

**Planificación de la Gestión de Recursos Humanos:
Proporción de funcionarios en las OGEREH en relación al
número de funcionarios totales en las instituciones cubiertas
por el Régimen de Servicio Civil**

ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
Unidad de Investigación y Desarrollo

INFORME: ADE-UNIDE-001-2015



San José, Costa Rica
2015

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| Tabla de Contenido | 1 |
| Índice de Abreviaturas | 1 |
| Resumen..... | 2 |
| PRESENTACIÓN | 3 |
| Justificación..... | 3 |
| Planteamiento del Problema | 4 |
| Objetivos de la Investigación..... | 4 |
| Objetivo General | 4 |
| Objetivos Específicos | 4 |
| Hipótesis | 4 |
| Antecedentes de la Investigación | 4 |
| Elementos Metodológicos..... | 5 |
| Enfoque epistemológico:..... | 5 |
| Enfoque de la investigación:..... | 5 |
| Población Involucrada | 5 |
| Alcances y Limitaciones de Estudio | 5 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos | 7 |
| Marco Teórico..... | 7 |
| ANÁLISIS DE INFORMACION | 11 |
| CONCLUSIONES | 18 |
| RECOMENDACIONES | 19 |
| BIBLIOGRAFÍA | 19 |
| ANEXOS | 20 |
| Anexo 1..... | 20 |
| Anexo 2. | 24 |

FICHA DE CRÉDITOS

Documento elaborado por:
Ing. Marvin Quesada Núñez
Licda. Daniela Cordero Rodríguez
Investigadores

**Unidad de Investigación y Desarrollo
-UNIDE-
ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO**

INFORME DE INVESTIGACIÓN

**Proporción de funcionarios en
las OGEREH en relación al
número de funcionarios
totales en las instituciones
cubiertas por el Régimen
de Servicio Civil**

Revisión y supervisión técnica:
Lic. Bernal Robles Robles
Coordinador **UNIDE**

Aprobación final:
Msc. Olman Jiménez Corrales
Director Área de Desarrollo Estratégico

Diseño Gráfico y Maquetación
Lic. Juan Pablo Barrientos Jiménez
Diseñador Gráfico

Dirección General de Servicio Civil
San José, Costa Rica
-2015-

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

| | |
|---------|--|
| DGSC | Dirección General del Servicio Civil |
| ESC | Estatuto del Servicio Civil |
| OGEREH | Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos |
| RSC | Régimen del Servicio Civil |
| RESC | Reglamento del Estatuto de Servicio Civil |
| SIGEREH | Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil |

RESUMEN

Los investigadores abordan el problema de la proporción óptima de funcionarios en las OGEREH en relación al número total de funcionarios de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, de forma tal que puedan cumplir efectivamente con las funciones técnicas asignadas en el Estatuto de Servicio Civil, su Reglamento y normativa conexas.

La hipótesis que guió la investigación se estableció en que la cantidad óptima de funcionarios requerida por una OGEREH para gestionar adecuadamente los procesos de recursos humanos de la institución a la que pertenece, está definida por la proporción de un funcionario en la OGEREH por cuarenta funcionarios de la plantilla institucional, sin embargo, según las variables analizadas en las instituciones del RSC, este parámetro no se constata en la mayoría.

La evidenciada disparidad en las OGEREH del Régimen de Servicio Civil tanto en sus estructuras ocupacionales como en los procesos de recursos humanos asumidos y el desarrollo de éstos y las dimensiones de las planillas institucionales que atienden, hace imposible apreciar un patrón o comportamiento común o compartido por un número significativos de ellas, que permita establecer una relación entre el número de funcionarios requeridos por una OGEREH para atender efectivamente los procesos de recursos de la institución en la que se ubican.

Los investigadores elaboran y recomiendan el uso de una guía metodológica propuesta para la realización de estudios de cargas de trabajo, que permita la determinación del número óptimo de funcionarios con que debe contar una OGEREH para cumplir lo dispuesto en la normativa vigente.

PRESENTACIÓN

La presente investigación aborda el tema de la proporción de funcionarios de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos cubiertas por el Régimen de Servicio Civil en relación con el número total de funcionarios de las instituciones donde se ubican.

En el sentido expuesto se pretende aproximarse a una herramienta que apoye el quehacer de las OGEREH en la gerencia de los procesos Institucionales de Recursos Humanos, ya que facilitará la determinación de la cantidad de personal necesaria de dichas instancias especializadas en las instituciones e identificar posibles déficits o excedentes de funcionarios; es decir las brechas de personal, ajustadas a los niveles y volúmenes de actividades que desarrollan cada una de éstas.

Este análisis de brechas es necesario a fin de que sean corregidas para que exista un equilibrio entre el número de actividades que se desarrollan y el tiempo que conlleva ejecutarlas, en procura de que las personas puedan desarrollar sus funciones con un nivel óptimo de eficiencia, lo cual traerá consigo beneficios a las instituciones del Régimen de Servicio Civil, sin afectar la calidad de vida de las y los funcionarios.

JUSTIFICACIÓN

La Dirección General de Servicio Civil es la Institución rectora del Sistema de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil (SIGEREH), 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.

Basados en lo anterior y al tenor de lo que establece la normativa, específicamente el Estatuto de Servicio Civil y su reglamento que indica:

Estatuto de Servicio Civil:

Artículo 1°. “Este Estatuto y sus reglamentos regularán las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores, con el propósito de garantizar la eficiencia de la Administración Pública, y proteger a dichos servidores”.

Artículo 13. “Son atribuciones y funciones del Director General de Servicio Civil:”

Inciso “d) Promover la implantación de un sistema moderno de administración de personal”

Reglamento del Estatuto de Servicio Civil:

Artículo 1, “El Estatuto de Servicio Civil y el presente Reglamento regularán las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores, con el propósito de garantizar la eficiencia de la Administración Pública y de proteger a dichos servidores.”

Artículo 122, “La Dirección General de Servicio Civil es el órgano rector competente para regir los procesos del Sistema de Gestión Institucional de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil. Mediante sus áreas cumplirá el papel de instancia administrativa responsable de la gestión de acciones rectoras, normativas asesoras, contraloras y

proveedoras de ayuda técnica en dicho sistema.”

Artículo 131. “Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos deben implantar y constituir un esquema de funcionamiento básico general que les permita gerenciar y cumplir en forma eficiente y oportuna con los procesos de Gestión de Recursos Humanos, para lo cual cada Ministerio, Institución u Órgano Adscrito cubierto por el Estatuto de Servicio Civil debe adoptar las medidas que correspondan y dotar a dichas unidades del contingente humano, recursos físicos, económicos y materiales indispensables para su adecuado funcionamiento”

Desde este punto de vista, surge la necesidad por parte de la DGSC, entre otras, de disponer de estudios que faciliten a las OGEREH de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, lineamientos técnicos que le permitan dimensionar la cantidad de personal necesario acorde a los niveles y volúmenes de actividades que deben realizar.

La puesta en práctica de una herramienta con esta finalidad, permitirá la eficiencia en la gerencia de los procesos de Gestión Institucional de Recursos Humanos por parte de las OGEREH y la identificación de posibles déficits o excedentes de funcionarios y de esta manera, establecer los requerimientos reales de personal en las instituciones para alcanzar la optimización en el uso de los recursos y buscar resultados favorables en procura de la calidad de los servicios de la organización y de vida del funcionario. En un escenario

pesimista, en lo referente al proceso de Gestión Institucional de Recursos Humanos, un déficit de personal puede generar tiempos de respuesta fuera de los plazos establecidos por ley, lo que podría conducir a la generación de más actividades por posibles apelaciones, recursos de amparo y otros, que pueden surgir por la ineficiente prestación del servicio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La DGSC, como órgano rector del Sistema de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil, sustenta a través del Capítulo XII del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil las responsabilidades y procesos correspondientes a las OGEREH, que son las instancias competentes para gerenciar los procesos de Gestión Institucional de Recursos Humanos siguiendo las normas establecidas mediante el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, siendo que el papel que cumplen dichas instancias resulta clave para garantizar la eficiencia y el adecuado funcionamiento de los procesos que conforman la Gestión Institucional de la organización del trabajo, del empleo, del servicio de personal, de la compensación, del desarrollo y la gestión de las relaciones humanas y sociales.

Por esta razón, resulta necesario que todas las funciones asignadas a las OGEREH respondan en concordancia a una cantidad óptima de funcionarios en procura de la mejora de los procesos de Gestión

Institucional de los Recursos Humanos y consecuentemente a la estrategia institucional.

En este contexto, la presente investigación se ocupa del siguiente problema planteado **¿Cuál es la proporción óptima de funcionarios en las OGEREH en relación al número total de funcionarios de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, de forma tal que puedan cumplir efectivamente con las funciones técnicas asignadas en el Estatuto de Servicio Civil, su Reglamento y normativa conexas?**

La anterior interrogante surge como respuesta a las debilidades que presenta la Dirección General de Servicio Civil al carecer de un parámetro que provea un lineamiento técnico a las OGEREH para determinar la proporción de personal necesario acorde a los niveles y volúmenes de actividades para la eficiente realización de las funciones consignadas a cada una de éstas. La solución a dicho problema, proveerá a la DGSC de una herramienta útil para organizar, dirigir y controlar de una mejor manera los procesos de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar la proporción de funcionarios en las OGEREH de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil en relación a la cantidad de funcionarios que conforman la institución.

Objetivos Específicos

1. Establecer una relación entre la cantidad total de funcionarios que laboran en las Instituciones bajo el Régimen de Servicio Civil y en las OGEREH
2. Analizar el grado de desarrollo de los procesos de Gestión Institucional de Recursos Humanos asumidos por las OGEREH.
3. Establecer una relación de la cantidad de procesos de Gestión Institucional de Recursos Humanos versus la cantidad de funcionarios de la institución.

HIPÓTESIS

La cantidad óptima de funcionarios requerida por una OGEREH para gestionar adecuadamente los procesos de recursos humanos de la institución a la que pertenece, está definida por la proporción de un funcionario en la OGEREH por cuarenta funcionarios de la plantilla institucional.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Vale destacar que no se identificaron estudios o investigaciones que abordaran el tema de la proporción óptima de funcionarios requeridos en una Unidad especializada en recursos humanos con respecto a la totalidad de la plantilla de la organización que atienden y a los procesos de recursos humanos que ejecutan. No obstante, la DGSC ha realizado investigaciones científicas y estudios técnicos relativos a variables de interés para la presente

investigación, razón por la cual han sido tomados en consideración como fuente de datos. Entre los documentos consultados para llevar a cabo la presente investigación se cita los siguientes:

- Informe GESTIÓN-001-2013 “Diagnóstico sobre la Implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, para su Desconcentración en el Ámbito del Régimen del Servicio Civil de Costa Rica”.
- Informe GESTIÓN-002-2013 “Diagnóstico de las oficinas de Gestión de Recursos Humanos cubiertas por el Régimen de Servicio Civil de Costa Rica”.
- Informe GESTIÓN-002-2014 “Diagnóstico sobre la Implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, para su Desconcentración en el Ámbito del Régimen del Servicio Civil de Costa Rica”.
- Informe GESTIÓN-SAO-053-2011 “Estudio de los puestos correspondientes con el cargo de Director de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil”.

Los tres primeros informes resultan de importancia para el tema que ocupa la presente investigación pues contiene información actualizada de las OGEREH costarricenses que operan dentro del ámbito del Régimen de Servicio Civil. Dicha información se utiliza en el análisis presente mediante la realización de nuevas correlaciones. Por su parte el informe GESTIÓN-SAO-053-2011, contempla un análisis acerca de la estructura

ocupacional y organizacional de las OGEREH, evidenciando la existencia de una variabilidad en la composición de las mismas.

ELEMENTOS METODOLÓGICOS

Enfoque epistemológico:

Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH) constituyen el objeto de estudio para el que, a partir del análisis de determinadas variables, se logre resolver el problema de investigación planteado, referido específicamente al número óptimo de funcionarios que debe disponer estas unidades especializadas.

Debido a que es necesario analizar en conjunto diferentes variables comunes a todas las 47 OGEREH del Régimen de Servicio Civil costarricense con la finalidad de establecer patrones de comportamiento, lo pertinente es utilizar un enfoque positivista inductivo que permita extraer generalidades aplicables al conjunto de OGEREH objeto de estudio.

Enfoque de la investigación:

El estudio es de carácter cuantitativo definido como un proceso secuencial, inductivo y probatorio, dirigido al análisis de las variables cuantitativas presentes en las OGEREH y que son de interés para el logro de los objetivos planteados. En tal sentido se utilizan los datos obtenidos de las investigaciones realizadas por el área de Gestión de Recursos Humanos de la DGSC referidas a la realidad de las OGEREH. Se toma como base la medición numérica

para el establecimiento de patrones y comprobación del comportamiento experimentado por las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos. Por su rigor y consistencia teórica, se estima que este enfoque resulta útil y apropiado para la presente investigación.

POBLACIÓN INVOLUCRADA

Para el desarrollo de la presente investigación se ha considerado al conjunto de las 46 (cuarenta y seis) Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil.

En la **Imagen 1** (página siguiente) se enumeran las instituciones de las que se ha considerado su OGEREH para esta investigación.

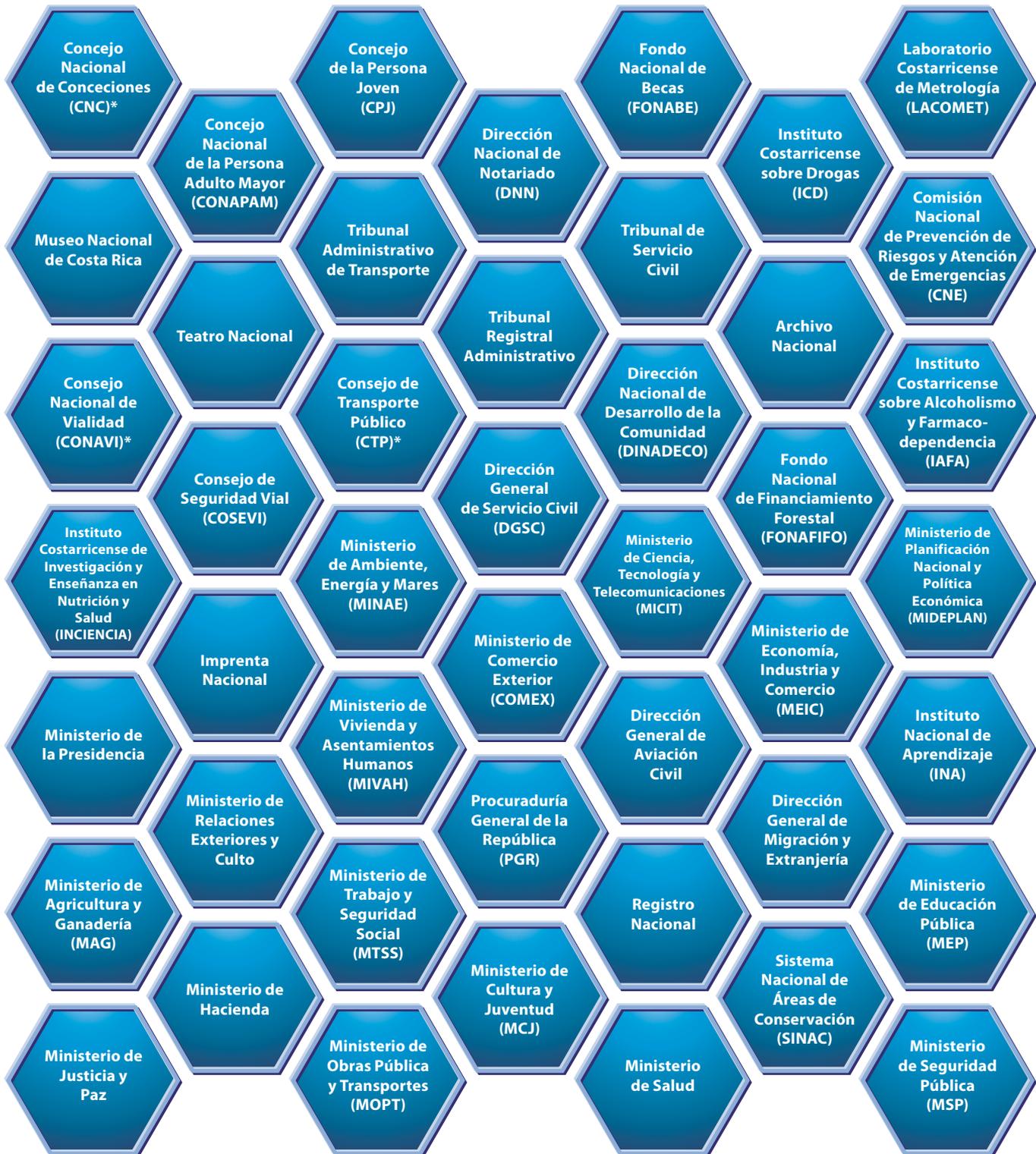
ALCANCES Y LIMITACIONES DE ESTUDIO

Como se ha indicado anteriormente, el estudio se circunscribe al total de 46 (cuarenta y seis) Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos que forman parte del Sistema de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil, de manera que el parámetro que se consolide para definir la proporción de funcionarios, será un lineamiento útil para la mejora de la Gestión Institucional de Recursos Humanos de las instituciones que forman parte del Régimen del Servicio Civil.

En cuanto a las limitaciones existentes, está el que se toman los datos únicamente para 46 (cuarenta y seis) OGEREH generalizando

Imagen 1

Instituciones de las que se ha considerado su OGEREH para esta investigación.



Nota: Las instituciones señaladas con asterisco (*) están pendientes de que se disuelvan en el Instituto Nacional de Infraestructura y Transportes (INIT), proyecto de ley en proceso de elaboración de parte del MOPT.

los resultados para el total de 55 (cincuenta y cinco) instituciones del Régimen de Servicio Civil distribuidos en 18 (dieciocho) Ministerios, parte de la Asamblea Legislativa, Presidencia de la República y 35 (treinta y cinco) órganos adscritos.

Otra de las limitantes encontradas se refiere a la imposibilidad para obtener datos relacionados con los presupuestos asignados a las OGEREH para el pago de salarios y cargas sociales. Dicha información no es posible extraerlos de los presupuestos ordinarios de las instituciones, ya que se encuentran integrados en la partida presupuestaria global. La única alternativa viable es solicitarla directamente a las OGEREH quienes la deberían procesar a partir de la planilla que dispone cada uno, sin embargo la coordinación con las mismas vía Área de Gestión de Recursos Humanos no fue posible generarla.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se analizaron investigaciones, estudios técnicos e informes realizados con antelación en la Dirección General de Servicio Civil en los que se abordan variables como tamaño de su plantilla y procesos de Recursos Humanos desarrollados propios de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos. Asimismo se investigó la normativa que regula la materia de Gestión de Recursos Humanos, con el fin de obtener la información necesaria, veraz y oportuna, que permita realizar los análisis de la misma y

poder tomar datos que puedan ser insumo trascendente en el desarrollo de la investigación.

MARCO TEÓRICO

En primera instancia es necesario indicar que no se han identificado libros, estudios o investigaciones anteriores que aborden la relación cuantitativa entre el número de funcionarios requeridos por una OGEREH para atender las necesidades de la plantilla total que compone la institución donde se ubica.

El único documento que hace referencia a un dato sobre de la relación cuantitativa entre el número de funcionarios en labores administrativas y de apoyo de las instituciones en general, es el denominado “Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas” del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2013), el cual señala lo siguiente:

La mayor parte del recurso humano de una Institución deberá destinarse a la ejecución de labores sustantivas -dado que son la razón de ser de la Institución-, en contraposición de las labores administrativas o de apoyo. Es recomendable que la proporción sea 3 a 1 respectivamente. (P. 14).

En lo que respecta a la normativa que regula la materia en estudio se puede citar la siguiente:

El Reglamento del Estatuto de Servicio Civil cita en el Capítulo XII el marco de acción de las Oficinas de

Gestión Institucional de Recursos Humanos. Al respecto el artículo 124 establece lo siguiente:

Artículo 124 “Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH), son las instancias competentes para gerenciar los procesos de Gestión de Recursos Humanos que interesen a los respectivos Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos en donde operen, así como para realizar y ejecutar los procesos derivados de dicha función, siguiendo las normas establecidas en el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, legislación conexas, además de las políticas, directrices y lineamientos que al efecto emita el órgano rector del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil y se conceptualizan como órganos de enlace ejecutores y de participación activa en dicho sistema”.

Por su parte, el Artículo 128 agrega que las OGEREH constituyen: Los órganos ejecutores del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil y como tal están bajo la supervisión técnica de la Dirección General de Servicio Civil y deben acatar las políticas, directrices y normativa en general que emana de esta instancia, así como suministrar la información e informes del caso cuando así sea requerido.

Adicionalmente se debe indicar que las funciones específicas que dicho Reglamento atribuye a las OGEREH, se encuentran establecidas en el Artículo 132, siendo las siguientes:

- a) Efectuar permanentemente una lectura del ambiente financiero, estratégico, tecnológico, legal y político en el que se desenvuelve su institución, de modo que les permita promover rápidamente las transformaciones y cambios requeridos, mediante procesos de investigación activa y permanente que han de seguir, lineamientos determinados por la instancia competente de la Dirección General de Servicio Civil, de acuerdo con los requerimientos generales del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil o particulares de su organización, y consecuentemente ejercer el liderazgo en el desarrollo y actualización de la Gestión de Recursos Humanos, alineada a la estrategia de sus organizaciones y acorde con los avances técnicos, científicos y tecnológicos prevalentes.
- b) Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de Gestión de Recursos Humanos del respectivo Ministerio, Institución u Órgano Adscrito, además de asesorar y orientar a superiores, jefaturas y funcionarios, en dicha materia considerando especialmente los roles de las autoridades de línea hacia sus colaboradores.
- c) Aplicar las políticas y normativa que en materia de Gestión de Recursos Humanos, emitan la Dirección General de Servicio Civil y otras entidades que por ley tengan competencia afín.
- d) Comunicar a la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) el resultado de las acciones ejecutadas, coordinando con la instancia competente de dicha Dirección General los aspectos relacionados con el desarrollo y transferencia técnica necesaria en materia de la Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil, tanto de orden institucional como aquellos de alcance sectorial.
- e) Suministrar la información que les solicite la Dirección General de Servicio Civil, o cualquiera de sus dependencias, referente a las actividades que se desarrollan, cumpliendo con las políticas, directrices y lineamientos necesarios relacionadas con el Control que requieren los diversos procesos delegados, propios de la Gestión de Recursos Humanos cubierta por el ámbito del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento.
- f) Ejecutar la provisión del Empleo Público específica de ingreso al Régimen de Servicio Civil, requerida por los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el ámbito del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, mediante concursos internos y externos, preparación de las tablas de reemplazo o sucesión, conforme lo establece la normativa vigente, así como la planificación que debe realizarse en este campo, en coordinación con la instancia competente de la Dirección General de Servicio Civil, considerando además las reservas presupuestarias requeridas.
- g) Mantener un Registro Actualizado de los Puestos con sus antecedentes, así como de sus ocupantes, condición de ocupación y otros datos similares propios de la relación de puestos de los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el Régimen de Servicio Civil, comprobando de esta forma que su uso se adecue a las condiciones reguladas por el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento.
- h) Mantener actualizados los manuales de normas y procedimientos y los instrumentos aplicables a los diferentes procesos de trabajo de la Gestión de Recursos Humanos que aseguren el control interno de su ejecución, siguiendo las políticas, directrices y lineamientos que en este campo disponga y emita la Dirección General de Servicio Civil o su instancia competente.
- i) Realizar las actividades tendentes a garantizar las adecuadas relaciones humanas y sociales en la Institución.
- j) Representar técnicamente la Institución en diferentes Comisiones, Juntas Directivas, Consejos, Comités o Equipos Ad hoc instalados por la Jerarquía Institucional o la Dirección General de Servicio Civil, en materia de su competencia.
- k) Realizar las demás actividades que se deriven de las competencias conferidas, de normas específicas que así lo consignent y cualesquiera otras que les sean delegadas vía resolución por parte de la Dirección General de Servicio Civil.

En cuanto al diseño básico de funcionamiento de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos, el Artículo 133 del RESC añade que estas tendrán como mínimo, algunos de, o en el mejor de los casos, los siguientes procesos:

- a) **Gestión de Organización del Trabajo:** incluye subproceso de análisis ocupacional.
- b) **Gestión del Empleo:** comprende procesos como planificación del recurso humano, reclutamiento y selección de personal, inducción, período de prueba, promoción, desvinculación.
- c) **Gestión de Servicios del Personal:** integra los procesos de organización del registro y control del personal, administración de pagos, control de movimientos de personal, control de asistencia, vacaciones, administración de expedientes, trámites de personal diversos.
- d) **Gestión de la Compensación:** incluye procesos como compensaciones retributivas y no retributivas.
- e) **Gestión del Desarrollo:** comprende actividades como promoción y carrera, formación y capacitación, planificación y evaluación del rendimiento.
- f) **Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales:** integra monitoreo del clima organizativo, gestión de las relaciones laborales, salud laboral, auditoría de recursos humanos.

Cabe agregar también que la DIRECTRIZ N° 042-P de orden

Presidencial considerando que el ESC en su artículo 13, inciso d), y artículo 4, inciso c) de su Reglamento faculta a la Dirección General de Servicio Civil para promover la implantación de un moderno Sistema de Gestión de Recursos Humanos y que además el Sistema de Gestión de Recursos Humanos se sustenta en tres pilares fundamentales a) Dirección General de Servicio Civil, b) las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el Régimen de Servicio Civil y el Tribunal de Servicio Civil y c) otras instancias de participación y consulta como la Asamblea de Jefes de Gestión de Recursos Humanos y Consejo Técnico Consultivo de Gestión de Recursos Humanos, dispone y emite una serie de regulaciones dirigidas a todos los Ministerios, instituciones u Órganos adscritos bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil, particularmente orientadas a promover un sistema moderno de Gestión de Recursos Humanos:

1. Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el Estatuto de Servicio Civil como parte de sus obligaciones permanentes, deben prestar asesoría y orientación al Ministerio, Institución u Órgano Adscrito -del cual dependen-, tanto en cuanto al cumplimiento como al alcance de las estrategias, objetivos y misión institucionales; por ello se obligan a conocer la materia medular de sus organizaciones, contribuyendo

efectivamente a la consecución de los mismos, al crecimiento y desarrollo de las dependencias públicas que las rigen y a la gobernabilidad democrática del país. Asimismo, deberán asumir aquellas actividades y/o proyectos que la Dirección General de Servicio Civil les encomiende para realizar en forma institucional, sectorial o en forma conjunta con la Dirección General.

2. La Misión de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el Estatuto de Servicio Civil, se orientará a propiciarles competitividad facilitando sus procesos productivos y de servicios a los ciudadanos, de tal forma que se alineen con estándares de calidad, garantizando el suministro de productos y servicios que han sido definidos Institucionalmente, acordes con las demandas racionales de sus clientes y usuarios, ante lo cual será indispensable una adecuada empleabilidad, evaluación y seguimiento de la fuerza laboral que los componen.
3. Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el Estatuto de Servicio Civil, deberán asumir cada vez más competencias, producto de la desconcentración funcional que continuará impulsando el órgano

- rector de la Gestión de Recursos Humanos en el Poder Ejecutivo.
4. Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el Estatuto de Servicio Civil, deberán incorporar en su funcionamiento un Sistema de Gestión de la Calidad en sus servicios basado en las respectivas normas internacionales.
 5. Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el Estatuto de Servicio Civil, deben considerar las tendencias vigentes, suministrando a las respectivas organizaciones de las que dependen, personas altamente calificadas y motivadas para ejecutar con eficiencia y responsabilidad las funciones que les sean encomendadas, bajo un criterio estrictamente orientado a conformar un verdadero y real patrimonio de capacidades y competencias propias, facilitando la movilidad interna y externa del capital humano, además de la provisión oportuna y efectiva de faltantes de personal, esto implica no solo su construcción, también su protección, así como el reconocimiento adecuado a sus facultades.
 6. Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el Régimen de Servicio Civil, deben proporcionar metodologías que formulen una correcta administración de los procesos de cambio en sus organizaciones, lo cual se traduce en la generación por su parte de estrategias, programas, procedimientos y soluciones que favorezcan ese tipo de dinámicas de evolución organizacional, siguiendo los principios de rectoría que rigen la materia de su competencia.
 7. Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el Régimen de Servicio Civil deben desarrollar la calidad de vida en el trabajo y la autorrealización y satisfacción de los servidores y las servidoras; contemplando acciones orientadas a la generación de trato equitativo y percepción adecuada de las capacidades al trabajo delegado, observando la transferencia técnica que el órgano rector ordene en esta materia.
 8. Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el Régimen de Servicio Civil, han de promover e impulsar el establecimiento de políticas y prácticas éticas en la función pública, en la realización de los diversos trabajos, así como, crear y organizar un ambiente que propicie el fortalecimiento y surgimiento de conductas socialmente responsables con el ambiente, la comunidad y los ciudadanos, cuya ejecución involucra una constante y permanente coordinación con la Dirección General.
 9. Los Jerarcas de los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el Régimen de Servicio Civil, asignarán los recursos materiales presupuestarios, humanos informáticos y de cualquier otro orden, necesarios para que sus Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos puedan cumplir con las directrices anteriormente señaladas. De igual manera, dichos jerarcas suplirán las necesidades materiales, humanas y presupuestarias que en el desarrollo de sus obligaciones, los componentes del SIGEREH requieran para cumplimiento de sus competencias, cuando ello se relacione con el sector al cual pertenecen, según lo establecido en el Transitorio Único del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil.
 10. Los Jerarcas y demás jefaturas de los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el Régimen de Servicio Civil, serán los responsables; últimos de la gestión y desarrollo integral del empleo público y de recurso humano en sus organizaciones, contando para ello con la asistencia y asesoría de personal de sus Oficinas de

Gestión Institucional de Recursos Humanos.

Según lo expuesto anteriormente surge la necesidad de establecer directrices, lineamientos, herramientas, estudios y otros tipos de análisis que permitan a las OGEREH, gerenciar y ejecutar de manera eficiente los procesos de Recursos Humanos de los respectivos Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos en donde operen.

Uno de estos análisis que revierte gran importancia y es el punto principal del estudio en cuestión, es el dimensionamiento óptimo de la planilla institucional, acorde a la naturaleza de las actividades que realizan las OGEREH, así como los niveles y volúmenes de las mismas, para dicho análisis se recurre al método denominado evaluación o estudio de cargas de trabajo.

El estudio de cargas de trabajo para Gómez (2002), es un “conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos..., y determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas derivadas de las funciones asignadas a cada institución”. (p. 7).

De lo expuesto anteriormente se puede inferir que esta herramienta puede brindar a las organizaciones o a las diferentes instancias de las mismas, en el caso que nos ocupa, las OGEREH, un instrumento técnico a partir del cual se puede determinar posibles déficits de personal, lo que podría estar provocando que no se desarrollen a cabalidad y

eficientemente la totalidad de procesos de Gestión de Recursos Humanos. Asimismo se podrían descubrir, posibles excedentes de personal, los cuales podrían reforzar otras áreas de la organización, en las que haya faltante, es decir buscar una distribución óptima de las personas, acorde a los requerimientos que se tengan.

El estudio de cargas de trabajo es necesario en cualquier organización, con el fin de realizar análisis constantes, orientados al beneficio de la calidad de vida de los funcionarios y por ende de la organización en general.

Para, Gómez (2002), el análisis de cargas de trabajo es, “parte esencial dentro de la disciplina del Estudio del Trabajo que se requiere en una Reforma Organizacional, pero previamente a la medición, se precisa:

Identificar los productos, procesos, etapas o fases y tareas que requiere la institución en cada Dependencia”. (p. 11)

En el mismo orden de ideas, en el documento denominado, “Guía Metodológica para la Estudio de Cargas de Trabajo 2013”, de la Universidad Central de Colombia (2013), se indica que,

La condición más importante a tener en cuenta en un estudio de cargas de trabajo es que no se miden cargos, se mide el desarrollo de actividades o tareas asociadas a los procedimientos y procesos de las diversas unidades o dependencias en función del tiempo estándar de desarrollo de cada actividad (registrada en el manual de procedimientos) y la frecuencia (en un

periodo de tiempo determinado: días, horas, minutos) con que se desarrolla cada actividad del procedimiento de forma permanente. (p. 5).

Con esto queda plasmada la importancia de identificar de manera detallada, cada uno de los procesos que realiza las OGEREH y las actividades específicas de cada uno y con base en esta información, se procede a realizar la evaluación de las cargas de trabajo, el cual como se indicó, permitirá determinar las necesidades de personal en cantidad y calidad. Asimismo del resultado de los perfiles y las cargas de trabajo podrá entonces efectuarse el análisis de identificación de déficits o excedentes de personal en relación con la planilla de personal actual y la verificación de los perfiles requeridos de la misma.

ANÁLISIS DE INFORMACION

Los informes GESTIÓN-001-2013, GESTIÓN-002-2013 y GESTIÓN-002-2014 presentan información actualizada sobre las OGEREH, particularmente sobre el número de funcionarios que las componen, procesos de gestión de recursos humanos que atienden y funcionarios que componen la institución, entre otros.

Los informes indicados anteriormente, se elaboraron con objetivos relacionados a la desconcentración de funciones técnico operativas desde la DGSC hacia las OGEREH, sin que estableciera una relación cuantitativa entre cantidad de funcionarios de la OGEREH y

cantidad de funcionarios atendidos que componen la institución. No obstante, de los mismos y al tener acceso a la información de base de las instituciones y OGEREH, se obtuvo insumos que permitieron realizar un análisis de correlación entre determinadas variables de interés.

Los datos analizados y los resultados obtenidos se presentan a continuación.

1. Desarrollo de los Procesos de Gestión de Recursos Humanos por OGEREH

Las tres fuentes documentales indicadas brindan información sobre la situación reciente de los diferentes procesos de Gestión de Recursos Humanos que desarrollan las OGEREH, a saber, Planificación de RRHH, Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión de Servicios de Personal, Gestión de la Compensación, Gestión del Desarrollo y Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.

Uno de los análisis realizados, a partir de los datos examinados, fue un comparativo de las calificaciones totales obtenidas por cada una de las OGEREH en el desarrollo de los diferentes procesos de Recursos Humanos mencionados, las que se cotejaron contra el mayor puntaje posible de obtener: 198 puntos.

El Cuadro 1 contiene los datos de la calificación total obtenida por cada OGEREH en cuanto al desarrollo de los procesos de Gestión de Recursos Humanos que realizan y complementariamente se aporta un gráfico que muestra el comparativo

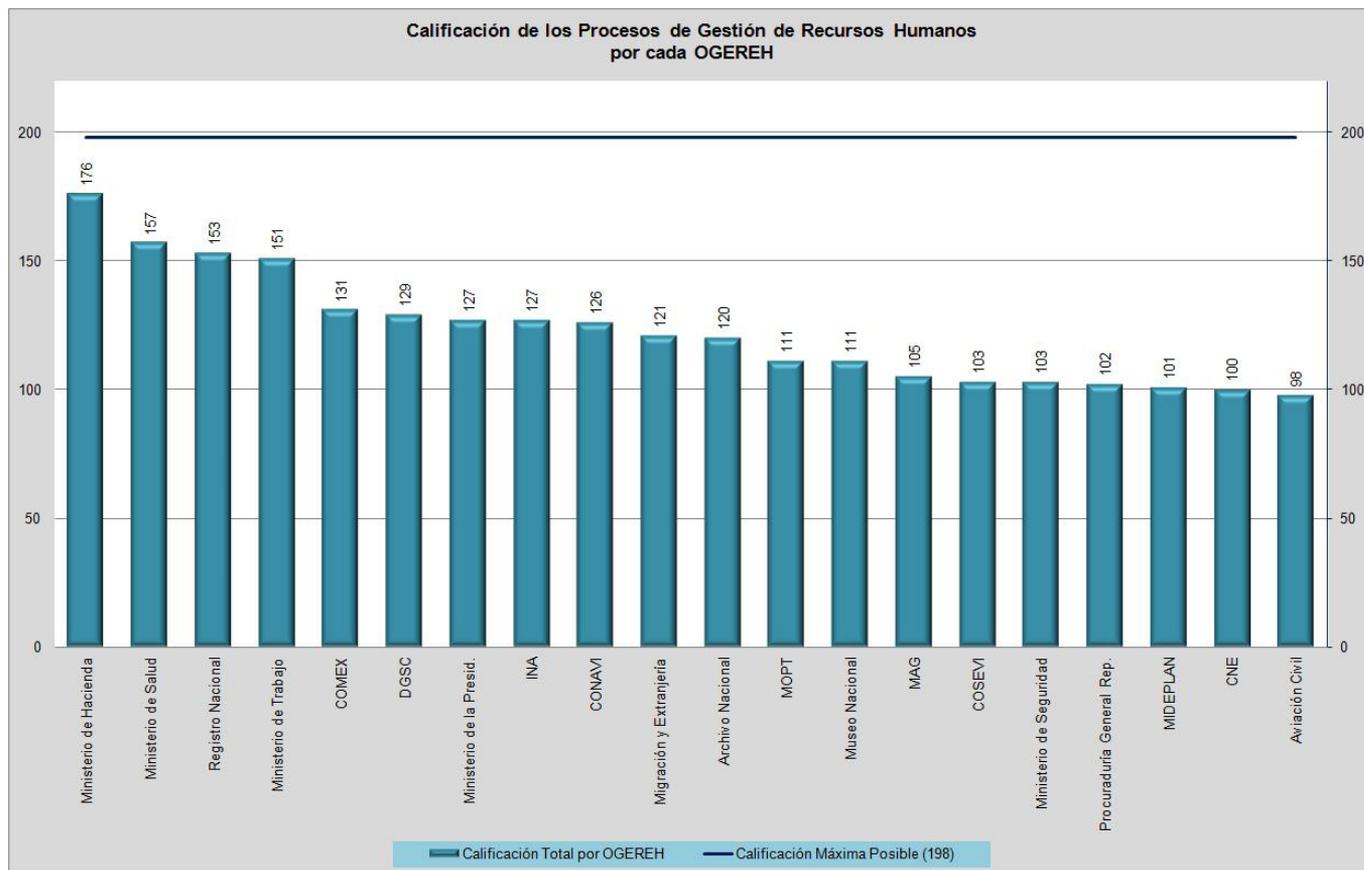
Cuadro 1.
Calificación Total de los Procesos de Gestión de Recursos Humanos por cada OGEREH. 2013.

| No. | Institución / Ministerio: | Calificación Total de de los Procesos de RH | Comparativo con la Máxima Calificación Posible (198) |
|-----|---|---|--|
| 1 | Ministerio de Hacienda | 176 | 89% |
| 2 | Ministerio de Salud | 157 | 79% |
| 3 | Registro Nacional | 153 | 77% |
| 4 | Ministerio de Trabajo y Seguridad Social | 151 | 76% |
| 5 | COMEX | 131 | 66% |
| 6 | Dirección General de Servicio Civil | 129 | 65% |
| 7 | Ministerio de la Presidencia, | 127 | 64% |
| 8 | Instituto Nacional de Aprendizaje | 127 | 64% |
| 9 | Consejo Nacional de Vialidad | 126 | 64% |
| 10 | Migración y Extranjería | 121 | 61% |
| 11 | Archivo Nacional | 120 | 61% |
| 12 | MOPT | 111 | 56% |
| 13 | Museo Nacional de Costa Rica | 111 | 56% |
| 14 | Ministerio Agricultura y Ganadería | 105 | 53% |
| 15 | Consejo de Seguridad Vial | 103 | 52% |
| 16 | Ministerio de Seguridad Pública | 103 | 52% |
| 17 | Procuraduría General Rep. | 102 | 52% |
| 18 | MIDEPLAN | 101 | 51% |
| 19 | Comisión Nacional de Emergencias | 100 | 51% |
| 20 | Dirección General de Aviación Civil | 98 | 49% |
| 21 | Cultura y Juventud | 97 | 49% |
| 22 | Tribunal de Servicio Civil | 96 | 48% |
| 23 | DINADECO | 96 | 48% |
| 24 | MINAE | 95 | 48% |
| 25 | Dirección Nacional Notariado | 94 | 47% |
| 26 | Ministerio de Vivienda | 93 | 47% |
| 27 | Tribunal Administrativo de Transportes | 92 | 46% |
| 28 | Ministerio de Educación Pública | 89 | 45% |
| 29 | Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto | 88 | 44% |
| 30 | Ministerio de Economía | 87 | 44% |
| 31 | Ministerio de Justicia y Paz | 87 | 44% |
| 32 | SINAC | 86 | 43% |
| 33 | Tribunal Registral Administrativo | 84 | 42% |
| 34 | MICITT | 83 | 42% |
| 35 | Imprenta Nacional | 82 | 41% |
| 36 | FONAFIFO | 81 | 41% |
| 37 | Instituto Costarricense sobre Drogas | 78 | 39% |
| 38 | IAFA | 75 | 38% |
| 39 | Teatro Nacional | 75 | 38% |
| 40 | INCIENSA | 74 | 37% |
| 41 | Consejo Nacional de Concesiones | 71 | 36% |
| 42 | LACOMET | 69 | 35% |
| 43 | Consejo de Transporte Público | 66 | 33% |
| 44 | Consejo de la Persona Joven | 57 | 29% |
| 45 | CONAPAM | 55 | 28% |
| 46 | FONABE | 55 | 28% |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe GESTION-002-2014.

Gráfico 1.

Calificación de los Procesos de Gestión de Recursos Humanos por cada OGEREH. 2013



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe GESTION-002-2014.

NOTA: En este gráfico se muestran únicamente veinte instituciones en orden de calificación.

de la calificación obtenida con la máxima calificación posible de lograr.

Un análisis del Cuadro N°1 y el Gráfico N°1, permite realizar una comparación entre la calificación máxima de 198 puntos al que pudiera optar una OGEREH si obtuviera la totalidad de puntos en cada uno de los procesos de recursos humanos evaluados y, el puntaje obtenido realmente con el estudio.

Como se aprecia con facilidad, la OGEREH con más puntaje, es la del Ministerio de Hacienda, obtuvo un total de 176, seguido por el Ministerio de Salud con 157 y el Registro Nacional

con 153; de seguido el resto de las OGEREH obtienen sostenidamente cada vez menos puntaje, lo que puede interpretarse que las OGEREH del RSC se encuentran en un nivel desarrollo muy por debajo del estándar esperado, es decir en un rango de desarrollo que oscila entre un 89% (Ministerio de Hacienda) y un 28% (CONAPAN y FONABE). De igual manera es posible apreciar la dispersión de calificaciones obtenidas por las OGEREH donde, salvo un par de repeticiones, la mayoría de los resultados obtenidos por las OGEREH, son diversos.

2. Cantidad de funcionarios que laboran en la OGEREH con relación a la totalidad de funcionarios de la institución.

Otro dato que es importante analizar, ya que el mismo muestra una parte significativa de la situación actual de cada una de las OGEREH, y un insumo esencial para el estudio en cuestión, es identificar cuál es la cantidad de funcionarios que laboran en las mismas actualmente, así como de establecer alguna relación con la cantidad total de funcionarios de la Institución correspondiente.

Este dato permitirá verificar si actualmente existe una cantidad estándar de personas en las OGEREH en relación con la totalidad de funcionarios de la institución.

El siguiente Cuadro y Gráfico muestran la situación actual de la cantidad de personas que laboran en las OGEREH

El Cuadro N°2 y Gráfico N°2 muestran el número de funcionarios atendidos que laboran en la institución, en promedio, por cada funcionario de la OGEREH.

Con los datos aportados por el informe GESTION-002-2014 se relacionaron la cantidad de funcionarios que laboran en cada ministerio o institución con la cantidad de funcionarios que disponía la OGEREH al momento del estudio, de forma tal que se estableciera una cantidad promedio de funcionarios atendidos por cada colaborador de la OGEREH, independientemente de los procesos de la gestión de Recursos Humanos atendidos por la OGEREH.

De esta manera se estableció para efectos de análisis, la quinta columna del Cuadro N°2 donde se observa una dispersión evidente de datos, es decir no se aprecia un comportamiento cercano a la uniformidad que permita identificar un número promedio de funcionarios atendidos por cada funcionario de la OGEREH.

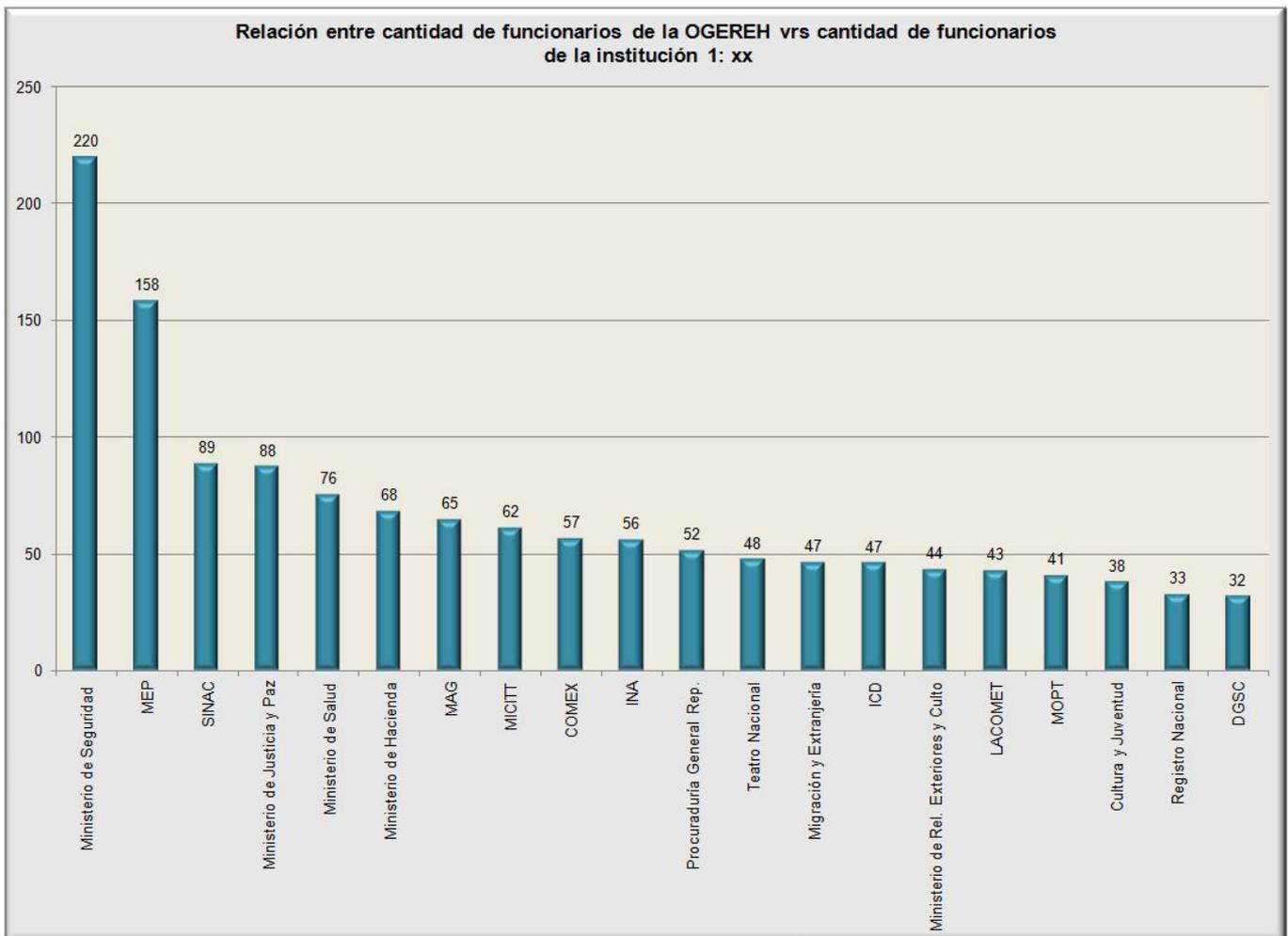
Para ejemplificar lo anterior, es posible indicar que solo en las 10 instituciones donde el número promedio de funcionarios atendidos es mayor, se aprecia una gran variabilidad en los datos. Así, mientras que en los ministerios con planillas

Cuadro 2.
Cantidad de funcionarios que laboran en la OGEREH con relación a la totalidad de funcionarios de la institución. 2013.

| No. | Institución / Ministerio: | Total de Funcionarios OGEREH | Total de Funcionarios de la Institución | Relación entre Funcionarios de la OGEREH Vrs Funcionarios de la Institución 1 : XX |
|-----|---|------------------------------|---|--|
| 1 | Ministerio de Seguridad Pública | 130 | 28612 | 220 |
| 2 | Ministerio de Educación Pública | 481 | 76195 | 158 |
| 3 | SINAC | 13 | 1158 | 89 |
| 4 | Ministerio de Justicia y Paz | 55 | 4821 | 88 |
| 5 | Ministerio de Salud | 59 | 4473 | 76 |
| 6 | Ministerio de Hacienda | 43 | 2945 | 68 |
| 7 | Ministerio Agricultura y Ganadería | 28 | 1820 | 65 |
| 8 | MICITT | 3 | 185 | 62 |
| 9 | COMEX | 2 | 114 | 57 |
| 10 | Instituto Nacional de Aprendizaje | 51 | 2877 | 56 |
| 11 | Procuraduría General Rep. | 5 | 259 | 52 |
| 12 | Teatro Nacional | 1 | 48 | 48 |
| 13 | Migración y Extranjería | 14 | 657 | 47 |
| 14 | Instituto Costarricense sobre Drogas | 2 | 93 | 47 |
| 15 | Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto | 8 | 348 | 44 |
| 16 | LACOMET | 1 | 43 | 43 |
| 17 | MOPT | 120 | 4952 | 41 |
| 18 | Cultura y Juventud | 16 | 614 | 38 |
| 19 | Registro Nacional | 34 | 1119 | 33 |
| 20 | Dirección General de Aviación Civil | 21 | 678 | 32 |
| 21 | Museo Nacional de Costa Rica | 3 | 96 | 32 |
| 22 | Consejo Nacional de Vialidad | 12 | 359 | 30 |
| 23 | Ministerio de Trabajo y Seguridad Social | 21 | 611 | 29 |
| 24 | Consejo de la Persona Joven | 1 | 28 | 28 |
| 25 | Tribunal Registral Administrativo | 1 | 28 | 28 |
| 26 | Ministerio de Economía | 8 | 215 | 27 |
| 27 | FONAFIFO | 4 | 107 | 27 |
| 28 | Consejo Nacional de Concesiones | 2 | 49 | 25 |
| 29 | Ministerio de Vivienda | 5 | 122 | 24 |
| 30 | IAFA | 11 | 266 | 24 |
| 31 | Dirección General de Servicio Civil | 8 | 187 | 23 |
| 32 | DINADECO | 5 | 115 | 23 |
| 33 | MINAE | 19 | 435 | 23 |
| 34 | Ministerio de la Presidencia | 13 | 297 | 23 |
| 35 | Consejo de Transporte Público | 6 | 136 | 23 |
| 36 | Archivo Nacional | 5 | 113 | 23 |
| 37 | INCIENSA | 7 | 158 | 23 |
| 38 | MIDEPLAN | 10 | 207 | 21 |
| 39 | CONAPAM | 2 | 39 | 20 |
| 40 | Imprenta Nacional | 10 | 185 | 19 |
| 41 | Comisión Nacional de Emergencias | 9 | 159 | 18 |
| 42 | Dirección Nacional Notariado | 2 | 35 | 18 |
| 43 | Consejo de Seguridad Vial | 38 | 399 | 11 |
| 44 | Tribunal de Servicio Civil | 2 | 15 | 8 |
| 45 | Tribunal Administrativo de Transportes | 2 | 11 | 6 |
| 46 | FONABE | 2 | 2 | 1 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe GESTION-002-2014.

Gráfico 2.
Relación entre cantidad de funcionarios de la OGEREH vrs
cantidad de funcionarios de la institución 1: xx



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe GESTION-002-2014.

NOTA: En este gráfico se muestran únicamente veinte instituciones en orden de calificación.

más voluminosas, se presentan promedios atendidos de 220 funcionarios en el caso del Ministerio de Seguridad Pública y de 158 en el caso del Ministerio de Educación Pública, en las restantes instituciones del RSC el promedio se va reduciendo paulatinamente hasta alcanzar 6 funcionarios por cada colaborador de la OGEREH en el caso de FONABE.

3. Comparativo entre el desarrollo de los Procesos de Gestión de Recursos Humanos y la cantidad promedio de funcionarios atendidos por cada funcionario de la OGEREH.

En el mismo orden de análisis, es preciso comparar si necesariamente el desarrollo de los procesos de Gestión de Recursos Humanos guarda concordancia con la cantidad promedio de funcionarios atendidos por cada funcionario de la OGEREH.

El Cuadro N°3 y el Gráfico N°3 superpone información del desarrollo de los procesos de recursos humanos alcanzado por algunas OGEREH y el promedio de funcionarios que atiende cada colaborador de dichas OGEREH. El análisis muestra la inexistencia de relación alguna entre ambas series de datos, lo que evidencia que, la cantidad de procesos de recursos humanos asumidos por las OGEREH y el grado de desarrollo de los mismos, es independiente con la relación entre la totalidad de funcionarios de la institución y la cantidad de colaboradores de las OGEREH.

Es así como se aprecia que las OGEREH con igual relación funcionarios institucionales/colaboradores, presentan desarrollo en los procesos de gestión de recursos humanos totalmente distintos.

Para ejemplificar lo dicho, el Cuadro N°4 muestra los datos de siete OGEREH con una relación de funcionarios institucionales atendidos/colaboradores de las OGEREH idénticos con un puntaje en el desarrollo de los procesos de recursos humanos dispares; es decir

Cuadro 3.

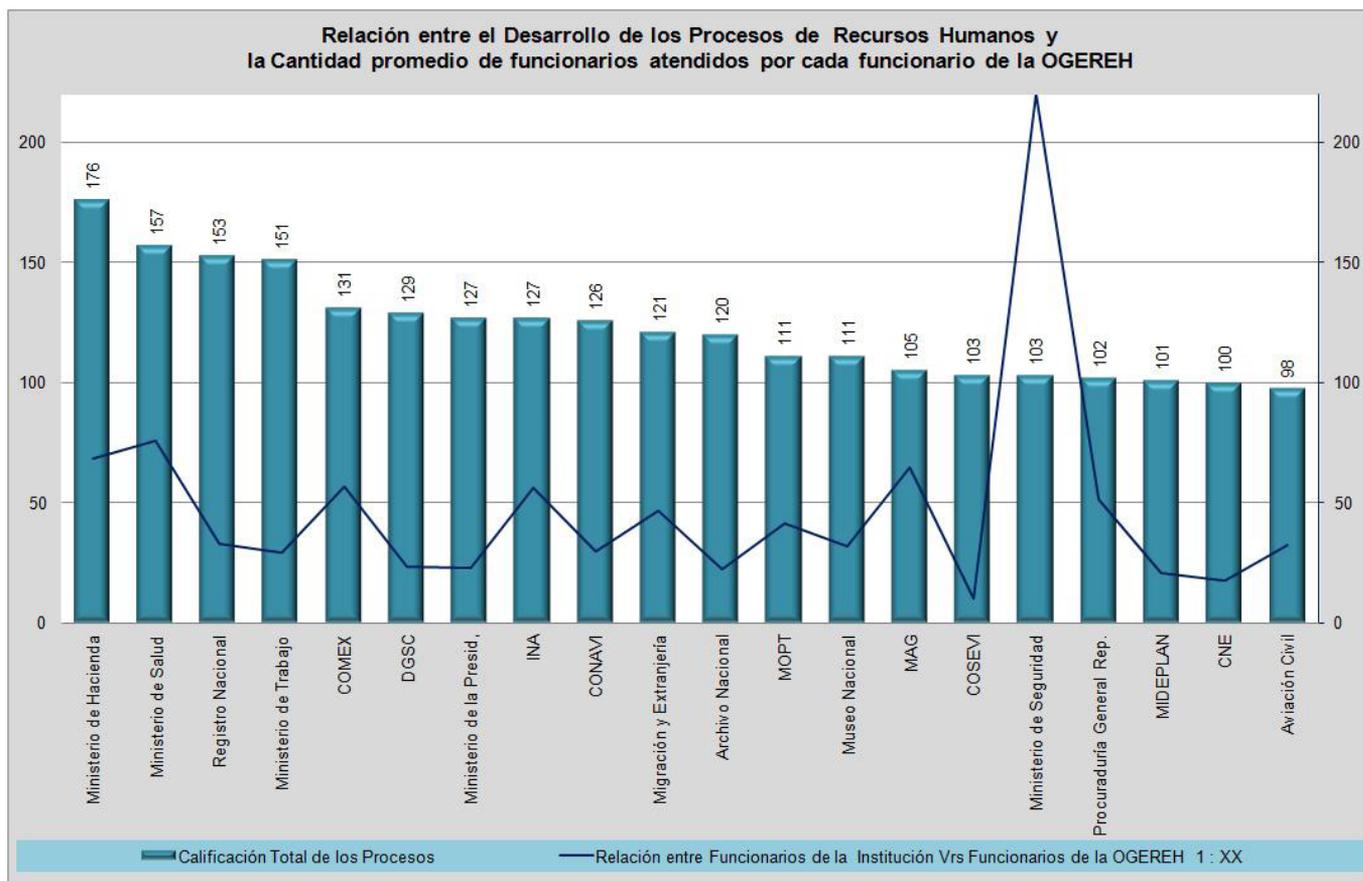
Relación entre el Desarrollo de los Procesos de Recursos Humanos y la Cantidad promedio de funcionarios atendidos por cada funcionario de la OGEREH. 2013

| No. | Institución / Ministerio: | Calificación Total de los Procesos | Relación entre Funcionarios de la Institución Vrs Funcionarios de la OGEREH 1 : XX |
|-----|---|------------------------------------|--|
| 1 | Ministerio de Hacienda | 176 | 68 |
| 2 | Ministerio de Salud | 157 | 76 |
| 3 | Registro Nacional | 153 | 33 |
| 4 | Ministerio de Trabajo y Seguridad Social | 151 | 29 |
| 5 | COMEX | 131 | 57 |
| 6 | Dirección General de Servicio Civil | 129 | 23 |
| 7 | Ministerio de la Presidencia | 127 | 23 |
| 8 | Instituto Nacional de Aprendizaje | 127 | 56 |
| 9 | Consejo Nacional de Vialidad | 126 | 30 |
| 10 | Migración y Extranjería | 121 | 47 |
| 11 | Archivo Nacional | 120 | 23 |
| 12 | MOPT | 111 | 41 |
| 13 | Museo Nacional de Costa Rica | 111 | 32 |
| 14 | Ministerio Agricultura y Ganadería | 105 | 65 |
| 15 | Consejo de Seguridad Vial | 103 | 11 |
| 16 | Ministerio de Seguridad Pública | 103 | 220 |
| 17 | Procuraduría General Rep. | 102 | 52 |
| 18 | MIDEPLAN | 101 | 21 |
| 19 | Comisión Nacional de Emergencias | 100 | 18 |
| 20 | Dirección General de Aviación Civil | 98 | 32 |
| 21 | Cultura y Juventud | 97 | 38 |
| 22 | Tribunal de Servicio Civil | 96 | 8 |
| 23 | DINADECO | 96 | 23 |
| 24 | MINAE | 95 | 23 |
| 25 | Dirección Nacional Notariado | 94 | 18 |
| 26 | Ministerio de Vivienda | 93 | 24 |
| 27 | Tribunal Administrativo de Transportes | 92 | 6 |
| 28 | Ministerio de Educación Pública | 89 | 158 |
| 29 | Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto | 88 | 44 |
| 30 | Ministerio de Economía | 87 | 27 |
| 31 | Ministerio de Justicia y Paz | 87 | 88 |
| 32 | SINAC | 86 | 89 |
| 33 | Tribunal Registral Administrativo | 84 | 28 |
| 34 | MICITT | 83 | 62 |
| 35 | Imprenta Nacional | 82 | 19 |
| 36 | FONAFIFO | 81 | 27 |
| 37 | Instituto Costarricense sobre Drogas | 78 | 47 |
| 38 | IAFA | 75 | 24 |
| 39 | Teatro Nacional | 75 | 48 |
| 40 | INCIENSA | 74 | 23 |
| 41 | Consejo Nacional de Concesiones | 71 | 25 |
| 42 | LACOMET | 69 | 43 |
| 43 | Consejo de Transporte Público | 66 | 23 |
| 44 | Consejo de la Persona Joven | 57 | 28 |
| 45 | CONAPAM | 55 | 20 |
| 46 | FONABE | 55 | 1 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe GESTION-002-2014

Gráfico 3.

Relación entre el Desarrollo de los Procesos de Recursos Humanos y la Cantidad promedio de funcionarios atendidos por cada funcionario de la OGEREH. 2013



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe GESTION-002-2014.

ante una relación de 23 funcionarios atendidos en promedio por cada colaborador de la OGEREH, la mismas OGEREH presentan un puntaje de desarrollo en sus procesos de recursos humanos que varía desde 129 para el caso de la DGSC hasta 66 para el CTP. Lo anterior evidencia que la cantidad de funcionarios en las OGEREH es independiente de la cantidad de procesos atendidos y del volumen de la plantilla institucional.

Cuadro 4.

Comparativo entre desarrollo de los procesos de Recursos Humanos y la relación promedio entre funcionarios de la OGEREH con la totalidad de colaboradores de la Institución.

| No. | Institución / Ministerio: | Calificación Total de los Procesos | Relación entre Funcionarios de la Institución Vrs Funcionarios de la OGEREH 1 : XX |
|-----|-------------------------------------|------------------------------------|--|
| 1 | Dirección General de Servicio Civil | 129 | 23 |
| 2 | Ministerio de la Presidencia | 127 | 23 |
| 3 | Archivo Nacional | 120 | 23 |
| 4 | DINADECO | 96 | 23 |
| 5 | MINAE | 95 | 23 |
| 6 | INCIENSA | 74 | 23 |
| 7 | Consejo de Transporte Público | 66 | 23 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe GESTION-002-2014.

CONCLUSIONES

- Resulta necesario resaltar la importancia del informe Gestión-002-2014 para los fines de esta investigación, la que se ha basado, para efectos cuantitativos, en la tabla de datos primaria de diversas variables de las OGEREH recopilada por la investigadora Ing. Karla Sánchez Vargas, funcionaria del Área de Gestión de Recursos Humanos de la DGSC y que sustentaron los citados informes. Sin embargo, para efectos de la presente investigación, se realizaron relaciones de nuevas variables a partir de los datos contenidos en aquella tabla de datos. De ahí que pueda indicarse que en la investigación realizada por la Ing. Sánchez Vargas se contienen datos de gran relevancia y actualidad que permitieron no solo sustentar aquellos y este informe, sino también brindar insumos para futuras investigaciones.

- La búsqueda de estudios o investigaciones que abordaran la cantidad óptima de funcionarios en una OGEREH para atender los procesos de la gestión sustantiva de dichas oficinas para la totalidad de funcionarios de una institución arrojó resultados negativos. Lo anterior indica que, salvo un dato aislado, acreditado al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) que se refiere a una relación máxima o deseable, entre funcionarios de apoyo (no exclusivamente a los de recursos humanos) y funcionarios sustantivos

en las instituciones públicas, no consta en la literatura estudio alguno que se haya ocupado de resolver tal problema administrativo, aquí planteado. Por el contrario, para determinar la cantidad requerida de funcionarios en una organización que le permita cumplir efectivamente sus competencias, necesariamente requiere un estudio de cargas de trabajo, herramienta propia de la ingeniería industrial.

- Desde abril de 2010, con la incorporación del Capítulo XII al Reglamento del Estatuto de Servicio Civil denominado “Sistema de la Gestión de Recursos Humanos SIGEREH”, se estableció entre otros, el diseño de funcionamiento básico y los procesos y subprocesos de una OGEREH. No obstante los informes emitidos por el Área de Gestión de Recursos Humanos y el presente informe, evidencian una disparidad en las OGEREH tanto en sus estructuras ocupacionales como en los procesos de recursos humanos asumidos y el desarrollo de éstos. Lo anterior aunado a la variedad en las dimensiones de las planillas institucionales que atienden, hace imposible apreciar un patrón o comportamiento común compartido por un número significativo de ellas, que permita establecer una relación entre el número de funcionarios requeridos por una OGEREH para atender efectivamente los procesos de recursos de la institución en la que se ubican.

- A partir del análisis realizado para establecer alguna correlación entre variables de interés como los fueron el número de colaboradores que conforman una Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos, la cantidad y desarrollo de los procesos de la gestión de recursos humanos asumidos por la OGEREH y número de funcionarios que componen la plantilla institucional que atiende la misma OGEREH, no se encontró un patrón o comportamiento común entre las OGEREH que permitieran identificar alguna relación entre el número de funcionarios que deba contar una OGEREH para atender efectivamente la planilla institucional, razón por la cual no se evidencia el parámetro destacado en la hipótesis planteada; de que por cuarenta funcionarios de la plantilla institucional debe haber un funcionario en la OGEREH. Lo anterior obedece a que la realidad de las OGEREH en el Régimen de Servicio Civil se caracteriza por la diversidad en prácticamente todas las variables, lo que imposibilita establecer una relación cuantitativa entre número de funcionario requeridos por una OGEREH para atender las necesidades de la población institucional.

- Las únicas variables que no pudieron ser relacionadas con las otras, fueron las de los presupuestos asignados a las OGEREH en contraste con el presupuesto ordinario y extraordinario institucional, análisis que se pretendía para determinar el peso relativo de estas variables y compararlas entre instituciones. Sin embargo al

constituirse el acceso a estos datos como una limitante en la presente investigación, es decir no fue posible obtener el dato correspondiente al presupuesto asignado para salarios y cargas sociales, no se logró realizar asociación alguna. Este dato hubiera sido complementario a los análisis realizados a otras variables que, como ya se ha indicado, no presentaron patrones de comportamiento, por lo que se concluye que no representa un faltante que pudiera cambiar la conclusión general de que no es posible establecer una relación numérica para estimar, a partir de las variables analizadas, el número de funcionarios que requiere una OGEREH.

RECOMENDACIONES

Basado en el análisis realizado y en las conclusiones a que se arribó en el presente informe, principalmente en el sentido de que no es posible establecer un parámetro cuantitativo a partir de relacionar directamente variables puntuales en las OGEREH, se recomienda considerar la guía metodológica propuesta para la realización de estudios de cargas de trabajo, que se presenta en el anexo adjunto y que permitiría, como práctica comúnmente aceptada en el ámbito de la Ingeniería Industrial para la determinación del número óptimo de funcionarios con que debe contar una OGEREH para cumplir lo dispuesto en la normativa vigente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2012). Guía de modernización de entidades públicas. Consultado el 04 de Mayo, 2015. Disponible en http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1431.
2. Dirección General de Servicio Civil (2011). Informe GESTIÓN-SAO-053-2011. Estudio de los puestos correspondientes con el cargo de Director de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil". San José.
3. Dirección General de Servicio Civil (2013). Informe GESTIÓN-001-2013 Diagnóstico sobre la Implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, para su Desconcentración en el Ámbito del Régimen del Servicio Civil de Costa Rica. San José.
4. Dirección General de Servicio Civil (2013). Informe GESTIÓN-002-2013 Diagnóstico de las oficinas de Gestión de Recursos Humanos cubiertas por el Régimen de Servicio Civil de Costa Rica. San José.
5. Dirección General de Servicio Civil (2014). Informe GESTIÓN-002-2014 Diagnóstico sobre la Implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, para su Desconcentración en el Ámbito del Régimen del Servicio Civil de Costa Rica. San José.
6. Gómez, L. (2002). Guía Medición de Cargas de Trabajo Entidades Públicas. Consultado el 14 de marzo, 2015. Disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/ayudas/dapf/Cargas.pdf>.
7. Ministerio de Hacienda. (2010). Directriz N°. 042-P. Consultado el 27 de mayo, 2015. Disponible en <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Directrices/Directriz%20N%C2%BA%20042-P-Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20RH-DGSC-LA%20GACETA%20N%C2%BA%20105-1%C2%BAJUN.%202010.docx>.
8. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2013). Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas. San José.
9. Muro, P. (2010). Definición de proceso. Consultado el 15 de Junio, 2015. Disponible en <http://www.arpcalidad.com/definicin-de-proceso/>
10. Universidad de la Laguna. (2011). Medición de Cargas de Trabajo. Consultado el 05 de mayo, 2015. Disponible en <http://ccoo.webs.ull.es/blog/rptPASFCargastrabajo.pdf>.

ANEXOS

Anexo 1.

Guía metodológica para la realización de estudios de cargas de trabajo.

El presente documento presenta una propuesta metodológica para determinar las cargas de trabajo, la cantidad de personal necesario y los perfiles que se requieren en las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH), en procura de la eficiencia en la gestión de los procesos de Recursos Humanos que se desarrollan en cada una de estas dependencias según la normativa que las regula.

A continuación se establece la información necesaria de recopilar, la cual será indispensable para determinar por medio del análisis de cargas de trabajo, la cantidad de personal óptimo requerido en cada OGEREH.

1. Institución: Debe indicarse el nombre de la institución respectiva, en la cual se está realizando el estudio.

2. Dependencia o Unidad: Para el caso de esta propuesta nos referimos a las respectivas OGEREH de cada una de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil.

3. Proceso: La Norma ISO 9000 (2005) lo define como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p. 7).

En este apartado se deberá indicar cada uno de los procesos que desarrolla la dependencia o unidad institucional en estudio. Para caso de las OGEREH, al tenor de lo que establece el Reglamento al Estatuto de Servicio Civil (RESC), en el artículo 133, los procesos son los siguientes:

- a. Gestión de la organización del trabajo
- b. Gestión del empleo
- c. Gestión Servicios del personal
- d. Gestión de la compensación
- e. Gestión del desarrollo
- f. Gestión de las relaciones humanas y sociales

Es importante indicar, que según la normativa de marras, las OGEREH tendrán como mínimo, alguno de, o en el mejor de los casos todos los procesos, razón por la cual el estudio de cargas debería comprender la evaluación de la totalidad de los procesos indicados, lo cual garantizaría la cantidad de personal óptimo para desarrollar todos los procesos.

4. Actividades:

En el caso de las OGEREH, el Reglamento al Estatuto de Servicio Civil (RESC), en los artículos del 134 al 139, indica las actividades relacionadas con cada uno los procesos anteriormente indicados, las cuales son las siguientes:

A. Gestión del empleo

- *Planificación Gestión RRHH*
Planificación
- *Ingreso a la organización*
Reclutamiento
Selección
Inducción
Periodo de Prueba
- *Promoción*
Movilidad
- *Desvinculación*
Planes y programas desvinculación.

B. Gestión Servicios del personal

- *Registro y Control del Personal*
Control de movimientos de Personal
Control de asistencia
Vacaciones
Certificaciones
Administración base de datos
Administración de expedientes
Tramite sobre incentivos
Beneficios
Licencias
Permisos

C. Gestión de la compensación

- *Compensaciones y retribuciones*
Estructuras salariales
Diseño y administración de retribuciones
Beneficios extra salariales
Administración de salarios
Reconocimientos no monetarios
Definición de Políticas
Cumplimiento de políticas, directrices y lineamientos

D. Gestión del desarrollo

- *Crecimiento laboral*
Políticas de formación y capacitación
Promoción del aprendizaje
Crecimiento Personal

- Aprendizaje individual y colectivo
- Políticas de promoción de carrera
- Mantenimiento y evolución de competencias
- *Desempeño laboral*
 - Planificación del rendimiento
 - Seguimiento del rendimiento
 - Evaluación del rendimiento
 - Mejora del rendimiento

E. Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

- *Entorno y Contexto laboral*
 - Clima organizativo, ambiente laboral
 - Comunicación ascendente y descendente
 - Mejora en la satisfacción del colaborador
 - Objetivos valores y aspiraciones de poder
 - Administración Régimen Disciplinario
 - Gestión de Relaciones laborales
- *Entorno y Contexto social*
 - Condiciones de Trabajo
 - Relaciones organización y actores sociales
 - Administración de conflictos
 - Gestión de Políticas Sociales
 - Salud Laboral, calidad de Vida
 - Negociación colectiva Salarial
- *Seguimiento a la Gestión del Talento Humano*
 - Auditoría de la Gestión de los Recursos Humanos
 - Eficiencia, Eficacia y Calidad

5. Nivel del empleo requerido.

El nivel del empleo corresponde a la jerarquía, naturaleza de sus funciones,

sus responsabilidades y los requisitos exigidos para su desempeño.

En el caso de las OGEREH los niveles son:

- Directivo
- Profesional
- Técnico
- Calificado
- Operativo

En cada uno de estos niveles, se debe valorar detalladamente, qué actividades realiza y qué decisiones debe tomar y de esta forma asegurar que se está desarrollando el proceso con el recurso humano adecuado lo cual garantizará el cumplimiento de los objetivos establecidos.

6. Cantidad promedio de veces que se realiza la actividad por mes

En este caso se debe indicar el número de veces que se realiza la actividad por mes. Dicho dato se obtiene de promediar las estadísticas institucionales, de las metas que se tengan programadas para el período o de los indicadores de gestión.

En el caso de que no se tengan dichos registros, se recurre al conocimiento y experiencia de funcionarios que desarrollan las actividades analizadas, sin embargo estos datos pueden significar imprecisión en los resultados, razón por la cual es importante destacar la necesidad de las OGEREH de llevar el control de las actividades que reciben y gestionan.

En el caso de que no se tenga el registro indicado, se debe implementar alguna herramienta que permita llevar dicho control y el seguimiento respectivo.

7. Tiempo que conlleva la realización de la actividad.

Se refiere al cálculo de tiempo estándar de una actividad específica, es importante tener presente que el tiempo a medir es el invertido en la ejecución de la actividad y no el tiempo de duración para cumplirla, ya que en ocasiones se le asignan tiempos que no corresponden a la actividad ya sea por requerimientos de información de un tercero, por la espera de un determinado documento o alguna otra situación.

El tiempo estándar según lo establece Gómez (2002) es:

El tiempo que debe obtener un empleado experimentado al efectuar a ritmo normal un trabajo específico en condiciones bien determinadas y según métodos definidos.

Al tiempo medido de las actividades, se le agrega un tiempo suplementario por fatiga, ruido o temperatura, dependiendo de las condiciones físicas o ambientales del puesto de trabajo. Para empleos administrativos o de oficina este porcentaje de tiempo suplementario se estima en un 7%. (P.16-17)

En la misma línea de opinión, el mismo autor indica que para analizar el tiempo estándar, las actividades objeto de estudio deben estar perfectamente identificadas, observables y medibles.

Asimismo señala diferentes técnicas para la medición de tiempo, las cuales podrían ser utilizadas en las OGEREH, entre las que se pueden citar las siguientes:

7.1 Método de los Estándares Subjetivos.

Se utiliza para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas, por lo cual su aplicación sería funcional en la mayor parte de actividades que realizan las OGEREH.

Este método consiste en determinar el tiempo de una actividad con base en estimaciones de tiempos realizados por personas experimentadas en la realización de las actividades, se les solicita un tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo para realizar la actividad dentro de un caso normal, no teniendo en cuenta los tiempos de las situaciones extremas que se den ocasionalmente, tales como falla en el sistema automatizado.

El tiempo resultante para realizar la actividad se calcula con la fórmula:

$$T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6$$

Donde:

T = Tiempo resultante.

T_m = Tiempo mínimo asignado a la actividad.

T_p = Tiempo promedio asignado a la actividad.

T_M = Tiempo máximo asignado a la actividad.

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo resultante tienda hacia éste, y se divide toda la suma por 6, porque es el Promedio de seis tiempos.

Este método tiene la ventaja de su facilidad, rapidez y bajo costo, y como inconvenientes un grado de precisión relativo pero aceptable.

7.2 Método de los Estándares Estadísticos.

Se establece el tiempo de la actividad obteniendo el promedio (media aritmética) de los tiempos de ella en períodos anteriores si son conocidos, y se le agrega el tiempo suplementario.

Una de las limitantes de este método, es que si no se cuenta con datos históricos, no se puede aplicar definitivamente.

7.3 Método del Cronometraje.

Este método es aplicable a trabajos bien definidos y repetitivos.

Las actividades tienen que dividirse en elementos operativos u operaciones elementales fáciles de reconocer y de separar de los demás, en los que está muy claro su comienzo y terminación. Se mide con un cronómetro el tiempo que un empleado experimentado y trabajando a ritmo normal, tarda en realizar cada elemento operativo u operación.

En una Hoja de Análisis se anotan los tiempos cronometrados de cada elemento operativo, en cantidad suficiente (se recomienda hacer por lo menos 20 mediciones) para obtener un buen nivel de confianza y precisión. De los tiempos obtenidos se eliminan el mayor y el menor, y de los restantes se saca el promedio (media aritmética).

A la suma de los promedios de cada uno de los elementos operativos de las actividades, se le agrega el tiempo suplementario y el resultado es el tiempo estándar asignado a la actividad.

Este método tiene como ventaja la precisión, y como inconvenientes su costo elevado, repercusiones psicológicas y requiere personal con suficiente experiencia para su aplicación.

Analizando los tres métodos indicados, se puede colegir que por un menor costo y que no requiere datos históricos, el método de los estándares subjetivos sería la mejor opción para las OGEREH, y una vez que se hayan recopilado la suficiente cantidad de información acerca de los procesos, se podría aplicar algunos de los otros métodos.

Es importante que las personas lleven el control de las actividades que realizan por día, esto es que registren en un formulario sencillo, la fecha, descripción de la actividad realizada, hora de inicio, hora final y otros. De esta manera se estaría manteniendo registros históricos importantes los cuales con el paso del tiempo, un año aproximadamente, serán un insumo muy veraz para el establecimiento real de los tiempos estándar de las diferentes actividades.

8. Tiempo total en el mes de cada actividad distribuido entre el nivel de empleo.

Una vez recopilados los datos anteriores, se puede obtener el tiempo total en el mes de cada una de las actividades realizadas, distribuidas entre el nivel de empleo requerido para cada una de éstas, dicho dato es el resultado de multiplicar la cantidad de veces que se repite la actividad en el mes, por el tiempo estándar

asignado a la misma. Dicho resultado se coloca en el perfil respectivo que se requiere para la actividad en cuestión.

9. Total de personal requerido en la OGEREH.

Un dato fundamental para el cálculo de la cantidad de funcionarios requeridos en una OGEREH, es la determinación del tiempo real laborado por un funcionario al mes.

Para el cálculo de este tiempo se requiere contar con la siguiente información:

- **Las horas que conforman la jornada ordinaria laboral de la institución, de acuerdo con la normativa establecida en el Reglamento Autónomo de Servicio y Organización correspondiente.**

Para el caso que nos ocupa y tomando en cuenta que en la mayoría de las instituciones que se encuentran bajo el Régimen de Servicio Civil se laboran 8 horas diarias de lunes a viernes, se utilizará para el cálculo, una jornada ordinaria laboral de 40 horas, la cual puede ser modificada para algunos casos particulares.

- **Los días de descanso semanal.**
En este punto se tomarán los días sábados y domingos, sin embargo igualmente puede ser modificada para algunos casos particulares.
- **Los días feriados durante el año.**
En Costa Rica hay 11 días feriados al año.
- **Los días de vacaciones o permisos permitidos por normativa.**

Los días de vacaciones varían de acuerdo con el tiempo servido, en 15, 20 y 26 días hábiles.

Días laborados al año.

Una vez que se tiene los datos se puede calcular el tiempo real laborado por un funcionario al año:

365 días del año, menos
 - 52 domingos
 - 52 sábados
 - 11 días feriados
 - 20 días de vacaciones (dato intermedio)
 = lo que da como resultado 230 días laborados al año.

Días y horas laborados por mes.

Tomando en cuenta que se laboran 230 días al año y son 12 meses, se tiene 19.17 días/mes.

Si la jornada ordinaria es de 8 horas por día, se tendrían 19.17 días/mes x 8 horas/día = 153.36 horas/mes efectivas.

Este dato calculado puede variar como se indicó anteriormente, dependiendo de la normativa interna de la institución.

De esta manera se obtendría la cantidad de horas por mes efectivas de trabajo.

Una vez calculado el dato de horas disponibles de trabajo por mes, se procede a determinar la cantidad de personal requerido en cada OGEREH por cada nivel de empleo, el cual se obtiene al dividir el total de horas en el mes entre las 153.36 horas que un funcionario labora en promedio por mes.

El total de personal requerido en la dependencia es igual a la suma de

todos los requerimientos de personal por perfil.

10. Resultados

Una vez recopilada la información anterior, se puede determinar:

- Faltantes o excedentes de personal en la OGEREH respectiva.
- El nivel de empleo requerido para llevar a cabo los procesos que se realizan en la OGEREH.
- Total de personal requerido por procedimiento
- Total horas al mes para realizar los procesos

El estudio de este tiempo conlleva además de lo indicado anteriormente, un análisis detallado de los procesos que se realizan en cada instancia, en el cual se valoren cada una de las actividades, así como de los métodos de trabajo que se utilizan, con el fin de eliminar actividades que no agreguen valor y que consumen recursos y de esta forma realizar un análisis de cargas de trabajo sobre procesos analizados de antemano.

En el sentido expuesto para la ejecución de estos análisis mencionados anteriormente, se recomienda deberían ser realizados por personas, con conocimiento en el tema, que pueda aplicar de manera efectiva diferentes herramientas para recolectar y analizar la información, por lo cual una persona con formación en Ingeniería Industrial, podría ser el encargado de dichos estudios, por los conocimientos que posee.



Dirección General de Servicio Civil

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

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

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

www.dgsc.go.cr