora continua."</p>	<p>El enunciado de la Política de Calidad, de la Dirección General, debe:</p> <p>1. Adecuarse con el propósito de la organización (Misión).</p> <p>2. Manifestar el compromiso de cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia.</p> <p>3. Proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.</p> <p>4. Ser comunicada y entendida dentro de la organización.</p> <p>5. Ser revisada para su continua adecuación.</p>				

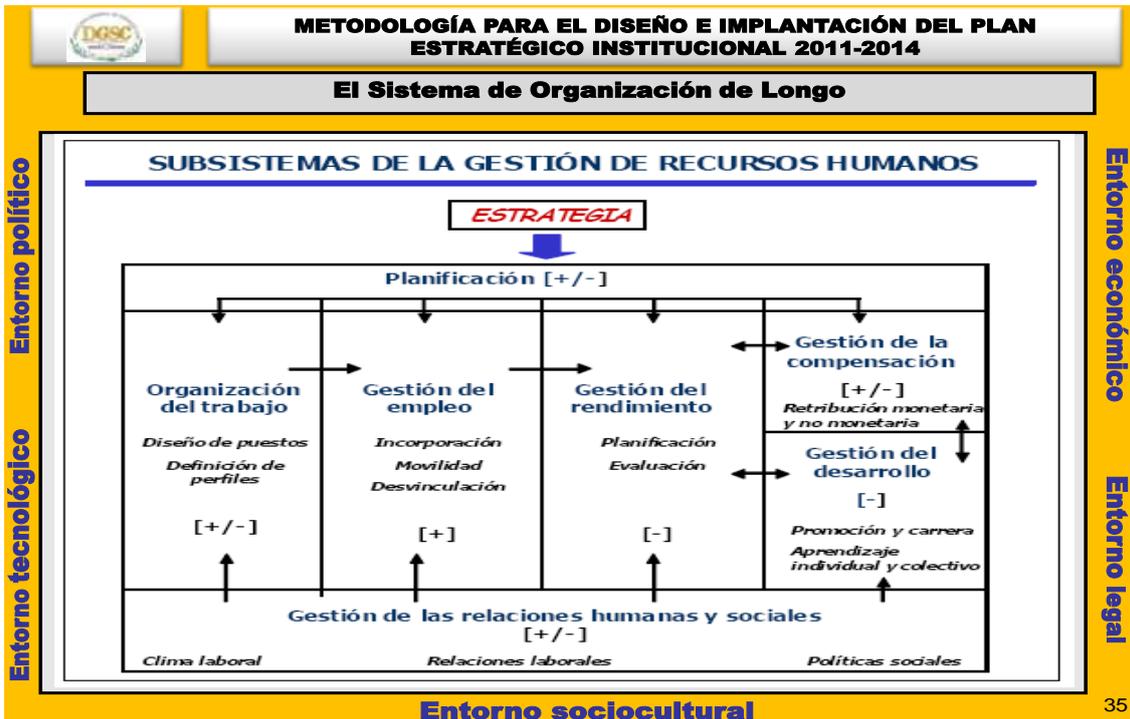
32



METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014

DIAGNÓSTICO FODA

33





Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

		METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014	
#	Debilidades Gestión del Desarrollo	#	Debilidades Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

36

		METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014			
#	Fortalezas Gestión de la Compensación	#	Fortalezas Gestión del Desarrollo	#	Fortalezas Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

37



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014		
		
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO MATRIZ DE Análisis F.O.D.A: Oportunidades		
Fecha de revisión:		
Entorno considerado: Todos los entornos		
Entornos por analizar: ▲ político ▲ social ▲ económico ▲ legal ▲ tecnológico		
#	Oportunidades	Entorno

38

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014		
		
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO MATRIZ DE Análisis F.O.D.A: Amenazas		
Fecha de revisión:		
Entorno considerado: Todos los entornos		
Entornos por analizar: ▲ político ▲ social ▲ económico ▲ legal ▲ tecnológico		
#	Amenazas	Entorno

39



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014		
#	PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES

 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014	
Entornos por analizar: ▲ político ▲ social ▲ económico ▲ legal ▲ tecnológico	
#	Oportunidades



METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014

Sección C

Definición de Estrategias Genéricas, Objetivos Estratégicos, Acciones Estratégicas, Proyectos Estratégicos y Plan Operativo

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014

Eta 5 del Proceso de Planificación Estratégica

METODOLOGÍA PARA DEFINIR ESTRATEGIAS

FO	DO
FA	DA

44



METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014

Etapa 5 del Proceso de Planificación Estratégica

MATRIZ PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

	Fortalezas Enumere las fortalezas	Debilidades Enumere las debilidades
Oportunidades Enumere las oportunidades	Estrategias FO Estrategias que permiten utilizar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	Estrategias DO Estrategias que permiten superar debilidades tomando ventaja de las oportunidades
Amenazas Enumere las amenazas	Estrategias FA Estrategias que parten de las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias DA Estrategias que minimizan las debilidades para evitar las amenazas

45

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014

Etapa 5 del Proceso de Planificación Estratégica

- **Ejes Estratégicos:** Son orientaciones o líneas temáticas generales definidas de acuerdo con Misión y los hallazgos de un diagnóstico institucional, con miras a alcanzar la Visión establecida en el horizonte estratégico.
- **Objetivos Estratégicos:** Propósitos definidos en términos generales que identifican las finalidades hacia las cuales deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión y los propósitos institucionales. Propósito de cambio radical hacia el cual debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, es coherente con su misión.
- **Acción estratégica:** Programa, proyecto o actividad específica, que realiza una entidad pública, ministerio y demás órganos, y cuya ejecución ha sido considerada de gran importancia por su impacto en el ámbito nacional, regional o local.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014			
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO MATRIZ DE Establecimiento de Acciones o Proyectos Estratégicos			
Fecha de revisión:			
	FORTALEZAS		DEBILIDADES
	1		1
	2		2
	3		3
	4		4
	5		5
OPORTUNIDADES	ACCIONES ESTRATEGICAS FO		ACCIONES ESTRATEGICAS DO
1	A		A
2			
3	B		B
4			
5	C		C
6			
7	D		D
AMENAZAS	ACCIONES ESTRATEGICAS FA		ACCIONES ESTRATEGICAS DA
1	A		A
2			
3	C		B
4			
5	C		C
6			
7	D		D

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014							
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO MATRIZ DE EJES ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACCIONES O PROYECTOS ESTRATÉGICOS							
Fecha de revisión:							
Nº	EJE ESTRATÉGICO (ESTRATEGIA INSTITUCIONAL)	#	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	#	ACCIÓN O PROYECTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	SUBSISTEMAS DE LONGO RELACIONADOS	COMENTARIOS
1		1.1		1.1.1			
				1.1.2			
2		2.1		2.1.1			
				2.1.2			
3		3.1		3.1.1			
				3.1.2			



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014			
 DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO MATRIZ DE EJES ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Fecha de revisión: 3 de noviembre del 2010			
Nº	EJE ESTRATÉGICO (ESTRATEGIA INSTITUCIONAL)	#	OBJETIVO ESTRATÉGICO

 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014		
 DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO MATRIZ DE ACCIONES O PROYECTOS ESTRATÉGICOS POR EJE Fecha de revisión: 3 de noviembre del 2010		
GRUPO 1	GRUPO 2	EJE



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico



METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014



**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL
ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
MATRIZ DE
Estrategias y Objetivos Institucionales**

Fecha de revisión:

Especifique las Estrategias Institucionales que juzgue más importantes para orientar el desarrollo de la DGSC durante los próximos cuatro años de modo que se alcance la visión futura y se cumpla con la misión de la Institución. Puede partir también de focos de atención que resultaron de la problemática definida en el FODA (según unidades o variables de análisis). No pierda de vista que estas áreas agruparán lo que serán las soluciones a los problemas diagnosticados y a la necesidad de aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas (soluciones en forma de acciones estratégicas, programas y proyectos).

Estrategias 1:

Objetivo 1:

Estrategias 2:

Objetivo 2:

Estrategias 3:

Objetivo 3:

Estrategias 4:

Objetivo 4:

Estrategias 5:

Objetivo 5:



METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014

Matriz de propuesta sectorial del Modernización del Estado del PND 2011-2014

Política Nacional: Profesionalización y tecnificación del empleo público para incrementar la gestión competitiva del Estado

Sector: Modernización del Estado. "Rector" MIDEPLAN

Políticas Sectoriales:

1. Fortalecimiento de la gestión y capacidades institucionales de las organizaciones públicas.
2. Mejoramiento de la calidad de los servicios que presta el Estado y promoción de la participación ciudadana.
3. Consolidación de un modelo tecnológico, flexible, escalable y adaptable, que promueva la integración institucional e interinstitucional de las organizaciones públicas costarricenses, con miras a una gestión planificada de los recursos humanos públicos alineada con las políticas sectoriales, regionales y nacionales de planificación nacional.

Meta Sectorial con desagregación regional: Organizaciones públicas eficientes, eficaces y efectivas.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014						
Nº	EJE ESTRATÉGICO (ESTRATEGIA INSTITUCIONAL)	#	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	#	ACCIÓN O PROYECTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	SUBSISTEMAS DE LONGO RELACIONADOS
1	Modernizar la Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil, incorporando tecnologías de información y aumentando la eficiencia en los procesos de contratación.	1.1	Sistematizar la información relacionada con los servidores públicos y los procesos para mejorar el desempeño	1.1.1	Desarrollar y aplicar el Modelo de Tecnología E- Learning dentro del Régimen de Servicio Civil, para mejorar las competencias laborales de sus funcionarios y funcionarias	Subsistema de Desarrollo
				1.1.2	Desarrollar y aplicar sistema para que los servidores del RSC cuenten con su respectivo expediente electrónico.	Subsistema de Gestión del Empleo
				1.1.3	Implementar el SAGETH en todas las instituciones del Régimen de Servicio Civil, aplicando mejoras permanentes y desarrollando el Modelo de Capacitación	7 Subsistemas de Longo: 1- Planificación de RH, 2- Organización del Empleo (GRH / CD), 3- Gestión del Empleo (RS / CD), 4- Gestión del Rendimiento, 5- Gestión de la Compensación (SI), 6- Gestión del Desarrollo (CECADES), 7- Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales
				1.1.4	Desarrollar e implementar el Sistema para la Medición de la Gestión (SMG) y el Modelo de Incentivos por Productividad	Subsistemas de Longo: 1- Planificación, 2- Gestión del Rendimiento, 3- Gestión de la Compensación (SI)

Nº	EJE ESTRATÉGICO (ESTRATEGIA INSTITUCIONAL)	#	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	#	ACCIÓN O PROYECTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	SUBSISTEMAS DE LONGO RELACIONADOS
2	Ampliar las posibilidades de ingreso de los ciudadanos a la función pública costarricense, a través de un seguimiento efectivo de los pedimentos de personal y la resolución efectiva de las ternas o nóminas por parte de los jefes y supervisores de las instituciones del RSC	2.1	Aumentar la eficiencia y efectividad del proceso de solución de ternas o nóminas para el llenado de puestos vacantes del RSC.	2.1.1	Desarrollo y aplicación del Sistema SAGETH	Subsistema de Gestión del Empleo
3	Mejorar la percepción de la calidad de los servicios brindados por la Dirección General de Servicio Civil	3.1	Incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de los servicios brindados por la Dirección General de Servicio Civil en función de las necesidades de sus clientes	3.1.1	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la Dirección General de Servicio Civil en sus 7 Procesos Sustantivos: 1- Gestión de Recursos Humanos, 2- Reclutamiento y Selección, 3- Carrera Docente, 4- Salarios e Incentivos, 5- Centro de Capacitación y Desarrollo, 6- Auditoría de Gestión de Recursos Humanos, 7- Desarrollo del Sector Descentralizado	7 Subsistemas de Longo: 1- Planificación, 2- Organización del Empleo (GRH / CD), 3- Gestión del Empleo (RS / CD), 4- Gestión del Rendimiento, 5- Gestión de la Compensación (SI), 6- Gestión del Desarrollo (CECADES), 7- Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales
4	Mejorar el posicionamiento, comunicación y divulgación de la DGSC, tanto a nivel interno como externo, con sus clientes y públicos de interés	4.1		4.1.1		



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014			
Nº	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	No.	ACCIONES ESTRATEGICAS
1	Generar propuestas de valor que contribuyan a mejorar la gestión de Recursos Humanos del Régimen Servicio Civil.	1.1	Establecer indicadores de gestión, definición de competencias, descentralización y desconcentración de actividades.
		1.2	Evolucionar de ente asesor, capacitador y dedicado a la investigación continua en materia de Gestión de Recursos Humanos.
		1.3	Realizar un diagnóstico de necesidades de las oficinas de recursos humanos de la municipalidades en procura de fortalecer su estructura ocupacional.
		1.4	Establecer una selección de personal docente más moderna que incluya la evaluación a través de diversas pruebas y mecanismos para seleccionar al más idóneo para tan importante labor.
		1.5	Ejecutar el proyecto de Evaluación del Impacto de la Capacitación impartida en las instituciones del Régimen de Servicio Civil
		1.6	Ejecutar el proyecto de Detección de Necesidades de Capacitación en las instituciones del Régimen de Servicio Civil,
		1.7	Replantear el proyecto de Acreditación y Certificación de Competencias Laborales que incluya el diseño de un modelo para su implementación en las instituciones del Régimen de Servicio Civil.
		1.8	Implantar y desarrollar un modelo de gestión de la organización del trabajo por competencias.
		1.9	Diseñar un perfil para los puestos de directivos públicos, especialmente de los mandos medios comenzando por los de ARH.
		1.10	Diseñar las vías para la promoción en el Título I (ascensos directos), este importante trabajo lleva aproximadamente un 80% de avance.
		1.11	Diseñar de una metodología para el estudio de las cargas de trabajo que permita a las ORH una eficiente prestación de los servicios de su institución.
		1.12	Elaborar un plan para agilizar la declaratoria de los concursos que tienen 6 meses o más de estar en trámite.
		1.13	Agilizar el proceso de conformación y trámite de las Nóminas de Elegibles de Pedimentos de Personal que tienen 6 meses o más de haber ingresado a la DGSC.
		1.14	Diseño de los lineamientos generales para la construcción de Manuales de Cargo incluyendo código catálogo ocupación. Depuración de clases de puestos sistema INTEGRA
		1.15	Rediseñar el Manual de Especialidades: como parte de los compromisos esta Area coordinara esfuerzos necesarios con el Área de Gestión para buscar el rediseño del citado Manual.

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014			
Nº	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	No.	ACCIONES ESTRATEGICAS
2	Contribuir en el mejoramiento y la modernización del marco legal del Régimen de Servicio Civil y demás normativa conexas	2.1	Continuar con el proceso de modificación o reforma parcial, cuando proceda, de los diferentes títulos contenidos en el Estatuto de Servicio Civil, su reglamento y demás normativa que le afecte.
		2.2	Proporcionar total apoyo técnico a la Asesoría Jurídica de la DG en la elaboración de un texto sustitutivo del Título II del ESC y su Reglamento. Así como del Manual de Procedimiento separa Administrar el Personal Docente, Decreto Ejecutivo No.12.915-EP del 21 de setiembre de 1981.
		2.3	Proponer las modificaciones que requiere la normativa relativa a la capacitación y el diseño de la normativa para la implementación del reconocimiento de la Capacitación a Distancia.
3	Contribuir en el desarrollo laboral y profesional del funcionario público amparado al Régimen de Mérito	3.1	Coordinar con las instancias correspondientes, la inclusión dentro del plan de capacitación institucional, de un programa de capacitación de funcionarios, referente a normativa y jurisprudencia vigente, relacionada con el Régimen Estatutario.
		3.2	Atender oportuna y eficientemente los requerimientos de carácter técnico legal, solicitados por funcionarios y dependencias públicas cubiertas por el Régimen Estatutario.
		3.3	Establecer políticas, estrategias y directrices orientadas al desarrollo de programas de capacitación en el temas como gerencia pública, gobernabilidad, realidad nacional y desarrollo humano, entre otros.
		3.4	Consolidar "Alianzas Estratégicas" con organismos internacionales, con el fin de que sean fuente de recursos de capacitación.
4	Reposicionar y fortalecer la imagen institucional impulsando acciones tendientes a la satisfacción oportuna de los requerimientos y necesidades de nuestros usuarios.	4.1	Mantener una presencia activa y regular en el ámbito legislativo, a fin de dar seguimiento a los proyectos de ley de interés para el fortalecimiento de la institución.
		4.2	Coordinar las gestiones necesarias para mantener una mayor presencia en los medios de comunicación colectiva, sobre el quehacer y la proyección institucional en materia de reformas legales.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014			
Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	No.	ACCIONES ESTRATÉGICAS
5	Impulsar la innovación de modelos, sistemas y procesos de gestión de recursos humanos a través de la promoción y el desarrollo de la investigación sobre la función pública, administración del talento humano y temas afines, con propósito de alcanzar una mayor profesionalización y mejora del desempeño de las instituciones cubiertas por el RSC costarricense.	5.1	Orientar las acciones investigativas que se generen en las instituciones cubiertas por el RSC, ofreciendo información actualizada periódicamente sobre acciones y condiciones existentes para el desarrollo de la investigación en la DGSC y en las ORH; supervisando que las investigaciones se ajusten al método científico.
		5.2	Diseñar e implementar un plan de investigación que conduzca a la generación de una cultura fuerte y sostenida en dicha materia entre los órganos que conforman el SIGEREH.
6	Facilitar la automatización de la Gestión del Talento Humano y del Empleo con el fin de modernizar la prestación de servicios y agilizar la toma de decisiones de las autoridades institucionales.	6.1	Diseñar y ejecutar el Plan Estratégico de Tecnologías Infocomunicación (PETI), alineándolo con los Planes Estratégico y Operativo Institucionales.
		6.2	Desarrollar nuevas técnicas de trabajo y de aplicación en los sistemas de información automatizados que utilizan las instituciones en la Gestión de Recursos Humanos, permitiendo la toma de decisiones en todo el Régimen de Servicio Civil.
OBJETIVOS INCLUIDOS EN PRESUPUESTO 2011			
1	Impulsar el diseño e implementación de modelos y sistemas innovadores y adaptables a la estructura técnico política de la gestión del talento humano en el Régimen de Servicio Civil.	1	Modelo de competencias laborales implementado
2	Desarrollar la gestión innovadora de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Régimen de Servicio Civil.	1	Modelo medición impacto de la capacitación

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014			
Acción Estratégica	Objetivo	Meta del periodo 2011-2014	Indicador
Modernización de la Gestión de Recursos Humanos en el uso de los modelos de sistemas ejecutores de empleo público y de la Administración de Recursos Humanos (SIGEREH), de dicho Régimen, gerencien los procesos de desarrollo de innovación y capacitación personal de sus instituciones, con base a estructura técnica en una planificación y ejecución de políticas de Estado. capacitación ajustada a información fidedigna y actualizada sobre las competencias vigentes del personal y los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por éste para desempeñar eficientemente sus puestos de trabajo, así como, a los requerimientos de democratización de estos servicios en el citado Régimen.	1.1 Ampliar la cobertura y los modelos de sistemas de empleo público y de la Administración de Recursos Humanos (SIGEREH), de dicho Régimen, gerencien los procesos de desarrollo de innovación y capacitación personal de sus instituciones, con base a estructura técnica en una planificación y ejecución de políticas de Estado. capacitación ajustada a información fidedigna y actualizada sobre las competencias vigentes del personal y los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por éste para desempeñar eficientemente sus puestos de trabajo, así como, a los requerimientos de democratización de estos servicios en el citado Régimen.	1.1.1 Modelo de Capacitación y desarrollo de personal implementado.	1.1.1.1 Un cinco por ciento (5%) del total de servidores públicos del Régimen de Servicio Civil, que reciben capacitación, lo hacen mediante el uso de la tecnología e-learning desarrollada e impulsada por la DGSC. 1.1.1.2 Diez (10) instituciones del RSC desarrollan, al menos, una (1) actividad e-learning al año. 1.1.1.1 Nuevo perfil de ingreso del funcionario público de los Títulos I (De la Carrera Administrativa), II (De la Carrera Docente) y IV (De la Carrera Artística), aprobado por resolución y aplicado a concursos externos de diez (10) instituciones reguladas por el Régimen de Servicio Civil. 1.1.1.2 Seis (6) Oficinas de Recursos Humanos de las instituciones del Régimen de Servicio Civil, aplican el Modelo de Gestión por Competencias Laborales debidamente diseñado por la DGSC.
		1.1.2 Modelos para el mejoramiento continuo y sostenible de los procesos de identificación del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, requeridas por los funcionarios, para que estos puedan desempeñar, eficiente y efectivamente, los roles asignados dentro de los procesos que se realizan en sus respectivas unidades e instituciones.	1.1.2.1 Modelo de gestión de la Organización por competencias para las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, basado en la identificación del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, requeridas por los funcionarios, para que estos puedan desempeñar, eficiente y efectivamente, los roles asignados dentro de los procesos que se realizan en sus respectivas unidades e instituciones.
		1.1.2.2 Modelo para la evaluación del impacto de la capacitación implementado en las Oficinas de Recursos Humanos (OGEREH), cuyo fin es determinar el efecto de esta forma, dar sustento objetivo a la formulación de políticas para la priorización del uso de los respectivos recursos económicos, la elaboración de los planes de capacitación de las instituciones y asegurar la consistencia entre las actividades impartidas y las requeridas por dichas instituciones para el mejor cumplimiento de sus funciones.	1.1.2.2 Modelo para la Evaluación del Impacto de la Capacitación, diseñado por DGSC e implementado en cuatro (4) instituciones del Régimen de Servicio Civil.
		1.1.3 Oficinas de Recursos Humanos (OGEREH) del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH) empoderadas y fortalecidas para gestionar operativa y estratégicamente, a las personas (servidores) que laboran en las respectivas instituciones.	1.1.3.1 Sistema de Gestión del Empleo y del Talento Humano (SAGETH) interconectado con INTEGRA 2 para generar el expediente electrónico del empleado público en, al menos, 15 Oficinas de Recursos Humanos del SIGEREH. Quince (15) de las Oficinas de Recursos Humanos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH), formulando e implementando sus Estrategias de Recursos Humanos, alineadas con las políticas de eficiencia del empleo público, definidas por la DGSC, y según las respectivas determinaciones establecidas en el PND.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014		
Acción Estratégica	Objetivo	Meta del periodo 2011-2014
<p>Modernización de la Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil, tal que las unidades ejecutoras del Sistema de Administración de Recursos Humanos (SIGERETH), de dicho Régimen, los procesos de desarrollo y capacitación de personal en sus instituciones, con base en una planificación y ejecución de actividades de capacitación ajustada a la información fidedigna y actualizada sobre las competencias vigentes de personal y los faltantes de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por éste para desempeñar eficientemente sus puestos de trabajo, así como, a los requerimientos de democratización de estos servicios en el citado Régimen.</p>	<p>1.1 Ampliar la cobertura y uso de los modelos y sistemas de empleo público y de gestión del recurso humano en las instituciones de Servicio Civil, innovadores y adaptables a la estructura política del Estado.</p>	<p>1.1.1 Modelo de Capacitación y desarrollo de personal implementado.</p> <p>1.1.2 Modelos para el mejoramiento continuo y sostenible de los procesos y trámites de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, a saber:</p> <p>1.1.2.1 Modelo de gestión de la Organización por competencias para las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, basado en la identificación del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, requeridas por los funcionarios, para que estos puedan desempeñar, eficiente y efectivamente, los roles asignados dentro de los procesos que se realizan en sus respectivas unidades e instituciones.</p> <p>1.1.2.2 Modelo para la evaluación del impacto de la capacitación implementado en las Oficinas de Recursos Humanos (OGEREH), cuyo fin es determinar el efecto que tienen las actividades de capacitación recibidas por el personal, no sólo en el entorno inmediato (en el aula o lugar donde se lleva a cabo la capacitación), sino también, en el mediano (en el puesto, la unidad o institución donde labora) y, de esta forma, dar sustento objetivo a la formulación de políticas para la priorización del uso de los respectivos recursos económicos, la elaboración de los planes de capacitación de las instituciones y asegurar la consistencia entre las actividades impartidas y las requeridas por dichas instituciones para el mejor cumplimiento de sus funciones.</p> <p>1.1.3 Oficinas de Recursos Humanos (OGEREH) del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH) empoderadas y fortalecidas para gestionar, operativa y estratégicamente, a las personas (servidores) que laboran en las respectivas instituciones.</p>

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014
<p>Sección D</p> <p>Establecimiento del Plan Operativo por Proyecto Estratégico y para cada una de las Áreas de la Dirección General de Servicio Civil</p>



METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014

ETAPA 7. MECANISMOS DE EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO, CONTROL Y RETROALIMENTACION.



68



METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014



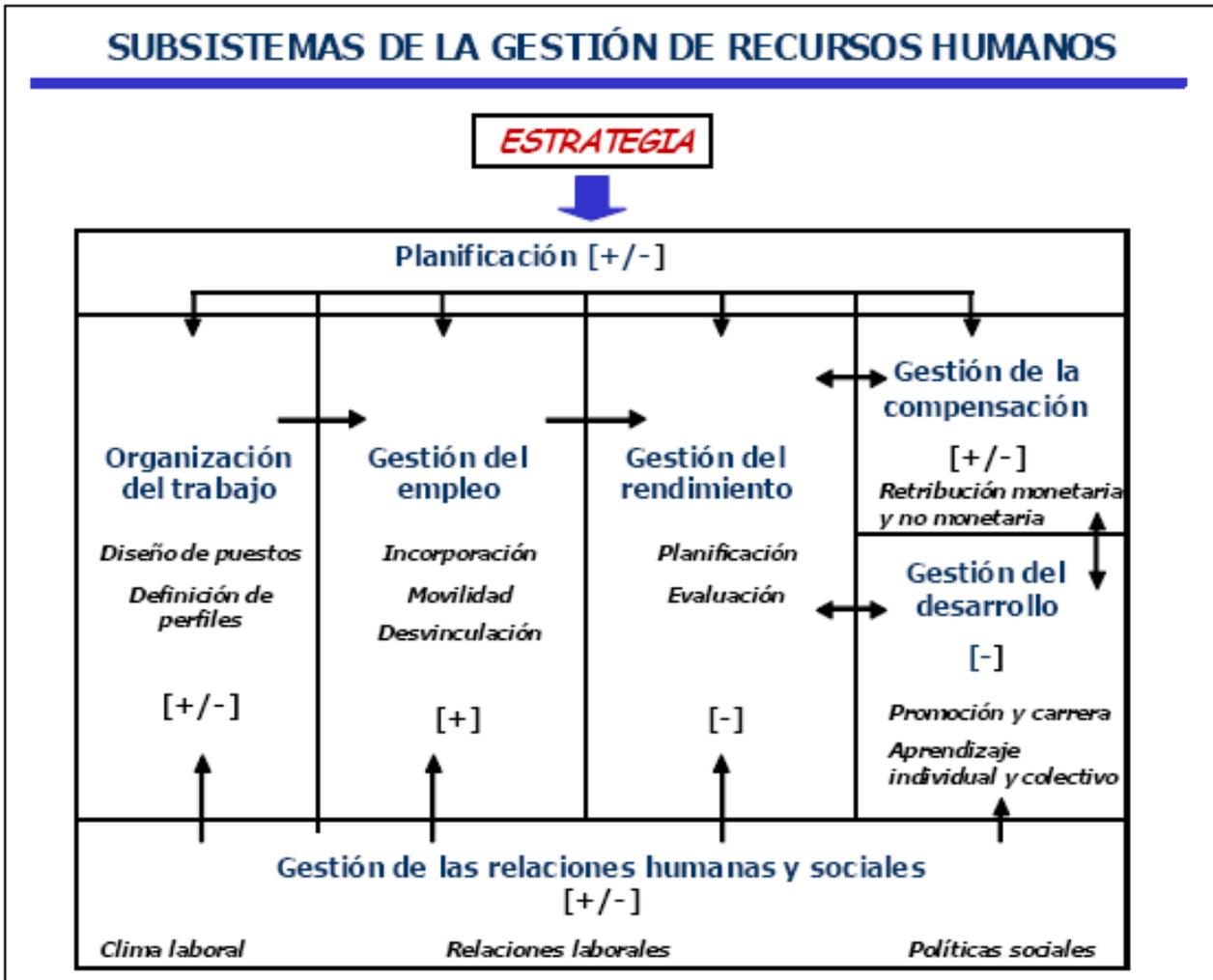
ETAPA 8. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y DIVULGACION.



69

Anexo 2 Marco Conceptual y Subsistemas de Francisco Longo

El Sistema de Organización de Longo



MERITO Y FLEXIBILIDAD

Francisco Longo
RESUMEN CAPITULOS 3 Y 4
Elaborado por: Anabelle Rodríguez Córdoba

CAPITULO 3
GESTIONAR PERSONAS EN EL SECTOR PÚBLICO: UN SISTEMA INTEGRADO DE VALOR ESTRATÉGICO

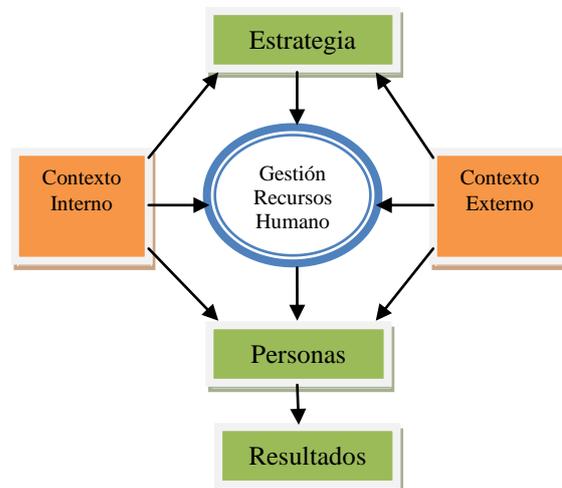
Modelo integrado de gestión del empleo y los recursos humanos:

¿Qué es un modelo?

Un instrumento que elabora el estudio de una realidad compleja con el fin de describirla y de profundizar en su conocimiento y en el de los factores que la componen. Es una aproximación a otras realidades posibles, es menos que una hipótesis porque no pretende ser la formulación de una verdad inspirada para ser probada, es menos que un paradigma (alude generalmente a un marco explicativo, usado y aceptado de manera general). El modelo se justifica básicamente por su utilidad explicativa y analítica.

El modelo que plantea Longo, no es exclusivo del sector público, es aplicable a la gestión de recursos humanos en el ámbito público o privado.

Figura 1. Modelo integrado de gestión estratégica de RRHH



Gestión de recursos humanos: nexo entre la estrategia y las personas

La finalidad básica de la gestión de recursos humanos es adecuar las personas a la estrategia organizacional con el fin de obtener resultados de acuerdo con los objetivos.

Personas y resultados:

Resultados: productos evaluables de las políticas y prácticas de gestión de las personas, sujetos a ser contrastados con estándares o metas, se debe valorar las consecuencias o impacto que tienen estos, sobre la gestión de recursos humanos. El concepto resultados abarca desde logros específicos en materia de



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

recursos humanos (índices de ausentismo, o rotación, o cualquier dato relacionado con el comportamiento humano) hasta medir que en que punto se alcanzaron determinadas las metas que se definieron en el área de recursos humanos. Evaluar la gestión de recursos humanos obliga a tener en cuenta los resultados globales de la organización. Un sistema concreto de GRH solo crea valor para la organización si representa una contribución efectiva al logro de los resultados en los que se concretan las prioridades de aquella. En otras palabras la GRH no consigue éxito sino logra sus objetivos.

La GRH es responsable de los resultados, en el tanto estos dependen de las personas que integran una organización. El grado en que las personas influyen en los resultados depende de varios factores, entre ellos; sector de actividad, sistema técnico, el entorno o la propia estrategia de la organización.

¿En qué sentido y con qué alcance podemos afirmar que los resultados organizativos dependen de las personas?

Según el modelo propuesto, existe una relación en doble sentido:

Dimensionamiento del capital humano y la conducta de las personas. El primero de ellos desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa, constituye un factor de gran importancia en el sector público.

Las políticas y prácticas de la GRH

La política constituye un propósito organizativo consciente y razonado de proceder de una determinada manera y de hacerlo de forma constante mientras no existan motivos para modificarlos. Las políticas son el conjunto de criterios generales y maneras de hacer que un contexto organizativo determinado orientan las decisiones que afectan la gestión del empleo y las personas.

Las prácticas de GRH son las decisiones y acciones de hecho que se adoptan y desarrollan en este campo y que suponen la aplicación de políticas de GRH definidas previamente, sin embargo, generalmente las prácticas de personal se manifiestan en decisiones de carácter reactivo o errático, que no se identifican con una política.

En el sector público generalmente se le imputan una serie de problemas de RRHH a la ausencia de una política de RRHH. Una organización dispone de una política de RH cuando se identifican una serie de políticas de GRH coherentes entre sí, presenta patrones de comportamiento estables.

Las políticas de GRH pueden estar explícitas y formalizadas, lo que facilita su reconocimiento y la determinación de la coherencia entre la política y las prácticas. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones, las políticas de GRH no están formalizadas ni explícitas

La coherencia estratégica y el dilema de la estrategia

La gestión de recursos humanos no logrará contribuir a los resultados organizacionales, si el contenido de las políticas de GRH no están alineados con la estrategia organizativa. La calidad de la GRH no puede ser medida al margen de dicha coherencia

¿Qué entendemos por estrategia? Conjunto de finalidades básicas o prioritarias de la organización. Esta noción implica: la misión o razón de ser de la organización, sus líneas de acción u orientaciones prioritarias y sus objetivos operativos.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Se denomina estrategia a los pronunciamientos explícitos de la organización, sin importar su grado de formalización o como frecuentemente ocurre en los entornos públicos a preferencias implícitas de los dirigentes que conforman el vértice estratégico de la organización y que se pueden deducir de las decisiones adoptadas. La articulación de las prioridades organizacionales y la gestión de recursos humanos dependerán del grado de claridad y explicitud de las estrategias. Este elemento constituye una de las mayores dificultades en el sector público y da inicio a dilema de la estrategia (se exige a la GRH alinear sus estrategias con las estrategias organizacionales para garantizar la calidad de las políticas y prácticas de personal, sin embargo, en ocasiones no existe estrategia organizacional o es difícil de detectar estrategias consistentes o reconocibles como tales. Este es un dilema que caracteriza a la gestión pública.

LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS INCIDE SOBRE LAS VARIABLES DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO

Influir sobre las conductas de las personas es una de las finalidades de la GRH y esto se fundamenta en:

- El comportamiento humano es una variable esencial de los resultados de la organización.
- El comportamiento humano puede ser gestionado, Las políticas y prácticas de GRH tienen como objetivo estimular determinado tipo de comportamientos. y evitar otros.

El siguiente paso será encontrar los factores en que estos converjan variables de las que dependen las conductas humanas en el trabajo y que se puedan traducir en la definición y activación de políticas y prácticas para la GRH. Con estos dos criterios se pueden determinar las variables fundamentales del comportamiento humano en el trabajo: competencias y voluntad de las personas.

Las competencias: son aquellas cualidades humanas de las que cabe derivar la idoneidad para desempeñar determinada tarea (*característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo-Boyatzis 1982*).

La aproximación basada en incompetencia es un enfoque más amplio e integrador que para demostrar la idoneidad profesional considera elementos como: habilidades interpersonales, capacidades cognitivas y de conducta, el concepto o percepción de uno mismo, traducido en actitudes y valores, los motivos o impulsores que seleccionan y orientan la conducta y los rasgos de personalidad o carácter.

La gestión por competencias es una parte fundamental de la GRH dado que las competencias son una variable esencial en el comportamiento de las personas en el trabajo. La GRH debe identificarlas e influir sobre ellas para adecuarlas a las necesidades organizacionales. Tanto las competencias adquiridas dentro como fuera de la organización juegan un papel importante, en el tanto las primeras influyen los sistemas de planificación y organización del trabajo, por otra parte la evolución interna de las competencias centra los procesos y actividades propios de los subsistemas de gestión del desarrollo.

El desarrollo de las estrategias en las líneas de mayor interés estratégico para la organización implica la participación de todos los subsistemas de la GRH (Gestión por competencias)

La voluntad: es el segundo factor que influye la conducta humana en el trabajo, la GRH debe estimular mediante políticas y prácticas adecuadas a cada situación. Esta provoca diferentes comportamientos en las personas con competencias similares, o en una misma persona a lo largo del tiempo.

La voluntad de esfuerzo o dedicación a la tarea, está directamente relacionada con la motivación (nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a aplicar en el trabajo). Las políticas para promover la motivación, están orientadas en las diversas teorías (el dinero-Taylor, la satisfacción de las necesidades-



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Maslo-Arderte y McClellan; las relaciones sociales en el trabajo-Mayo; las metas o los objetivos - Locke, etc.) todas las teorías aportan elementos valiosos. Mas que competir entre sí, “tratan de explicar diferentes cosas a diferentes niveles”. La GRH debe explorar las condiciones y practicas organizativas que hacen posible la motivación. Cada uno de los subsistemas contiene elementos que propician la motivación.

Uno de los principales objetivos de la GRH es, por medio de políticas y prácticas, activar en forma sostenida la voluntad o dedicación a la tarea de los funcionarios, la motivación. Esto constituye un importante reto en todos los países, en el sector público, en particular por la percepción del colectivo social acerca de los funcionarios públicos, a quienes los perciben como poco dispuestos al esfuerzo laboral. El efecto de esta percepción provoca la desmotivación de los funcionarios, que se traduce en comportamientos esa imagen pública deteriorada (profecía auto cumplida).

Parece estar comprobada la relación entre el grado de prestigio social y la percepción de significado del trabajo que se realiza sobre la motivación sin embargo, no se puede aseverar que con la ingreso del “Management” en la gestión pública se iniciará la crisis de desmotivación que algunos le atribuyen, pareciera que el déficit de reconocimiento social es muy anterior, o más aún, una fantasía. Por lo tanto, no podemos aspirar a recuperar algo que nunca ha existido.

FACTORES SITUACIONALES INFLUYENTES QUE DEBEN SER CONSIDERADOS

Además de las variables expuestas (dimensionamiento y conducta) existen factores situacionales que influyen sobre los RH directa o indirectamente. La influencia es directa cuando afecta el comportamiento de las personas en el trabajo y es indirecta cuando se ejerce condicionando las políticas y prácticas de la GRH o la estrategia organizacional.

- *Factores internos:* dos factores de consideración obligatoria la estructura y la cultura organizativa.

La estructura organizacional es *“el conjunto de las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas para conseguir luego la coordinación de tareas”*

Sistematización de los parámetros de diseño de la estructura organizativa:

- a) El diseño de los puestos: grado de especialización y formalización del comportamiento y requisitos
- b) diseño de la superestructura: criterios de agrupación de puestos en unidades dotadas de jerarquía ,
- c) diseño de vínculos laterales: tipología de los sistemas de planificación y control, dispositivos de enlace
- d) diseño de sistemas de decisión: establece el grado de centralización o descentralización, verticalidad u horizontalidad de las decisiones.

El grado de estandarización del comportamiento (normas y descripción de tareas), el tamaño de la pirámide jerárquica, el funcionamiento de los sistemas de planificación, los tipos de control, el grado de centralización/descentralización en la toma de decisiones son elementos estructurales de vital importancia para la GRH.

La cultura organizativa: *“conjunto de asunciones compartidas, dadas por supuestas, que un grupo humano ha interiorizado, en un proceso de aprendizaje a lo largo de su historia”* (Schein-1999, pág. 29).



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Los comportamientos de las personas se explican en el marco de los modelos mentales y valores interiorizados por las personas así como por las políticas y prácticas de GRH desarrolladas en una organización.

Según Schein se pueden distinguir tres niveles de aproximación a la cultura:

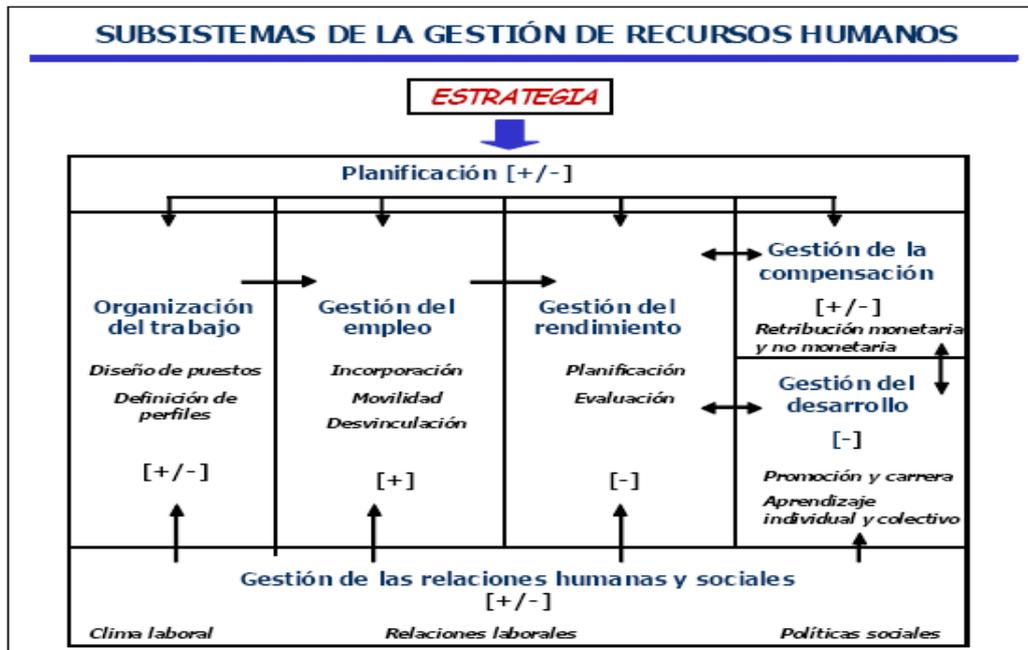
El nivel de los artefactos o estructuras y procesos organizativos visibles, el nivel de los valores adoptados y el nivel de asunciones tácitas compartidas (solo llegando a este nivel es posible captar en toda su dimensión la cultura organizacional, pues considera los elementos invisibles del verdadero comportamiento humano).

El cambio cultural es un reto difícil, cambiarla implica desaprender, renunciar a los elementos que les han conferido identidad y certidumbre a las personas durante años o décadas. El cambio organizacional genera sufrimiento en las personas, debe ser contenido y gestionado, esto se logra concibiendo el cambio como un proceso gradual y de largo plazo respaldado por políticas de RH adecuadas.

- *Factores externos:* existen factores situacionales como sociopolíticos, económicos, evolución tecnológica, expectativas de los usuarios de los servicios públicos, los creadores de opinión, los medios, etc. Además las normas jurídicas de aplicación y el mercado de trabajo, por su trascendencia para los RH, son de consideración ineludible.
- *El marco jurídico* influye al introducir limitaciones sobre el funcionamiento del sistema de GRH. En el ámbito público este elemento es muy importante, de allí se derivan algunas de las principales características y restricciones de la GRH en el sector público. La función del Gestor de RH es sobre todo, cumplir las normas y tomar decisiones lo mas apegado posible a la recta interpretación de la legalidad. El marco jurídico es un poderoso factor de entorno, que puede condicionar en muchos casos la gestión de las personas pero que en ningún caso la dirige ni mucho menos la suplanta. Dentro de la legalidad el norte de las políticas y prácticas de la GRH es la estrategia organizativa.
- *El mercado de trabajo* es otro elemento a considerar para la definición de políticas y prácticas de GRH. Para el gestor público de RH el conocimiento y seguimiento de su evolución y sus fluctuaciones constituye un recurso imprescindible.

CAPITULO 4 LOS GRANDES SUBSISTEMAS

FIGURA 4. Subsistemas de gestión de recursos humanos



La figura anterior nos presenta la GRH como un sistema integrado de gestión que se despliega en diferentes componentes, los cuales operan como subsistemas, conectados e interrelacionados.

En la figura número 1 se trataba de la estrategia organizativa, en esta figura se apunta a una derivación de aquella: una estrategia de recursos humanos (*conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de GRH, para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa*)

La existencia de una estrategia de recursos humanos es imprescindible para: alcanzar la coherencia o sintonía de la estrategia de GRH; dotar de sentido y de valor las políticas o prácticas de GRH y hacer posible la innovación de las políticas y prácticas de GRH.

Tal y como se muestra en la figura 4, la GRH está integrada por siete subsistemas interconectados, ubicados verticalmente en tres niveles. En el nivel superior, la planificación de recursos humanos –puerta de entrada de todos sistema integrado de GRH.

En el nivel intermedio hay cinco subsistemas ordenados horizontalmente en cuatro bloques: el primero organización del trabajo-concreta los contenidos de las tareas y características de las personas llamadas a desempeñarlos; el segundo, la gestión del empleo-comprende el flujo de movimiento, entrada-salida de las personas; el tercero, la gestión del rendimiento-planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas, el cuarto, gestión de la compensación-retribuye, el quinto, gestión del desarrollo. Cuida el crecimiento individual y colectivo de las personas en la organización. Y por último la gestión de las relaciones humanas y sociales- relacionada con todos los subsistemas, integra la dimensión colectiva de los sistemas de GRH.

Tres requisitos imprescindibles para que un conjunto de políticas y prácticas de GRH funcionen:

Es necesario que todos los subsistemas enunciados se encuentren operativizados, es decir que exista un conjunto mínimo de políticas y prácticas de personal coherentes.

Además los subsistemas deben funcionar en forma interconectada.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Por último todos los subsistemas deben aparecer como aplicaciones de una estrategia de RH derivada de una estrategia organizativa y cohesionados por aquella.

DESCRIPCION DE LOS SUBSISTEMAS

1. SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: facilita la disponibilidad de las personas que la organización necesita, en el momento adecuado y al menor costo. Facilita la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de GRH, conectándolas con las prioridades organizacionales. *Puerta de entrada* de un sistema integrado de GRH.

Se relaciona con todos los subsistemas de la GRH, elemento determinante para que las políticas y prácticas de personal respondan a prioridades y objetivos previamente definidos.

En el subsistema de planificación de recursos humanos se distinguen los siguientes **procesos**:

Análisis de las necesidades brutas de RH, cuantitativas y cualitativas.

Análisis de las disponibilidades actuales y futuras

Análisis de las necesidades netas de RH (resultado del contraste de los dos anteriores)

Puntos críticos (proposiciones de buenas prácticas que, tomadas conjuntamente, caracterizan una GRH correcta a cada uno de los campos descritos)

Este subsistema considera los siguientes puntos críticos:

- *Existencia e integridad del sistema:* se puede constatar un desarrollo adecuado de todos sus procesos.
- *Coherencia estratégica:* las previsiones de la planificación de personal obedecen a las prioridades de la organización.
- *Información de base:* los sistemas de información permiten conocer las existencias y determinar las necesidades cuantitativas y cualitativas de RH en los diferentes ámbitos.
- *Eficacia:* evalúa si las políticas y e instrumentos de PRH optimizan los recursos, los excedentes o déficit de personal el costo de la planilla y el equilibrio de su conformación
- *Administración:* las previsiones de la PRH son objeto de seguimiento y actualización con el fin de ajustarlas a los cambios estratégicos; los directivos de línea deben conocer las previsiones y participar en su elaboración y seguimiento.

Consideraciones específicas sobre el subsistema de planificación

- En el análisis de la PRH se distinguen dos niveles: el examen de los instrumentos, mecanismos y decisiones propias de la planificación y el de la evaluación de la operatividad de éstos, para constatar el grado de influencia de las políticas, prácticas y decisiones de la GRH.
- Para evaluar el funcionamiento de este subsistema en cualquier organización se deben identificar las áreas que toman decisiones en forma inercial o reactiva y aquellas en las que se ha desarrollado un importante instrumental planificador.
- En el sector público es necesario hacer hincapié el exceso (cuantitativo y cualitativo) de personas o competencias, para evitar las dinámicas incrementalistas. Al no cuestionar la necesidad de lo existente, se genera dificultades para gestionar flexiblemente los excedentes de personal.
- La PRH para estar completa, requiere tener un reflejo en las decisiones de asignación de recursos presupuestarios.
- El carácter dinámico del entorno acorta la validez temporal de las previsiones de personal, lo que implica crear mecanismos de seguimiento y actualización en forma permanente.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

2. SUBSISTEMA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: integra el conjunto de políticas y prácticas de GRH que definen las características y condiciones para el desarrollo de las tareas y los requisitos de idoneidad para desempeñarlas.

Recibe insumos del subsistema de planificación, cuando está se da en el corto, mediano y largo plazo. Este directamente relacionado con el subsistema de *gestión del empleo (diseño de puestos y perfiles)*.

Son dos los **procesos** diferenciadores:

Diseño de puestos de trabajo: deberá contener descripción precisa de la misión o razón de ser del puesto; su situación específica en la cadena de autoridad formal de la organización, sus dimensiones o magnitudes básicas de los recursos que gestiona, sus funciones y tareas principales, el alcance de la responsabilidad que corresponde a las decisiones del titular y las finalidades del puesto o áreas en las que se deben obtener los principales resultados.

Definición de los perfiles: de los ocupantes de los puestos, consistentes en la identificación de las competencias básicas que aquellos deben reunir.

Puntos críticos:

Existencia e integridad del sistema: su puede constatar el desarrollo adecuado de de los procesos.

Calidad técnica y flexibilidad del diseño del puesto: el diseño de los puestos obedece a criterios de gestión más que a consideraciones legales. La descripción de los puestos se realiza con precisión, la precisión en la descripción de las tareas no la hace tan exhaustiva que dificulte su adaptación a circunstancias cambiantes, el diseño tiende a enriquecer o ampliar éstos horizontal y verticalmente y la clasificación y jerarquización responde a criterios racionales y adaptados al entorno de la organización.

Calidad de la definición de los perfiles: los perfiles de idoneidad identifican competencias basadas en habilidades, actitudes, capacidades cognitivas, motivos y rasgos personalidad. Estos perfiles de competencias son definidos tras estudios técnicos a cargo de expertos. Dichos perfiles incluyen la selección de competencias clave para el éxito en el desempeño del titular, además existe coherencia entre exigencias de las tareas y los elementos del perfil.

Administración: el diseño de los puestos y la definición del perfil son revisados periódicamente para adaptarlos a nuevas exigencias.

Consideraciones específicas:

- La existencia de descripciones no garantiza que estén efectivamente en uso, a veces no se relaciona con las prácticas de GRH.
- Una buena organización del trabajo debe combinar la precisión con la flexibilidad que permita adaptar la tarea a los cambios en el entorno del puesto.
- Respecto a los perfiles por competencias, su funcionamiento esta en relacionado con el subsistema de gestión del empleo.
- Para valorar la eficacia de este subsistema en cualquier realidad organizativa, ningún material documental sustituye las opiniones de los directivos de línea.

3. SUBSISTEMA GESTIÓN DEL EMPLEO: Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar el ingreso, la permanencia y separación de las personas en la organización. Es un



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

subsistema complejo en el que participan diversas áreas de la GRH. Se relaciona con el subsistema de *organización del trabajo, gestión del rendimiento*.

Los **procesos** que se distinguen en este subsistema son:

Gestión de la incorporación: comprende las políticas y prácticas referentes al acceso de las personas al puesto de trabajo (reclutamiento, selección, recepción o inducción)

Gestión de la movilidad: afecta los movimientos de las personas entre puestos de la organización (movilidad funcional o geográfica)

Gestión de la desvinculación: integra las políticas y prácticas de la GRH relacionadas con la extinción de la relación de empleo.

Puntos críticos:

Preparación: antes de cubrir un puesto vacante se analizan las diferentes vías (fusionarlo, redistribuir tareas, mercado laboral general o mercado interno)

Igualdad y mérito en el acceso: reclutamiento, abierto, de derecho y de hecho a todos los candidatos que reúnen requisitos. Existen procedimientos y mecanismos para evitar la arbitrariedad, existe un número determinado de puestos de nombramiento político y existen mecanismos para asegurar la igualdad efectiva y la no discriminación.

Calidad del reclutamiento: los medios utilizados para la búsqueda, comunicación y atracción de candidatos provee un número adecuado de candidaturas.

Calidad de la selección: la selección se basa en perfiles de competencias previamente definidos, que responden a criterios técnicos validados para identificar la idoneidad profesional. Los órganos de selección están diseñados con criterios de profesionalidad y experiencia técnica y personas dotadas de las competencias para el ejercicio de sus funciones. Las decisiones de incorporación se adoptan obedeciendo los criterios de mérito y capacidad profesional técnicamente comprobados.

Calidad de la recepción: existen y se aplican procedimientos adecuados para recibir a los empleados, para asegurarse del acierto en la incorporación.

Movilidad: los mecanismos de movilidad funcional y geográfica permiten responder con flexibilidad a las necesidades de una redistribución del personal.

Absentismo: son en general satisfactorios contrastados con los de utilización general en el sector de actividad.

Disciplina: los procedimientos disciplinarios aplicados permiten corregir con eficacia, agilidad y ejemplaridad las conductas inadecuadas.

Desvinculación: los despidos no obedecen a cambio del color político, existe la posibilidad de despido por incapacidad manifiesta, la posibilidad de terminar la relación de trabajo por razones técnicas, económicas u organizativas, no existen segmentos o sectores de puestos con excesiva rotación de acuerdo con los estándares del sector de actividad o el entorno.

Consideraciones específicas sobre subsistema gestión del empleo

- En este sistema, más que en cualquier otro es imprescindible diferenciar entre el marco normativo y el funcionamiento real de las cosas. Los mecanismos de flexibilidad contractual, cada vez más comunes en el sector público, obliga a tener en cuenta que en este subsistema convergen diferentes modalidades de contratación.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

- La movilidad voluntaria debe estar en equilibrio con la movilidad forzosa. La estabilidad tiende a limitar el alcance de los procesos de desvinculación.
- La calidad de este subsistema se ve afectada por las tasas de rotación y absentismo que se registran.

4. GESTIÓN DEL RENDIMIENTO: tiene el propósito de influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, orientarlos con las prioridades institucionales y llevarlo al nivel de desempeño más alto, propiciando el logro de los objetivos y metas institucionales, y suministrando información valiosa para la toma de decisiones en diferentes campos. Ocupa una posición central en el sistema integrado de GRH. Se destaca su relación con el subsistema de compensación y desarrollo.

La gestión del desarrollo, visualizada como un ciclo comprende:

Planificación del rendimiento: se traduce en la definición de pautas y estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la organización.

Seguimiento activo del rendimiento: a lo largo del ciclo de gestión observando el desempeño de las personas y apoyándolo.

Evaluación del rendimiento: contrastado metas y objetivos contra resultados.

Retroalimentación: al empleado y la elaboración de planes de mejora del rendimiento, conforme el ciclo de planificación.

Puntos críticos:

Planificación y seguimiento: la dirección define los estándares de rendimiento esperado de las personas conforme las prioridades y estrategia de la organización. Los objetivos se fijan en el marco de los planes de mejora establecidos conforme los resultados de la evaluación del periodo anterior, de igual forma se comunican oportunamente. A lo largo del periodo de evaluación, la dirección sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento.

Evaluación: el rendimiento de las personas se realiza contrastándolo con estándares de rendimiento esperado. Los criterios de evaluación utilizados, permiten reconocer las diferencias en el rendimiento entre las personas. Los criterios de evaluación se perciben como fiables y objetivos. La retroalimentación del rendimiento se efectúa en forma constructiva, abierta y franca, orientada a la mejora.

Administración: los directivos de línea, asumen un papel protagonista en la gestión del rendimiento de los empleados a su cargo. Los directivos han recibido el entrenamiento adecuado en las habilidades profesionales y sociales para gestionar adecuadamente el rendimiento.

Consideraciones específicas sobre gestión del rendimiento

- Un grado mínimo de formalización es imprescindible para que este subsistema pueda considerarse operativo.
- En las organizaciones públicas un signo emblemático de innovación y modernidad es contar un sistema formal de evaluación del rendimiento, lo que lleva a las organizaciones a subestimar la importancia de las condiciones organizativas para que el sistema tenga éxito. La mera existencia de un sistema formalizado no significa que la práctica real incluya los elementos propios de la GRH, convirtiéndose en un mero trámite burocrático.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

- Algunos puntos débiles frecuentes en los sistemas de gestión del rendimiento: falta de compromiso de los directivos, falta de tiempo y de capacitación en el uso eficaz de los instrumentos, utilización basada en concepciones autoritarias de mando, tendencia a evaluar de manera homogénea a los colaboradores para rehuir al conflicto interpersonal y falta de fiabilidad técnica y de objetividad de los instrumentos.

5. GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN: incluye la gestión del conjunto de compensaciones retributivas y no retributivas que la organización satisface a sus empleados, por la prestación de servicios a la organización.

Las relaciones más relevantes las establece con el subsistema de organización del trabajo específicamente, el diseño de puestos de trabajo; y con el subsistema de gestión del rendimiento en el tanto brinda información para la aplicación de retribuciones vinculadas al desempeño.

El **proceso** que componen este sistema son:

Diseño de estructuras salariales: el diseño de los puestos de trabajo es el punto de partida para el diseño de la estructura retributiva fija o básica. Para el logro de la equidad interna y externa implica valorar los puestos acorde con su aporte al logro de los objetivos y clasificarlos por niveles o bandas salariales coherentes con la valoración.

Beneficios extra salariales: la asignación de compensaciones no salariales requiere la definición de políticas que las vinculen con una estrategia retributiva global

Diseño de mecanismos de evolución: supone el establecimiento de políticas de compensación en dos sentidos: evolución global (por resultados) y evolución individual (por antigüedad o rendimiento)

Puntos críticos:

Equidad interna: las personas perciben que reciben de la organización compensaciones de todo tipo, que las que reciben los demás empleados son equitativas comparadas con las propias. Además, el abanico salarial tiene una amplitud razonable y que existe un equilibrio adecuado entre las retribuciones a puestos de niveles similares.

Equidad externa: la estructura de las retribuciones es adecuada para atraer, motivar y retener a las personas y los costes salariales no son excesivos.

Eficacia de las políticas de compensación: los mecanismos de retribución promueven el esfuerzo, rendimiento grupal e individual, el aprendizaje y desarrollo profesional.

Administración: las decisiones en materia salarial se toman de acuerdo con criterios previamente establecidos y coherentes, no se constatan prácticas arbitrarias y existen sistemas de información actualizada para facilitar la gestión del sistema salarial.

Otras compensaciones: los beneficios extra salariales se aplican eficazmente, el régimen de pensiones goza de solidez financiera, no crea privilegios y no supone una carga excesiva a la economía. Existen en la organización política e instrumentos, para reconocimiento no monetario de las personas.

Consideraciones específicas:



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

- Importa, al igual que en los otros subsistemas, distinguir entre la realidad y su configuración formal. Con frecuencia existen estructuras salariales informales y atípicas en algunas realidades organizativas, cuando ello ocurre deben ser puestas de manifiesto, analizadas y evaluadas.
- Es necesaria la debida actualización para asegurar la equidad interna y externa.
- La compresión vertical de los salarios (medida de la diferencia entre la retribución total percibida por los empleados del nivel salarial superior y la de los del nivel inferiores de la escala retributiva), cuando es muy alta reduce los incentivos de carrera y rendimiento de los empleados. Cuando existe una excesiva descompresión es señal de que el sistema está capturado por algunas elites y refleja un grado más o menos alto de inequidad interna.
- La comprensión horizontal mide el grado de discreción con que se toman las decisiones en materia salarial, según el Banco Mundial, si la relación excede 1:12 implica riesgo de corrupción o búsqueda de rentas.

6. GESTIÓN DEL DESARROLLO: conjunto de políticas y prácticas para estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, por medio del establecimiento de planes de carrera que mantengan el equilibrio entre las necesidades organizativas y los perfiles, expectativas, y preferencias individuales.

La gestión del desarrollo engloba dos **procesos**:

Las políticas de promoción y carrera: articulan los procesos mediante los cuales las personas progresan en la organización (aportación y reconocimiento)

Las políticas de formación: destinadas a garantizar el aprendizaje individual y colectivo, necesarios para el logro de los fines organizacionales.

Puntos críticos:

Eficacia de las políticas de promoción: las personas ven satisfechas sus expectativas razonables de promoción. Existen planes de carrera y sucesión.

Calidad de diseño de carreras: el criterio y mecanismos de promoción están vinculados al rendimiento, al potencial y al desarrollo de competencias

Calidad de la formación: las personas reciben de la organización la capacitación adecuada para completar su formación adicional y apoyar su crecimiento personal y los procesos de formación apoyan la innovación y cambio cultural.

Gestión de la formación: La formación se base en diagnósticos de necesidades fiables que sirven para el desarrollo de planes. La formación es objeto de evaluación para medir entre otros aspectos el impacto producido sobre el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo.

7. GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES: Se ocupa de gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal, cuando por diversas razones adquieren una dimensión colectiva. Se relaciona con la totalidad de los subsistemas de la GRH, pues las relaciones colectivas se pueden desarrollar en cualquiera de los subsistemas.

Se sistematiza en tres **bloques o áreas** de gestión:

Gestión del clima organizativo: se ubican en esta las políticas y prácticas comunicación ascendente y descendente, además de las políticas destinadas a medir la satisfacción de los empleados.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Gestión de las relaciones laborales: incluye la negociación colectiva de los salarios y las condiciones de trabajo, así como la relación de la dirección con los sindicatos, gremios y otros grupos.

Gestión de las políticas sociales: entre estas ocupan un lugar predominante las relacionadas con la salud laboral y se extiende a las políticas y prácticas que persiguen facilitar beneficios colectivos y ayuda a individuos realmente necesitados.

Puntos críticos:

Gestión del clima: la organización se preocupa por evaluar periódicamente el clima, utilizando instrumentos confiables. Dichas evaluaciones son utilizadas para mejorar las políticas y prácticas relacionadas con el clima.

Eficacia de la comunicación: la organización dispone de mecanismos para conocer las iniciativas, sugerencias y opiniones de los empleados. Las decisiones de la gerencia y la información en general circulan por la organización con fluidez y llega en forma precisa a los interesados. La organización dispone de mecanismos o instrumentos de comunicación que refuerzan el sentido de pertenencia de sus trabajadores.

Equilibrio y calidad de las relaciones laborales: en las relaciones laborales, cada parte representa el papel que le es propio. Existe un equilibrio razonable entre las posiciones de poder de la dirección, y los empleados. Las relaciones laborales se orientan a la concertación y no a la confrontación o descalificación del adversario,

Gestión del conflicto laboral: el grado de conflictividad no es excesivo, y existen mecanismos eficaces para su gestión y resolución.

Gestión de las políticas sociales: las prácticas de salud laboral son satisfactorias. Las atenciones y los beneficios sociales a los empleados son adecuados.

Consideraciones específicas:

- La percepción de difícil en materia de comunicación es común en el sector público, es imprescindible analizar en este campo el mayor número de opiniones posibles. Las relaciones laborales adolecen de una considerable reactividad, esta ausencia de estrategia hace a la organización vulnerable al conflicto.
- Lo anterior se acentúa cuando la representación patronal es asumida por la dirección política de las organizaciones.
- Es interesante explorar en que medida existen o es posible implementar formulas de mediación o arbitraje para resolución de conflictos laborales.
- En algunos países se han detectado en lo que respecta a la determinación de condiciones de trabajo de los empleados públicos importantes ambigüedades en las regulaciones. Ejemplo de ello son las convenciones colectivas que crean practicas contradictorias, el grado de claridad normativa es relevante para el buen funcionamiento del sistema.
- El diseño de las políticas de beneficios y atenciones sociales en el ámbito público debe evitar que estos puedan entrar en contradicción consideraciones de política fiscal o financiera.

ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La GRH debe complementarse con la descripción de los mecanismos de administración del sistema y con el de la distribución de las decisiones sobre persona por parte de los diferentes responsables.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Alcance del análisis

En este punto se debe analizar: el grado de unificación/fragmentación de las responsabilidades en materia de GRH y; el grado de centralización/descentralización de la toma de decisiones,

Puntos críticos:

Disponen los directivos del margen de autonomía para desempeñar su rol de gestores de recursos humanos; reciben la capacitación para el desempeño de dichas funciones; hasta que punto tienen interiorizadas sus responsabilidades y en qué medida los servicios centrales del SC son percibidos por el resto de la organización como una instancia que aporta valor a los objetivos de la organización.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Anexo 3 Glosario de Términos

GLOSARIO DE TÉRMINOS Elaborado por Sergio Ulloa Mattey 1 de setiembre del 2010

Acción estratégica: Programa, proyecto o actividad específica, que realiza una entidad pública, ministerio y demás órganos, contemplada en el PND y cuya ejecución ha sido considerada de gran importancia por su impacto en el ámbito nacional, regional o local.

Actividad o Tarea: Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado.

Amenaza: Variable del entorno organizacional que ponen a prueba la supervivencia de una institución o empresa y que, reconocida a tiempo, puede esquivarse o ser convertida en una oportunidad. Son situaciones o hechos externos a la institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

Área temática: Desagregación por tema de los ejes de desarrollo de manera operativa, para alcanzar los objetivos estratégicos del PND.

Cobertura geográfica: Ámbito territorial en que incide la acción estratégica. Puede ser nacional, regional, provincial, cantonal o distrital.

Colaboración: Disposición para apoyar o respaldar a otras personas en la realización de actividades que requieren la ejecución colectiva. Apertura para atender y ayudar en forma espontánea y desinteresada en el contexto de las relaciones personales, laborales y sociales.

Compromiso: Disposición para asumir y cumplir una obligación contraída con personas, grupos u organizaciones. Entrega e identificación con una causa, objetivo o meta previamente pautada.

Confianza: Sentido de seguridad y credibilidad que se da en forma recíproca entre dos o más personas. Actuar con transparencia y seguridad en sí mismo, haciendo valer la buena intención y la conducta confiable que los compañeros/as, superiores jerárquicos y usuarios esperan.

Cortesía: Disposición para tratar con fineza y consideración a las personas, en las relaciones formales e informales. Sentido ameno y agradable con brindamos un servicio y que se manifiesta en las palabras, los gestos y los ademanes.

Debilidad: Factores a lo interno de la organización que impiden provocan una posición desventajosa frente a terceros o hacia la mejora en el suministro de productos y servicios.

Diagnóstico: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

Diagnóstico institucional: Descripción de la situación actual de la organización.

Discrecionalidad: Capacidad y buen juicio para hablar, actuar y manejar en forma discreta, prudente y reservada, información o situaciones de diversa naturaleza. Sensatez y tacto para tomar decisiones y relacionarse con compañeros/as, usuarios y jefes.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Eficiencia: Actuar con sentido razonable, haciendo un uso productivo de los recursos invertidos en procura de un logro u objetivo. Capacidad para lograr metas, objetivos o resultados con la menor inversión de recursos, o bien, para obtener el máximo rendimiento a partir de los recursos empleados.

Eje de desarrollo: Principios integrales básicos de acción del PND definidos a partir de los retos nacionales para el desarrollo.

Entorno político: Aspectos, a nivel nacional e internacional, relacionados con estabilidad, ideología, instituciones y enlaces geopolíticos (clima político, participación política, ideología del gobierno, nivel de estabilidad, relaciones exteriores, relaciones con sindicatos y otros gremios).

Entorno Económico: Aspectos, a nivel nacional e internacional, relacionados con recursos naturales, recursos humanos, capital e infraestructura (inflación, deuda externa, balanza de pagos, empleo, política monetaria y fiscal, tasas de interés, índices de precios, salarios, etc.).

Entorno Legal o Jurídico: Aspectos, a nivel nacional e internacional, relacionados con la emisión de leyes, decretos, presiones reglamentarias (leyes tributarias, ley de control interno, aspectos jurídicos inmersos en los Tratados de Libre Comercio)

Entorno Social o Cultural: Aspectos, a nivel nacional e internacional, relacionados con la estructura y dinámica social, el crecimiento poblacional, la estructura de edades, la migración, nivel educativo promedio, demandas del consumidor, control de contaminación, programas de seguridad social, la perspectiva sobre la naturaleza humana, religión, idioma, etc.

Entorno Tecnológico: Aspectos, a nivel nacional e internacional, relacionados con los cambios, transformaciones e innovaciones que se presentan en materia tecnológica. Es el impacto de la nueva tecnología en el quehacer institucional y el cómo debe adaptarse a los cambios.

Equidad: Actuar con apego a la justicia, el deber y la igualdad, evitando el proceder discriminatorio que atentan contra la dignidad humana y los derechos fundamentales de las personas.

Escala de evaluación: Rango de 5 categorías directamente relacionadas con la meta de la acción estratégica, en las cuales se establecen los niveles de desempeño (malo, regular, bueno, muy bueno y excelente).

Estimación de recursos presupuestarios: Proyección de recursos financieros previstos para cada meta detallados por partida presupuestaria y origen de recursos (internos o externos).

Estrategia: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

Estructura de Plan Anual Operativo: Véase Plan Anual Operativo.

Ética: En general, la ética puede ser definida como la disciplina filosófica que se ocupa del estudio, la regulación, la fundamentación y la orientación de la conducta humana, desde el punto de vista del bien y del mal. La Ética corresponde a la fase reflexiva de la moral, es decir, a la justificación racional de las costumbres, valores y normas morales que regulan la conducta humana. También puede decirse que la ética es un saber teórico acerca de la moral como vivencia, cuyo objetivo es analizar es analizar y justificar racionalmente los hábitos, costumbres y normas de la conducta humana.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Excelencia: Actuar caracterizado por la alta calidad de los resultados y la satisfacción plena de los compromisos adquiridos, de conformidad con las exigencias de los clientes o usuarios.

Flexibilidad: Capacidad para actuar con apego a los principios y las normas justas, pero sin excluir las vías de negociación y la posibilidad de incorporar medios alternativos para lograr una meta, un objetivo o un fin. Sentido de ecuanimidad para manejar conflictos o situaciones difíciles, manteniendo los principios pero considerando a la vez, las circunstancias o situaciones especiales, en las que tales principios deben aplicarse.

FODA: Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables (fortalezas y debilidades), además de factores externos a la misma y por tanto no controlables (oportunidades y amenazas).

Fortaleza: Capacidades, destrezas o recursos con que cuenta una organización, que la hacen distinguirse de otras o la ubican en una posición privilegiada.

Funcionario responsable: Persona responsable del cumplimiento de la meta.

Funciones: Corresponde a las diferentes finalidades que de conformidad con el mandato legal debe cumplir la entidad pública, ministerio y demás órganos.

Honestidad: Actuar con justicia, decoro, honradez y moderación. Implica una conducta razonable, recta y honrada, que facilita la transparencia, la credibilidad y la confianza en las relaciones interpersonales y laborales con diferentes compañeros/as, superiores jerárquicos y usuarios.

Imparcialidad: Proceder con rectitud y justicia, sin dejarse influir por prejuicios, favoritismos, elementos discriminatorios, la arbitrariedad y razones ajenas a la objetividad y el buen juicio. Actuar y tomar decisiones ajustadas al deber y la verdad.

Indicador: Variable (cuantitativa o cualitativa) o relación entre variables que permite medir el grado de cumplimiento del objeto a evaluar.

Indicador de calidad: Mide la capacidad para cumplir adecuadamente con los requisitos de satisfacción que esperan los usuarios, en términos de oportunidad, accesibilidad, precisión, plazos, entre otros.

Indicador de economía: Capacidad de la institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Indicador de eficacia: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, a través de los resultados obtenidos, sin referencia al costo de su consecución.

Indicador de eficiencia: Establece la relación entre la meta programada y los insumos utilizados para alcanzar el nivel esperado.

Iniciativa: Sentido proactivo que permite emprender y concretar ideas o realizar acciones con independencia de criterio.

Innovación: Disposición para generar o propiciar cambios y aplicar métodos, instrumentos y elementos innovadores que contribuyan al mejoramiento continuo de la organización y los servicios brindados. Actuar con sentido creativo, facilitando la búsqueda de conocimiento y la



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

puesta en práctica de acciones innovadoras que procuren la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Integridad: Actuar con rectitud y honradez en las diferentes relaciones, circunstancias y asuntos encomendados, en razón de las funciones asignadas. Proceder transparente, recto y justo que excluye el engaño, el doble discurso, el fraude y la mala fe.

Lealtad: Fidelidad a las personas, a los pactos, a los compromisos y a las causas justas. Cumplimiento incondicional de lo acordado, tanto en lo que respecta a las relaciones interpersonales, como a los compromisos laborales, profesionales e institucionales.

Marco general: Instrumento que muestra los aspectos más relevantes que caracterizan a la entidad pública, ministerios y demás órganos, tales como: panorama, diagnóstico y marco filosófico institucional.

Marco jurídico institucional: Conjunto de normas jurídicas que rigen a las entidades públicas, ministerios y demás órganos.

Matriz de Desempeño Institucional: Instrumento que permite a las entidades públicas, ministerios y demás órganos, anualizar el PND para su ejecución y evaluación.

Matriz de Desempeño Programático: Instrumento que permite relacionar la programación presupuestaria con las acciones estratégicas del PND y aquellas otras acciones definidas por las entidades públicas, ministerios y demás órganos.

Matriz de Desempeño Programático Específico: Instrumento que incorpora la programación presupuestaria de actividades de carácter cotidiano y rutinario.

Meta: Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de Verbo + cantidad + unidad de medida + tiempo + localización.

Meta de gestión: Expresión concreta, cuantificable del objetivo de mejora previamente definido para el ejercicio presupuestario.

Meta de la acción estratégica: Resultado esperado de la ejecución de la acción estratégica, para cada uno de los indicadores establecidos en el PND.

Meta de producción: Total de bienes y servicios que se espera producir en el ejercicio presupuestario.

Meta específica: Expresión concreta, cuantificable del objetivo específico previamente definido para el ejercicio presupuestario.

Misión del programa o subprograma: Declaración formal del propósito y quehacer del programa o subprograma: para qué existe, para quiénes existe y qué bienes y servicios les provee.

Misión institucional: Enunciado que describe el propósito fundamental y la razón de existir de un ente u órgano. Define de manera concisa el beneficio que pretende dar, la frontera de responsabilidad, así como su campo de especialización.

Declaración concisa sobre la razón de ser o el propósito último de la organización (qué somos, qué hacemos y para quién).



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Moral: Corresponde a las costumbres, valores y normas de conducta que individuos, comunidades o grupos observan, sin que exista necesariamente una actitud reflexiva y plenamente consciente de su aceptación.

Objetivo de la acción estratégica: Propósito que se persigue con la acción estratégica.

Objetivo de mejora: Finalidad que el programa o subprograma establece para el ejercicio presupuestario, con el propósito de mejorar sus procesos de producción, coadyuvando al cumplimiento de las acciones estratégicas establecidas en el PND, así como al logro de los objetivos y metas definidos, en procura de mejorar su gestión institucional.

Objetivo Específico: Finalidad que el programa o subprograma establece para el ejercicio presupuestario, con el propósito de cumplir con el desarrollo normal de sus procesos de producción, coadyuvando al cumplimiento de las actividades. Es la especificación de una parte del objetivo general. El conjunto de objetivos específicos logran el objetivo general.

Objetivos Estratégicos: Propósitos definidos en términos generales que identifican las finalidades hacia las cuales deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión y los propósitos institucionales. Propósito de cambio radical hacia el cual debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, es coherente con su misión.

Objetivos Operativos: Expresión cualitativa de un propósito particular en un periodo determinado, que debe responder a las preguntas “qué” y “para qué”. Se diferencia del objetivo estratégico por su nivel de detalle y complementariedad. Su característica principal es que debe permitir cuantificarse para que sea expresado en metas.

Objetivo General: Se define como "un deseo a lograr".

Oportunidad: Variable del entorno organizacional. Es una situación positiva que se generan en el medio y que está disponible para todas las organizaciones.

Organigrama: Representación gráfica que muestra las unidades administrativas que conforman la organización, así como los niveles de jerarquía y coordinación entre éstas. Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

Perseverancia: Constancia del ánimo para procurar un logro u objetivo. Persistencia y esfuerzo constante en el tiempo que permite vivir de conformidad con valores, ideales y virtudes en los que se cree y por los que se trabaja.

Peso del indicador: Valor asignado a cada indicador, que expresa su importancia relativa de acuerdo con los criterios institucionales.

Plan: Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

Plan Anual Operativo: Instrumento en el que se concretan las políticas de las entidades públicas, ministerios y demás órganos, por medio de la definición de objetivos, acciones, indicadores y metas, que deberán ejecutar durante el período; se estiman los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados y se identifican los responsables de las metas establecidas. Plan institucional de corto plazo pero vinculado al plan de mediano y largo plazos. Es el conjunto armónico de políticas, estrategias, objetivos, metas, actividades y el



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

presupuesto institucionales, programadas en el tiempo y conducentes a un objetivo común. Se ejecuta en un año (corto plazo) y con determinados recursos.

Plan de Negocios o Plan Institucional: Es una guía para la construcción de una compañía que contiene la misión, las oportunidades identificadas, los objetivos, las estrategias, los planes de acción y las medidas de control y evaluación.

Plan Nacional de Desarrollo: Marco orientador que establece las políticas, prioridades, objetivos y estrategias, que normarán la acción del gobierno para promover el desarrollo del país y la mejora en la calidad de vida de la población.

Planeación: Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

Planificación: Proceso racional y sistémico de proveer, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

Planificación Estratégica: Proceso que permite a la organización y a sus dependencias establecer su misión, visión, valores y demás ideas rectoras, así como definir sus objetivos estratégicos y elegir las estrategias para la consecución de esos objetivos, a efecto de satisfacer las necesidades a las cuales se orientan sus bienes o servicios. Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

Planificación Operativa: Proceso mediante el cual la organización selecciona alternativas y cursos de acción, en función de objetivos operativos y metas generales, tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales para concretar programas y acciones específicas en el tiempo y el espacio.

Población objetivo: Grupo al que se dirige la acción estratégica.

Políticas: Orientaciones básicas y parámetros que guían la acción para el desempeño de las tareas, la implementación de los procedimientos y la ejecución de los controles atinentes. Constituyen criterios o directrices de carácter general que el jerarca o los titulares subordinados deben promulgar para guiar racionalmente la gestión, y la toma de decisiones al ejecutar las estrategias, programas y proyectos; su esencia radica en dejar un margen de discreción y ciertos límites dentro de los cuales el funcionario puede actuar y tomar decisiones, cuando las circunstancias indiquen que ello es necesario para implementar mejor los planes; de ahí la importancia de su acatamiento y recomendación de mejoras en aras del cumplimiento de los objetivos institucionales. Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

Política del Plan Nacional de Desarrollo: Lineamientos definidos en el PND que orientan la acción sectorial e institucional y condicionan la forma como tienen que lograrse los objetivos de cada área temática.

Políticas institucionales: Lineamientos dictados por el jerarca superior, que orientan la acción institucional, acorde con el marco jurídico aplicable.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Presupuesto: Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

Principios: Son las máximas, fundamentos, guías o normas directrices que orientan la conducta individual y colectiva, así como, la toma de decisiones en los diferentes niveles de una organización. También, los principios funcionan como normas o guías universales que marcan la pauta en la elección y la práctica de valores en diferentes circunstancias individuales, organizacionales y sociales.

Principio Rector - Igualdad o Equidad: Respeto a la igualdad de derechos de los ciudadanos para el acceso a los cargos de la función pública, garantizando lo dispuesto por el artículo 21 de la Declaración Universal de Derechos Humanos; a saber: "Toda persona tiene el derecho de acceso, en condiciones de igualdad, a las funciones públicas de su país".

Principio Rector - Publicidad: Los cargos públicos son objeto de adecuada publicidad, mediante la difusión de los concursos internos y externos para ocupar las plazas vacantes.

Principio Rector - Mérito e idoneidad: Reconocimiento de la capacidad y los recursos personales para el ingreso y desarrollo de la carrera administrativa en la función pública, mediante un sistema riguroso de reclutamiento y selección de los recursos humanos que evite la arbitrariedad, las influencias de distinta naturaleza y la parcialidad en la contratación y desarrollo del personal público. Así mismo mediante un sistema de retribución que propicie la atracción de los mejores trabajadores y su permanencia en el servicio público. La selección y nombramiento de los funcionarios debe realizarse con sujeción estricta a la idoneidad comprobada, tal como lo dispone el numeral constitucional 192, evitando así, las influencias, el partidismo político, el nepotismo y el favoritismo de cualquier tipo.

Principio Rector - Estabilidad: Es un derecho y un medio para la profesionalización de los funcionarios y la administración; de ahí la necesidad de que éstos no sean removidos de sus cargos, salvo por causales de despido o reducción forzosa de servicios.

Principio Rector - Flexibilidad: Principio que busca evitar la rigidez en las estructuras organizacionales y que puede ser aplicado desde un punto de vista funcional, numérico o salarial. Bajo este principio las organizaciones tienen la capacidad para reorganizar las competencias asociadas con los empleos, de manera que los titulares de los puestos puedan desarrollarlas a través de un abanico de tareas ampliado horizontal, verticalmente o en ambos sentidos y que guarda una estrecha relación con las retribuciones salariales dado que recompensan el esfuerzo y rendimiento individual y grupal de los colaboradores. La rotación del personal, el fácil reacomodo y la oportuna respuesta a las exigencias y condiciones operantes en el entorno, son algunas de las condiciones que prevalecen en organizaciones flexibles

Probidad: Actuar con rectitud, honradez y buena fe. Proceder con bondad y transparencia, evitando los comportamientos o conductas dolosas, la mala intención y la mentira. Rectitud y honestidad para manejar bienes y servicios, ganándose la credibilidad y confianza.

Problema: Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados "normales" en un momento histórico determinado y un lugar dado.

Procedimiento: Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Producto: Es el resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce una actividad realizada.

Producto final: Bienes y servicios generados por los programas y subprogramas presupuestarios, que están en estrecha relación con la misión institucional y la del programa presupuestario. Son permanentes en el tiempo, una vez generados no sufren transformación a lo interno de la institución y son dirigidos a los usuarios externos de la entidad.

Producto relevante: Bienes y servicios de carácter intermedio utilizados como insumo para la producción final, son generados por medio del programa de apoyo, el cual puede denominarse: Administración Central, Dirección Superior, Actividad Central, entre otros.

Productividad: Capacidad y disposición para rendir y producir de conformidad con los objetivos y metas pautadas. Actuar con esmero, diligencia y aplicación para obtener un adecuado aprovechamiento del tiempo y los recursos requeridos para la producción de los bienes o servicios brindados a los usuarios.

Prognosis: Juicio valorativo de costo/beneficio, respecto a la información aportada por un diagnóstico o situación de problema concreto, para definir distintas alternativas futuras de acción.

Programa: Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "servicios".

Programa de inversión pública: Conjunto de proyectos que responden a un objetivo común, difiere de un programa presupuestario.

Programa presupuestario: Categoría programática de mayor nivel en el proceso de presupuesto, conformada por un conjunto de subprogramas, actividades o proyectos que conducen a uno o más productos finales para el cumplimiento de objetivos y metas, también se debe considerar como tal al programa de apoyo.

Programación presupuestaria: Comprende una serie de acciones coordinadas, íntimamente ligadas entre sí que permiten mediante la participación activa de los niveles directivos responsables, tanto en el plano institucional como en el programático, traducir los planes de largo y mediano plazo en un plan anual. Está constituida por elementos como la misión, productos, objetivos, metas e indicadores, además de contemplar los recursos presupuestarios asociados a éstos.

Proyecto de inversión pública: Unidad más operativa del proceso de planificación, cuyo objetivo, actividad y meta se orientan a la producción de un bien o servicio público.

Proyecto Estratégico:

Prudencia: Actuar con sensatez, moderación y buen juicio. Capacidad para discernir y distinguir lo correcto y lo incorrecto. Manera comedida y sensata de enfrentar situaciones diversas, tomar decisiones, evitando riesgos y peligros que afecten las relaciones –personales y jerárquicas- y la imagen de la institución.

Puntualidad: Sentido de precisión y exactitud con que se asume y se realiza una acción, considerando los plazos, horarios, objetivos y metas acordados. Sentido de responsabilidad que permite cumplir los compromisos personales, laborales y sociales en el tiempo y las condiciones preestablecidas.



Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico

Racionalidad: Capacidad para asumir, analizar y resolver con objetividad y raciocinio situaciones y problemas diversos. Capacidad para actuar con sentido lógico, coherente, racional y metódico.

Recurso humano: Conjunto de plazas asignadas a la institución para el cumplimiento de sus funciones.

Relevancia de las metas de gestión: Corresponde al grado de importancia que representa la meta de gestión con respecto al cumplimiento del objetivo de mejora al que está asociado.

Respeto: Disposición para tratar a las personas de manera digna y consecuente con su integridad física y moral. Se manifiesta en el trato sincero y cortés que cada persona merece en virtud de su dignidad humana. El respeto se basa en el principio de hacer a los demás lo que nos gustaría que nos hicieran a nosotros. Es también, la actitud moderada para tolerar, aceptar y acatar libremente las costumbres, las leyes y los actos que conllevan el bien común de personas, grupos e instituciones.

Responsabilidad: Disposición para responder y dar cuenta de los actos que derivan del ejercicio de la libertad y las acciones individuales, que tienen incidencia en las relaciones con personas, grupos y organizaciones. Cualidad Sentido y capacidad para asumir actividades respetando los plazos preestablecidos, en consideración del respeto que merecen las personas y las metas fijadas.

Responsabilidad Social: La responsabilidad que tiene la institución con sus empleados, usuarios y el entorno social en el que opera. Se refiere, también, a las obligaciones, deberes, respeto y sensibilidad social que la institución requiere fomentar en sus relaciones con las personas que conforman su organización, los usuarios, ciudadanos y demás públicos que interaccionan con ella.

Riesgos: Probabilidad de que un evento originado por circunstancias internas o externas, afecte negativamente la capacidad institucional para alcanzar los objetivos institucionales.

Servicio: Actuar con sentido de calidad, respeto y cortesía óptimos en las relaciones con compañeros, jefes y usuarios. Disposición para realizar actividades y alcanzar objetivos y metas con alto sentido de responsabilidad, profesionalismo y honradez intelectual, de modo que los productos, servicios o resultados alcancen la calidad deseada por los clientes o usuarios.

Servidor público: Es servidor público la persona que presta servicios a la Administración o a nombre y por cuenta de ésta, como parte de su organización, en virtud de un acto válido y eficaz de investidura, con entera independencia del carácter imperativo, representativo, remunerado, permanente o público de la actividad respectiva (Referencia: Ley General de la Administración Pública (LGAP), artículo 111. A este efecto considérense equivalentes los términos "funcionario público", "servidor público", "empleado público", "encargado de servicio público" y demás similares, y el régimen de sus relaciones será el mismo para todos, salvo que la naturaleza de la situación indique lo contrario. No se consideran servidores públicos los empleados de empresas o servicios económicos del Estado encargados de gestiones sometidas al derecho común).

Sinceridad: Disposición para comunicarse y mantener relaciones armoniosas basadas en la rectitud, la verdad y la transparencia. La sinceridad implica una convicción interna para actuar sin mentira y doble discurso, evitando la adulación, la apariencia y las verdades a medias.

Solidaridad: Disposición para relacionarse e integrarse mediante nexos de cooperación recíproca. Actitud de cooperación que permite la unión de esfuerzos y la responsabilidad compartida en las diferentes acciones humanas. Su antítesis es el individualismo y las actitudes egoístas que impiden compartir esfuerzos y beneficios entre las personas.



Subprograma presupuestario: Desagregación de un programa presupuestario complejo, para facilitar su ejecución, control y evaluación. Tiene las mismas características del programa y contribuye a alcanzar la producción total del programa.

Subsistema de Planificación de Recursos Humanos (F. Longo): Facilita la disponibilidad de las personas que la organización necesita, en el momento adecuado y al menor costo y la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de GRH, conectándolas con las prioridades organizacionales. Es la puerta de entrada de un sistema integrado de GRH. Se relaciona con todos los subsistemas de la GRH, elemento determinante para que las políticas y prácticas de personal respondan a prioridades y objetivos previamente definidos. Puntos críticos (proposiciones de buenas prácticas que, tomadas conjuntamente, caracterizan una GRH correcta a cada uno de los campos descritos). Este subsistema considera los siguientes puntos críticos: existencia e integridad del sistema, coherencia estratégica, información base, eficacia y administración)

Subsistema de Organización del Trabajo (F. Longo): Integra el conjunto de políticas y prácticas de GRH que definen las características y condiciones para el desarrollo de las tareas y los requisitos de idoneidad para desempeñarlas. Recibe insumos del subsistema de planificación, cuando está se da en el corto, mediano y largo plazo. Está directamente relacionado con el subsistema de gestión del empleo (diseño de puestos y perfiles). Son dos los procesos diferenciadores: el diseño de puestos de trabajo y la definición de los perfiles. Puntos críticos: existencia e integridad del sistema, calidad técnica y flexibilidad del diseño del puesto y la calidad de la definición de los perfiles.

Subsistema de Gestión del Empleo (F. Longo): Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar el ingreso, la permanencia y separación de las personas en la organización. Es un subsistema complejo en el que participan diversas áreas de la GRH. Se relaciona con el subsistema de organización del trabajo, gestión del rendimiento. Los procesos que se distinguen en este subsistema son: la gestión de la incorporación, la gestión de la movilidad, y la gestión de la desvinculación. Puntos críticos: preparación, igualdad y mérito en el acceso, calidad del reclutamiento, calidad de la selección, calidad de la recepción, movilidad, absentismo, disciplina y desvinculación.

Subsistema de Gestión del Rendimiento (F. Longo): Tiene el propósito de influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, orientarlos con las prioridades institucionales y llevarlo al nivel de desempeño más alto, propiciando el logro de los objetivos y metas institucionales, y suministrando información valiosa para la toma de decisiones en diferentes campos. Ocupa una posición central en el sistema integrado de GRH. Se destaca su relación con el subsistema de compensación y desarrollo. La gestión del desarrollo, visualizada como un ciclo comprende: planificación del rendimiento, seguimiento activo del rendimiento, evaluación del rendimiento y retroalimentación. Puntos críticos: planificación y seguimiento, evaluación administración.

Subsistema de Gestión de la Compensación (F. Longo): incluye la gestión del conjunto de compensaciones retributivas y no retributivas que la organización satisface a sus empleados, por la prestación de servicios a la organización. Las relaciones más relevantes las establece con el subsistema de organización del trabajo específicamente, el diseño de puestos de trabajo; y con el subsistema de gestión del rendimiento en el tanto brinda información para la aplicación de retribuciones vinculadas al desempeño. El proceso que componen este sistema son: diseño de estructuras salariales, beneficios extra salariales, diseño de mecanismos de evolución. Puntos críticos: equidad interna, equidad externa, eficacia de las políticas de compensación, administración y otras compensaciones.



Subsistema de Gestión del Desarrollo (F. Longo): Conjunto de políticas y prácticas para estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, por medio del establecimiento de planes de carrera que mantengan el equilibrio entre las necesidades organizativas y los perfiles, expectativas, y preferencias individuales.

Puntos críticos: eficacia de las políticas de promoción, calidad de diseño de carreras, calidad de la formación y gestión de la formación.

Subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (F. Longo): Se ocupa de gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal, cuando por diversas razones adquieren una dimensión colectiva. Se relaciona con la totalidad de los subsistemas de la GRH, pues las relaciones colectivas se pueden desarrollar en cualquiera de los subsistemas. Se sistematiza con tres posibles bloques o áreas de gestión: gestión del clima organizativo, gestión de las relaciones laborales, gestión de las políticas sociales.

Puntos críticos: gestión del clima, eficacia de la comunicación, equilibrio y calidad de las relaciones laborales

Tolerancia: Cualidad para aceptar a las personas y los grupos con sus características y sus diferencias. Respeto a la diversidad de opiniones, costumbres, creencias y prácticas que tienen lugar en un entorno de convivencia humana.

Transparencia: Rectitud y buena fe para actuar en diferentes circunstancias, y mantener relaciones sustentadas en la sinceridad, la confianza y la credibilidad. Actuar con apego a la verdad, sin engaño, dolo, mentira y actitudes que pongan en duda los criterios, decisiones y la imagen de la institución y sus funcionarios.

Unidad de medida: Elemento que permite cuantificar el volumen de producción. Debe ser significativa, expresada en términos simples, coherentes y consistentes con la producción.

Valores: Los valores son cualidades, modelos guías de comportamiento que pueden ser estimados y practicados, en procura del bien en general. Si bien los valores pueden abstraerse y entenderse como realidades “en sí” (belleza, sinceridad, humildad, honradez, honestidad, justicia), en la vida práctica los identificamos asociados con las acciones, las cosas y las personas. En general, todo valor es estimado por el bien o por la utilidad que aporta a las personas y a las organizaciones. Desde el punto de vista organizacional, los valores de una institución son los modelos o pautas de conducta vinculados con su misión.

Valores éticos: Valores morales que permiten a quien toma una decisión, determinar un curso de comportamiento apropiado en las circunstancias, basados en lo que está bien, lo que puede ir más allá de lo que es legal.

Visión: Declaración que enuncia lo que la organización desea ser en el futuro. Perspectiva que describe un escenario altamente deseable referente al estado futuro de la organización. Es una concepción que tiene gran relevancia entre quienes pretenden asumir liderazgo dentro del ente u órgano, porque permite visualizar los deseos, anhelos y aspiraciones que se quieren traer a la realidad.