

INFORME Nro. DFOE-PG-IF-00010-2019

18 de octubre, 2019

**INFORME DE LA AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL ACERCA
DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO
LLEVADO A CABO POR LAS INSTITUCIONES CUBIERTAS POR EL
RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL**

2019

CONTENIDO

Introducción	5
Origen de la Auditoría	5
Objetivos	6
Alcance	6
Criterios de Auditoría	6
Metodología aplicada	6
Generalidades acerca del objeto auditado	7
Comunicación preliminar de los resultados de la Auditoría	10
Siglas	11
Resultados	12
Debilidades en el ejercicio de la rectoría técnica en materia de planificación de recursos humanos, a cargo de la Dirección General de Servicio Civil	12
Ausencia de normativa que defina y regule el proceso de planificación de recursos humanos en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil	12
Ausencia de seguimiento a las acciones de planificación de recursos humanos desarrolladas por las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil	16
Gestión sobre la planificación de recursos humanos en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, asociada a la desconcentración funcional impulsada por la Dirección General de Servicio Civil	21
Conclusiones	30
Disposiciones	31
A Alfredo Hasbum Camacho en su calidad de Director General de la Dirección General de Servicio Civil, o a quien en su lugar ocupe el cargo	31
A Pilar Garrido Gonzalo en su calidad de Ministra de Planificación Nacional y Política Económica, o a quien en su lugar ocupe el cargo	32
A Sylvie Durán Salvatierra, en su calidad de Ministra de Cultura y Juventud, o a quien en su lugar ocupe el cargo	32
A Guiselle Cruz Maduro, en su calidad de Ministra de Educación, o a quien en su lugar ocupe el cargo	32
A Rodolfo Méndez Mata, en su calidad de Ministro de Obras Públicas y Transportes, o a quien en su lugar ocupe el cargo	33
A Renato Alvarado Rivera, en su calidad de Ministro de Agricultura y Ganadería, o a quien en su lugar ocupe el cargo	33
A Marcia González Aguiluz, en su calidad de Ministra de Justicia y Paz, o a quien en su lugar ocupe el cargo	33
A Lidia Conejo Morales, en su calidad de Directora Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral, o a quien en su lugar ocupe el cargo	33
ANEXOS	
Anexo N° 1	34
Anexo N° 2	37

Resumen Ejecutivo

¿QUÉ EXAMINAMOS?

La auditoría de carácter especial tuvo como objetivo determinar si el proceso llevado a cabo en materia de planificación del recurso humano, por parte de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, asegura una planificación del potencial humano acorde con la estrategia y objetivos institucionales. Para ello, se analizó la gestión de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, así como la gestión de competencias asignadas a la Dirección General de Servicio Civil, como ente rector técnico de la gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil. El período de análisis comprendió del 1° de enero de 2017 al 30 de diciembre de 2018 y se amplió cuando se consideró necesario.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

A la Dirección General de Servicio Civil le compete, en su rol de rector técnico en materia de gestión de recursos humanos, la responsabilidad por la emisión de acciones normativas, consultoras, contraloras y proveedoras de ayuda técnica de los procesos de gestión de recursos humanos. En este sentido, le corresponde la elaboración y comunicación de políticas, directrices, lineamientos y normativa necesaria, así como, implementar mecanismos ágiles y oportunos de coordinación, comunicación y seguimiento, que correspondan a las instituciones dentro del Régimen de Servicio Civil. Lo anterior, con fundamento en el marco de las competencias que le establece el Estatuto del Servicio Civil, Ley n° 1581 y su Reglamento, el cual la faculta para promover la implantación de un moderno sistema de gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil.

El proceso de planificación de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil es importante a efecto de administrar de manera efectiva el recurso humano, alineado con los resultados institucionales y el servicio público brindado, de modo que las capacidades y características del personal favorezcan la consecución de las metas y objetivos de la gestión institucional. Por ello, es relevante analizar las acciones realizadas por la Dirección General de Servicio Civil y las instituciones cubiertas por el ámbito del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento en torno a la gestión de la planificación de recursos humanos.

¿QUÉ ENCONTRAMOS?

Se determinó la necesidad de mejorar la gestión en la planificación de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil. Al respecto, la Dirección General de Servicio Civil no ha emitido normativa que defina y regule el proceso de planificación de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil, que permita identificar las acciones que se deben emprender para gestionar entre otros aspectos, los insumos, la aplicación de técnicas y de herramientas, y las salidas de dicho proceso; así como para gestionar la relación del proceso de planificación de recursos humanos con los restantes procesos del SIGEREH.

Además, la Dirección General de Servicio Civil mediante resolución DG-315-2011 emitió políticas sobre la gestión de la planificación de recursos humanos, para que sean implementadas por las OGEREH, sin haber definido y regulado el proceso de planificación de recursos humanos. Al respecto, se determinó que esa Dirección no han efectuado un seguimiento a su implementación, a pesar de que según reportes institucionales 18 de las 43 instituciones consultadas implementan

esas políticas, es así como, han transcurrido más de 8 años desde la emisión de las políticas sin contar con un seguimiento de su implementación. Además, en cuanto a esas políticas, las instituciones bajo el Régimen de Servicio Civil señalaron aspectos como: poco claras, falta de procedimientos, instrumentos o guías para su desarrollo, entre otros.

A ello, se suman cuatro acciones estratégicas relacionadas con la planificación de recursos humanos, establecidas por la Dirección General de Servicio Civil en el Plan Estratégico SIGEREH 2017-2021. Así, con respecto a la acción estratégica AE-02 “Formular planes operativos de la Gestión de Recursos Humanos, vinculados a la estrategia institucional y al SIGEREH”, 14 de las 46 instituciones del Régimen de Servicio Civil presentaron la Matriz Estratégica de Articulación de la Gestión de Recursos Humanos que solicitó la Dirección General de Servicio Civil, no obstante esa Dirección no ha realizado un seguimiento a dichas matrices. También, tres acciones a junio de 2019 presentaron porcentaje de avance de cero, a pesar de que su implementación debió iniciar hace aproximadamente 24 meses.

Por otra parte, la Dirección General de Servicio Civil, tampoco, ha efectuado un seguimiento a las acciones ejecutadas por las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil en materia de planificación de recursos humanos, tales como: estudios de necesidades de recursos humanos, elaboración de planes estratégicos y operativos de recursos humanos, estudios de cargas de trabajo y planes de sustitución de personal.

Además, se obtuvo 11 lineamientos diferentes mediante los cuales según las instituciones consultadas, la Dirección General de Servicio Civil regula el proceso de planificación de recursos humanos. Por otra parte, se evidenció que en la práctica algunas instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, han realizado esfuerzos aislados en materia de planificación de recursos humanos, los cuales no obedecen a un proceso formalmente establecido en dichas instituciones, que permita mantener y promover una adecuada gestión de recursos humanos. Asimismo, se evidenciaron debilidades en la gestión de la planificación de recursos humanos en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, pese a que la Dirección General de Servicio Civil ha promovido y ejecutado estrategias de desconcentración en el Régimen de Servicio Civil desde 1988.

¿QUÉ SIGUE?

Se dispone a la Dirección General de Servicio Civil diseñar de forma conjunta con MIDEPLAN el proceso de planificación de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil; elaborar, oficializar e implementar la normativa que regule dicho proceso; establecer e implementar un mecanismo de control para dar seguimiento a las acciones desarrolladas por las instituciones en materia de planificación de recursos humanos. Además, establecer e implementar un mecanismo para el fortalecimiento, seguimiento y mejora del proceso de desconcentración funcional que ha impulsado, cuyo enfoque incorpore el proceso de planificación. También, se dispone al Ministerio de Cultura y Juventud elaborar, aprobar y divulgar el Plan Estratégico Institucional, en el cual se consignent acciones relacionadas con la gestión de recursos humanos y a los Ministerios de Obras Públicas y Transportes, Agricultura y Ganadería, Justicia y Paz, y a la Dirección Nacional de CEN-CINAI aprobar y divulgar dicho Plan, de manera que consideren acciones relacionadas con la gestión de recursos humanos, asimismo se dispone al Ministerio de Educación Pública incorporar esas acciones en su Plan Estratégico Institucional.

**DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA
ÁREA DE FISCALIZACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS GENERALES**

**BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE CARÁCTER
ESPECIAL ACERCA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL
RECURSO HUMANO LLEVADO A CABO POR LAS INSTITUCIONES
CUBIERTAS POR EL RÉGIMEN DEL SERVICIO CIVIL**

1. Introducción

ORIGEN DE LA AUDITORÍA

- 1.1. La auditoría en la Dirección General de Servicio Civil y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica se realizó en cumplimiento del Plan Anual Operativo de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (DFOE), con fundamento en las competencias que le confieren a la Contraloría General de la República los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, así como los artículos 17, 21 y 37 de su Ley Orgánica n.º 7428.
- 1.2. En virtud del papel fundamental que reviste el proceso de la planificación del recurso humano en la gestión del personal de los Ministerios, Instituciones y Órganos Adscritos según corresponda, cubiertos por el ámbito del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, resulta relevante revisar el proceso de planificación de la fuerza laboral en el Régimen de Servicio Civil, de forma tal que se propicie la generación de valor público¹ medible y alineado con los resultados institucionales y el servicio público brindado, de modo que las capacidades y características del personal favorezcan la consecución de las metas y objetivos de la gestión institucional.

OBJETIVOS

- 1.3. El objetivo general de la presente auditoría fue determinar si el proceso llevado a cabo en materia de planificación del recurso humano, por parte de las instituciones cubiertas por el Régimen del Servicio Civil, asegura una planificación y administración del potencial humano acorde con la estrategia y objetivos institucionales.

¹ Es definido como "...la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático" (MIDEPLAN, 2013).

ALCANCE

- 1.4. La auditoría de carácter especial comprendió el análisis del marco normativo y los mecanismos que rigen a la Dirección General de Servicio Civil en materia de planificación de recursos humanos, para promover una gestión exitosa de la fuerza laboral dentro del Régimen de Servicio Civil, así como la gestión de esa Dirección en su calidad de ente rector competente para dirigir los procesos del sistema de gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil, y las acciones de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos como órganos ejecutores y de participación activa en dicho sistema. El periodo de análisis comprendió los años 2017 y 2018, el cual se amplió en los casos que se consideró necesario.

CRITERIOS DE AUDITORÍA

- 1.5. Los criterios de auditoría fueron presentados el 24 de abril de 2019 al Máster Alfredo Hasbum Camacho, Director General de la Dirección General de Servicio Civil, Rómulo Castro Víquez, Subdirector General; María Adelia Leiva Mora, Jefe de Despacho; Olman Luis Jiménez Corrales, Director del Área de Desarrollo Estratégico; María Eugenia Espinoza Zamora, Directora del Área de Reclutamiento y Selección de Personal e Irma Velásquez Yánez, Directora Jurídica. Estos criterios se comunicaron formalmente a la Dirección General de Servicio Civil y al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) mediante los oficios DFOE-PG-0207 y DFOE-PG-0208, ambos del 6 de mayo de 2019.

METODOLOGÍA APLICADA

- 1.6. La auditoría se efectuó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, con el Manual General de Fiscalización Integral de la CGR y el Procedimiento de Auditoría vigente, establecido por la DFOE.
- 1.7. Para el desarrollo de esta auditoría, se utilizó información suministrada en las entrevistas a funcionarios de la Dirección General de Servicio Civil, MIDEPLAN, Jefes de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos y Jefes de las Unidades de Planificación Institucional de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, así como las respuestas a las consultas planteadas por escrito ante diferentes funcionarios de esa Dirección. Asimismo, se realizó un análisis documental.
- 1.8. Fueron seleccionadas 43² instituciones cubiertas por Régimen del Servicio Civil. Sobre el particular, se elaboró un instrumento de consulta para solicitar a los jefes de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de esas instituciones información que permitiera determinar las acciones desarrolladas relativas a la gestión de la planificación del recurso humano. El instrumento de consulta, se elaboró a partir del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, resoluciones emitidas por la Dirección General de Servicio Civil, el marco normativo aplicado y análisis de literatura en materia de planificación de recursos humanos. El listado de instituciones se detalla en el anexo 1.

² No se consideró en el análisis al Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) debido a que sus funcionarios están incorporados al Régimen de Servicio Civil, solamente en cuanto a nombramiento, remoción, clasificación y valoración de puestos, de acuerdo al 24 de su Ley Orgánica. También, al Tribunal Registral Administrativo (TRA), ya que sus puestos únicamente se regulan en materia de reclutamiento y selección por parte de la Dirección General de Servicio Civil, así como al Tribunal Administrativo de Transporte debido a que la mayoría de los trámites relacionados con Recursos Humanos los realizan las áreas especializadas en dicha materia en el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), por ser un subprograma presupuestario de dicho Ministerio.

- 1.9. Asimismo, fue realizado un taller de trabajo para la validación de los resultados preliminares de la aplicación del instrumento de consulta a las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humano, así como para la identificación de las causas de las situaciones encontradas y propuesta de soluciones. En dicha sesión participaron los jefes de dichas Oficinas, funcionarios de la Dirección General de Servicio Civil y MIDEPLAN.
- 1.10. Para el análisis de la información proporcionada por las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos, mediante el instrumento de consulta, se clasificaron las instituciones en tres grandes grupos (grandes, medianas y pequeñas), esta clasificación se realizó mediante múltiples criterios, a saber: cantidad de funcionarios con que disponen las oficinas de recursos humano, el total de funcionarios por institución y el total de recursos ejecutados en la partida de remuneraciones de la institución para el 2018³.

GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO

- 1.11. Recientemente, la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, n.º 9635⁴, dispone que la rectoría en toda la materia de empleo público le corresponde al MIDEPLAN, para lo cual debe establecer, dirigir y coordinar las políticas generales, la coordinación, la asesoría y el apoyo a todas las instituciones públicas, y definir los lineamientos y las normativas administrativas que tiendan a la unificación, simplificación y coherencia del empleo en el Sector Público, velando para que las instituciones del Sector Público respondan adecuadamente a los objetivos, las metas y las acciones definidas; evaluando además el sistema de empleo público y todos sus componentes, proponiendo y promoviendo los ajustes necesarios para el mejor desempeño de los funcionarios e instituciones públicas.
- 1.12. Lo anterior, lleva estrecha relación con lo establecido por Ley de Planificación Nacional, n.º 5525⁵ y sus reformas, en el tanto el MIDEPLAN tiene como responsabilidad principal la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo (PND), para lo cual implementa las normas de asesoría, información y coordinación que sean necesarias con el resto del Sistema Nacional de Planificación, el cual deberá prestarle toda la colaboración técnica requerida. Asimismo, asesora al Presidente de la República en materia de su especialidad, y por encargo de éste a cualquiera de los otros organismos de la Administración Pública; teniendo además por funciones las que le fije dicha Ley y su Reglamento.
- 1.13. Por su parte, el Régimen de Servicio Civil fue creado con el propósito de garantizar la eficiencia de la Administración, constituido por un conjunto de servidores públicos, instituciones, normas y principios constitucionales, legales y técnicos. En este contexto, el artículo 191 de la Constitución Política, dispone la existencia de un Estatuto de Servicio Civil, y el ordinal 192 regula algunos de los principios conductores del empleo público, como lo son el principio de eficiencia, la idoneidad comprobada para el ejercicio del cargo y estabilidad en el empleo, dicho Estatuto se constituye en la Ley n.º 1581⁶ y sus reformas, definiéndose como ámbito de acción de la Dirección General de Servicio Civil, el Estatuto y sus reglamentos.
- 1.14. Actualmente la Dirección General de Servicio Civil es un subprograma de la Presidencia de la República y en su misión se señala que es la institución rectora del empleo público en el Régimen

³ La utilización de múltiples criterios nace de la necesidad de representar en la medida de lo técnicamente factible las particularidades propias de cada institución, buscando a su vez agrupaciones que faciliten los análisis.

⁴ Publicada en La Gaceta n.º 225 del 4 de diciembre de 2018.

⁵ Publicada en La Gaceta n.º 93 del 18 de mayo de 1974.

⁶ Publicada en La Gaceta n.º 121 del 31 de mayo de 1953

de Servicio Civil, que regula las relaciones con sus servidores, para promover la eficiencia de la Administración Pública en beneficio de la ciudadanía. De manera particular, el Régimen de Servicio Civil abarca 46 Ministerios, Instituciones u Órganos Adscrito; a noviembre de 2018 esas instituciones contaban con aproximadamente 156.703 puestos, de los cuales 134.426 eran puestos incluidos dentro del Régimen de Servicio Civil (108.901 puestos ocupados en propiedad, 18.719 puestos vacantes con nombramiento y 6.806 puestos vacantes sin nombramientos) y 22.277 puestos excluidos fuera del Régimen. Además, de los 134.426 puestos incluidos dentro del Régimen de Servicio Civil, 1.338 corresponden al total de puestos en las Oficinas de Gestión de Recursos Humanos, el cual equivale a 0,99% del total de puestos dentro del Régimen de Servicio Civil que deben atender la gestión de recursos humanos en las instituciones⁷.

- 1.15. El artículo 13, inciso d) del Estatuto de Servicio Civil y artículo 4, inciso c) del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, n.º 21, facultan a la Dirección General de Servicio Civil a promover la implantación de un moderno sistema de gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil, así como dirigir y controlar las actividades propias de su competencia y aquellas derivadas por ejecución de las dependencias especializadas en la gestión de recursos humanos, en las instituciones públicas bajo el ámbito de dicho Estatuto.
- 1.16. Asimismo, la gestión de recursos humanos del Régimen de Servicio Civil, se concibe a su vez como un sistema de administración de recursos humanos denominado “Sistema de la Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH)”. El capítulo XII del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil preceptúa el funcionamiento y constitución de dicho Sistema; de conformidad con el artículo 121, el SIGEREH es el conjunto de órganos e instancias competentes bajo el ámbito del Régimen de Servicio Civil, necesarios para gerenciar y desarrollar los procesos de dicha gestión aplicables en los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el Estatuto de Servicio Civil, autorizados para realizar y ejecutar dichos procesos derivados de las competencias conferidas por el Estatuto.
- 1.17. En este sentido el SIGEREH se encuentra conformado por la Dirección General de Servicio Civil, como ente rector competente para dirigir los procesos de la gestión de recursos humanos⁸ y cumplir mediante sus áreas el papel de instancia administrativa responsable de la gestión de acciones rectoras, normativas, asesoras, contraloras y proveedoras de ayuda técnica en dicho sistema; el Tribunal de Servicio Civil, como el órgano competente y responsable de dirimir las controversias que surjan por la acción de los procesos del sistema, gozando de independencia funcional y de criterio en el desempeño de su cometido y las OGEREH como 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 y se conceptualizan como órganos de enlace ejecutores y de participación activa en dicho Sistema
- 1.18. Los procesos del SIGEREH guardan congruencia con los subsistemas de la gestión de recursos humanos propuesta por Francisco Longo⁹ en el 2002. De acuerdo con buenas prácticas en administración de recursos humanos a nivel internacional, este modelo ha servido como un marco

⁷ Informe AGRH-INF-002-2019, de febrero 2019. Datos de Empleo Público de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil relativas a cantidad de puestos, estrato ocupacional y el sexo registral que predomina.

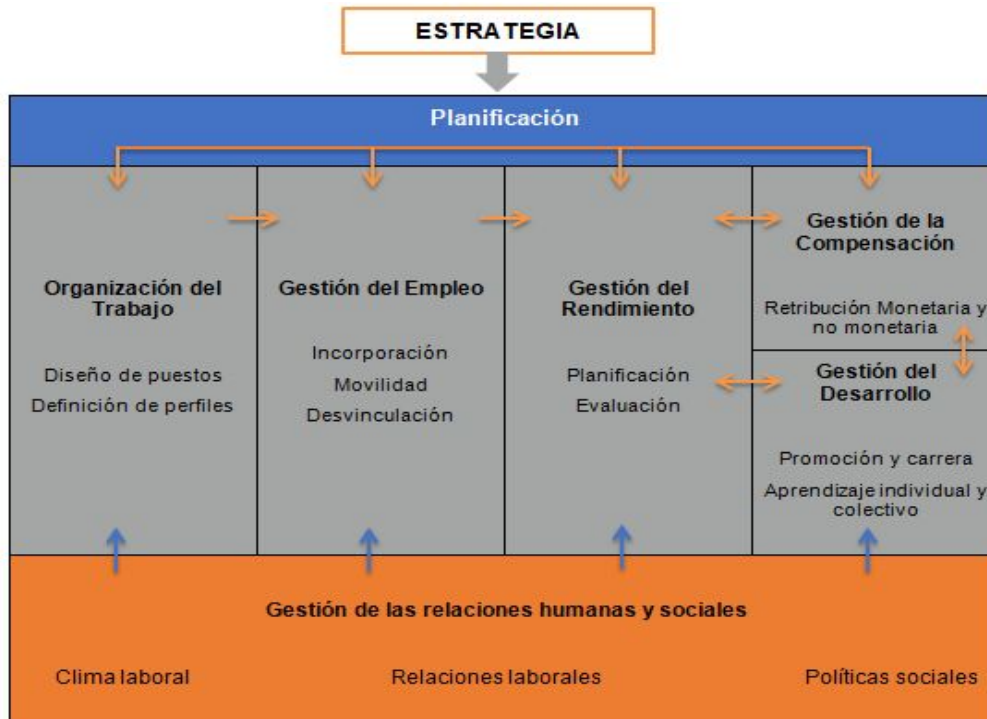
⁸ Gestión de la organización del trabajo, gestión de empleo, gestión servicios del personal, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales.

⁹ Especialista en gestión pública y recursos humanos.

común para diagnosticar sistemas de servicio civil. En la figura n.º 1 se observan los diferentes subsistemas interrelacionados.

Figura n.º 1

Sistema de Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. BID, 2002.

- 1.19. En lo concerniente a la **planificación de la gestión de recursos humanos**, este proceso es la base de todo el sistema de recursos humanos y permite prever y anticipar la definición de políticas coherentes para todos los demás procesos. En este sentido, la planificación de recursos humanos, puede definirse como el conjunto de políticas y prácticas de gestión de recursos humanos que responde a la pregunta ¿Qué personas necesita la institución (cantidad y competencias), para hacer qué funciones y en qué momento?
- 1.20. Al respecto, el artículo 133 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil y su reformas, establece que las OGEREH presentarán dos niveles de gestión bien definidos, dentro de los cuales destaca el “Nivel de Gestión Política Estratégica”, accionándose dentro de este nivel la **gestión de la Planificación de Recursos Humanos** como proceso de entrada hacia la definición de las políticas aplicables a todos los procesos de la gestión de recursos humanos.
- 1.21. De acuerdo con el documento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), denominado “Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil”¹⁰, el proceso de planificación de recursos humanos facilita la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de la gestión de recursos humanos, enlazando éstas con las prioridades de la

¹⁰ Documento elaborado a solicitud del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por el señor Francisco Longo, en Barcelona, España, abril 2002.

organización, lo que convierte la planificación en la puerta de entrada a todo el sistema integrado de gestión de recursos humanos, pues orienta con anticipación la definición de políticas coherentes para todos los demás procesos (gestión de la organización del trabajo, gestión de empleo, gestión servicios del personal, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales).

- 1.22. De acuerdo con el documento del BID, citado anteriormente, la planificación del recurso humano incluye un análisis de los requerimientos reales, versus los recursos humanos con que efectivamente se cuenta, a lo que se debe agregar un plan de acción de mejora que permita cubrir una posible diferencia entre lo que tiene la institución y lo que efectivamente necesita.

COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

- 1.23. La comunicación preliminar de los principales resultados, conclusiones y disposiciones producto de la auditoría a la que alude el presente informe, se efectuó el 18 de setiembre de 2019, en la Contraloría General; actividad a la que se convocó mediante los oficios 13516 (DFOE-PG-0433), 13517 (DFOE-PG-0434), 13518 (DFOE-PG-0435), 13520 (DFOE-PG-0436), 13522 (DFOE-PG-0437), 13524 (DFOE-PG-0438), 13525 (DFOE-PG-0439) y 13526 (DFOE-PG-0440) del 11 de setiembre del año en curso, dirigido a los siguientes funcionario: señora Guiselle Cruz Maduro, Ministra de Educación Pública; señor Renato Alvarado Rivera Ministro de Agricultura y Ganadería; señora Marcia González Aguiluz, Ministra de Justicia y Paz; señor Rodolfo Méndez Mata, Ministro de Obras Públicas y Transportes; señora Lidia Conejo Morales, Directora Nacional de la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral; señora Sylvie Durán Salvatierra Ministra de Cultura y Juventud; señora Pilar Garrido Gonzalo, Ministra de Planificación Nacional y Política Económica; señor Alfredo Hasbum Camacho, Director General de la Dirección de Servicio Civil respectivamente.
- 1.24. Se contó con la presencia de los siguientes participantes: de la Dirección General de Servicio Civil el señor Alfredo Hasbum Camacho, Director General; señor Rómulo Castro Víquez, Subdirector General; señora Irma Velásquez Yáñez, Directora Jurídica; señora María Adelia Leiva Mora, Jefe de Despacho; señora María Eugenia Espinoza Zamora, Directora del Área de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos; señor Olman Luis Jiménez Corrales, Director del Área de Desarrollo Estratégico; del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica la señora María José Zamora Ramírez, Jefa de la Asesoría Jurídica; de la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral la señora Lidia Conejo Morales, Directora; señora Olga Grijalba Ruiz, Jefe de Recursos Humanos; señora Mercedes Lizano Vega, Jefa de la Unidad de Planificación Institucional; del Ministerio de Agricultura y Ganadería el señor José Claudio Fallas Cortés, Jefe de Recursos Humanos a.i; señora María Elena Orozco Vílchez, Jefa de la Unidad de Planificación Institucional; del Ministerio de Cultura y Juventud la señora Jaudy Salas Benavides, Jefa de Despacho; señora Ashley Román Conejo, Asesora Legal del Despacho; señora Elizabeth Guerrero Barrantes, Asesora del Despacho; señora Xinia Salazar Valverde, Jefa de Recursos Humanos a.i; señora Lisette Madrigal Barquero, Secretaria de la Unidad de Planificación Institucional; del Ministerio de Obras Públicas y Transporte el señor Víctor Julio Zúñiga Porras, Jefe de la Unidad de Planificación Institucional; del Ministerio de Justicia y Paz la señora Margarita Arce Navarro, Jefa de la Unidad de Planificación Institucional y del Ministerio de Educación Pública el señor Reinaldo Ruiz Brenes, Director de la Dirección de Planificación.

- 1.25. Asimismo, mediante el oficio n.° 13963 (DFOE-PG-0452), del 18 de setiembre de 2019, se remitió al Director de la Dirección General de Servicio Civil, a la Ministra de Planificación Nacional y Política Económica, a la Ministra de Educación Pública, al Ministro de Agricultura y Ganadería, al Ministro de Obras Públicas y Transporte, a la Ministra de Cultura y Juventud, a la Ministra de Justicia y Paz, y a la Directora Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral, el borrador del presente informe; con el propósito de que remitieran, las observaciones y el sustento documental que consideraran pertinente.
- 1.26. Al respecto, se recibieron los oficios n.° DG-OF-545-2019 y DM-1182-2019 ambos del 25 de setiembre de 2019, suscritos por el Director General de la Dirección General de Servicio Civil y la Ministra de Cultura y Juventud respectivamente, que contienen observaciones efectuadas al borrador del informe. Dichas observaciones luego del respectivo análisis no modifican el fondo de los hallazgos ni las disposiciones del informe; no obstante, fueron consideradas algunas de las observaciones. El análisis efectuado de las observaciones presentadas se comunicaron mediante los oficios n.° DFOE-PG-0463 (14697) y DFOE-PG-0464 (14699), remitidos a la Dirección General de Servicio Civil y al Ministerio de Cultura y Juventud. Por otra parte, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica remitió observaciones de manera extemporánea, mediante el oficio n.° DM-1506-2019 del 27 de setiembre de 2019.
- 1.27. No se recibieron observaciones al borrador del informe de parte del Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Justicia y Paz, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Obras Públicas y Transporte, y Directora Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral.

SIGLAS

- 1.28. A continuación se incluye el significado de las siglas utilizadas en el presente documento.

SIGLA	Significado
CGR	Contraloría General de la República
DFOE	División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la CGR
LGCI	Ley General de Control Interno
DGSC	Dirección General de Servicio Civil
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
OGEREH	Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos
SIGEREH	Sistema de Gestión de Recursos Humanos
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
PEI	Plan Estratégico Institucional
PND	Plan Nacional de Desarrollo
UPI	Unidad de Planificación Institucional
RSC	Régimen de Servicio Civil
RRHH	Recursos Humanos

2. Resultados

DEBILIDADES EN EL EJERCICIO DE LA RECTORÍA TÉCNICA EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, A CARGO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

Ausencia de normativa que defina y regule el proceso de planificación de recursos humanos en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil

- 2.1. Según Harper y Lynch (1992) la planeación de recursos humanos es el conjunto de actividades organizadas y orientadas a la fijación de objetivos concretos y estrategias a seguir, así como la previsión de los medios materiales y personales necesarios para su consecución. La planificación del factor humano tiene por finalidad racionalizar y, aún más, optimizar la estructura humana de la organización para, previendo las futuras necesidades y desde criterios de rentabilidad, contar con el número ideal de recurso humano necesario en cada momento, con la calificación oportuna y en los puestos adecuados¹¹.
- 2.2. En esa línea, el proceso de planificación de recursos humanos, proporciona una herramienta necesaria para que las administraciones públicas administren de manera efectiva su capital humano, especialmente en tiempos de recursos limitados. Asimismo, para implementar las políticas públicas de manera efectiva y brindar servicios públicos de calidad, las Administraciones Públicas deben demostrar la capacidad de planificación de la fuerza laboral para enfrentar los desafíos actuales y futuros de la prestación de servicios y las necesidades cambiantes de una manera eficaz y eficiente¹².
- 2.3. Al respecto, la Dirección General de Servicio Civil es el órgano rector competente para regular el proceso de planificación de recursos humanos, así como los demás procesos del sistema de gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil. Le corresponde, entre otras funciones emitir las políticas, directrices y lineamientos necesarios para el cumplimiento del control que requieren los procesos conferidos, propios de la gestión de recursos humanos dentro del ámbito del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento; e implementar mecanismos ágiles y oportunos de coordinación, comunicación y seguimiento con las OGEREH.
- 2.4. Por su parte, mediante el análisis realizado por la Contraloría General, se comprobó que la Dirección General de Servicio Civil no ha emitido normativa que defina y regule el proceso de planificación de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil, que permita identificar las acciones que se deben emprender para gestionar entre otros aspectos, los insumos, la aplicación de técnicas y de herramientas, y las salidas de dicho proceso; así como para gestionar la relación del proceso de planificación de recursos humanos con los restantes procesos del SIGEREH, a saber: gestión de la organización del trabajo, gestión de empleo, gestión de servicios del personal, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales¹³; todo con el propósito de que la gestión de los recursos humanos responda a prioridades y objetivos previamente definidos.

¹¹ Harper, Lynch. Manuales de recursos humanos. Madrid: Editorial Gaceta de Negocios, 1992. 417 p.

¹² OECD Public Governance Reviews: Dominican Republic. Human resource management for innovation in government, 2015.

¹³ Artículo 133 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, Decreto Ejecutivo n.º 21.

- 2.5. Sobre el particular, cabe indicar que la Dirección General de Servicio Civil mediante la resolución DG-315-2011¹⁴ “Políticas de aplicación a los procesos de la gestión de recursos humanos que operan en los ministerios, instituciones y órganos adscritos según corresponda, cubiertos por el ámbito del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento”, emitió políticas para que sean implementadas por las OGEREH, relacionadas con la gestión sobre la planificación de recursos humanos, sin haber establecido formalmente el proceso de planificación de recursos humanos, como proceso de entrada al sistema integral de gestión de recursos humanos
- 2.6. Al respecto, como respuesta a la consulta efectuada a las 43 instituciones del Régimen de Servicio Civil analizadas, el 33% (14) manifestaron que dichas políticas no son claras ni precisas, y 12% (5) casos consideran que se requiere de procedimientos, instrumentos o guías que permita su desarrollo.
- 2.7. También, la Dirección General de Servicio Civil emitió el Plan Estratégico del SIGEREH 2017-2021¹⁵, en el cual se establecieron acciones estratégicas relacionadas con la planificación del recurso humano, que tienen como objetivo que las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil articulen la gestión de recursos humanos con la misión, visión y objetivos institucionales; tales como: AE-02 “Formular planes operativos de la Gestión de Recursos Humanos, vinculados a la estrategia institucional y al SIGEREH”, AE-03 “Revisión, aprobación e integración de los planes operativos de las OGEREH con respecto a los objetivos institucionales y del SIGEREH”, AE-04 “Implementación y seguimiento de los planes operativos de la OGEREH” y AE-05 “Diseño y aplicación de la metodología de evaluación de los planes operativos de la OGEREH”.
- 2.8. Por otra parte, en lo que se refiere a las respuestas obtenidas de las 43 instituciones consultadas, respecto de las normas emitidas por la Dirección General de Servicio Civil para regular el proceso de planificación de recursos humanos; el Órgano Contralor obtuvo 11 lineamientos diferentes mediante los cuales, según dichas instituciones, esa Dirección regula el proceso. Lo anterior se ejemplifica en la figura n.º 2.

Figura n.º 2

Cantidad de instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil según el mecanismo indicado mediante el cual la DGSC regula el proceso de planificación de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrados por las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil.

¹⁴ Del 11 de junio de 2011.

¹⁵ Mediante el oficio n.º DG-066-2017 del 23 de febrero de 2017, la Dirección General de Servicio Civil da a conocer a los Directores de las Áreas Sustantivas de esa Dirección General, el Plan Estratégico, posteriormente se presentó en Asamblea de Jefes de Recursos Humanos el 31 de marzo de 2017.

- 2.9. Al respecto, el Órgano Contralor determinó que ninguno de los lineamientos citados en la figura anterior regula el proceso de planificación de recursos humanos, y por el contrario evidencia que las acciones ejecutadas por la Dirección General de Servicio Civil no han permitido el establecimiento de normativa clara relativa a la planificación de recursos humanos, sino más bien ha propiciado que la gestión en dicha materia, en las instituciones del Régimen de Servicio Civil obedezca a diversidad de prácticas y criterios.
- 2.10. En esa línea, las actuaciones de la Dirección General de Servicio Civil se han orientado a la emisión de las políticas sobre la gestión de la planificación de recursos humanos y acciones estratégicas, no obstante, dicha Dirección no ha realizado esfuerzos para definir y regular el proceso de planificación de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil, que asegure alcanzar los resultados esperados y la continuidad del SIGEREH. Por ello, ante la competencia otorgada al Director General de Servicio Civil en el Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, especialmente el de dictar normas y procedimientos para la promoción e implementación de un sistema moderno de administración de personal, lo propio es que la Dirección General de Servicio Civil, defina y regule dicho proceso.
- 2.11. Al respecto, la reciente Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, n.º 9635, en su artículo 46, dispone que la rectoría en toda la materia de empleo público le corresponde al MIDEPLAN, para lo cual debe establecer, dirigir y coordinar las políticas generales, la coordinación, la asesoría y el apoyo a todas las instituciones públicas, y definir los lineamientos y las normativas administrativas que tiendan a la unificación, simplificación y coherencia del empleo en el Sector Público, velando para que las instituciones del Sector Público respondan adecuadamente a los objetivos, las metas y las acciones definidas; evaluando además el sistema de empleo público y todos sus componentes, proponiendo y promoviendo los ajustes necesarios para el mejor desempeño de los funcionarios e instituciones públicas.
- 2.12. Además, el Estatuto de Servicio Civil, Ley n.º 1581 en su artículo 13, inciso d), y artículo 4, inciso c) de su Reglamento, facultan a la Dirección General de Servicio Civil para promover la implantación de un moderno sistema de gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil, así como dirigir y controlar las actividades propias de su competencia y aquellas derivadas por ejecución de las dependencias especializadas en la gestión de recursos humanos, en las instituciones públicas bajo el ámbito de dicho Estatuto. Además, el artículo 13 de la precitada Ley faculta al Director General a fin de instituir los procedimientos e instrumentos necesarios en materia de gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil, para una mayor eficiencia del Estado.
- 2.13. También, la Ley General de Control Interno n.º 8292 en el artículo 13 establece que son deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas. Asimismo, según el artículo 15 de la precitada Ley son deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazadas por la institución en el desempeño de sus funciones.
- 2.14. Además, del artículo 124 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, Decreto Ejecutivo n.º 21, deriva que el ente rector del sistema de gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil es el competente de la emisión de acciones normativas que permitan a las OGEREH 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.

2.15. Particularmente, el artículo 140 del Reglamento de cita, señala que:

*Cada uno de los procesos detallados en los artículos anteriores de este apartado deberá considerar como proceso de entrada, las salidas resultantes del **proceso de Planificación de Recursos Humanos**, y asegurar que estas respondan directamente a la definición de políticas coherentes y alineadas a la estrategia institucional. Lo anterior considerando además una integración sectorial que a su vez vincule los objetivos de desarrollo nacional. (El destacado no pertenece al original)*

2.16. A su vez, la norma 2.4. de las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), señala la importancia del proceso de gestión del recurso humano, el cual incluye definir políticas y actividades de planificación para que se ejecuten correctamente todas las tareas asignadas, considerando además, que dichas políticas y actividades constituyen, una combinación de controles que aplicarán a la gestión de recursos humanos los encargados de esta.

2.17. También, las buenas prácticas indican que son principios rectores¹⁶ de todo sistema de función pública, que deberán guiar las políticas de recursos humanos, entre otros el de eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas.

2.18. La situación descrita se presenta debido a que la Dirección General de Servicio Civil ha omitido realizar acciones para definir dicho proceso, ya que considera que las actividades de planificación de recursos humanos, se encuentran establecidas en el artículo 135 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil¹⁷. En este sentido, es claro que dicho artículo no establece el proceso de planificación de recursos humanos, al referirse al proceso de “Gestión de Empleo”:

Gestión del Empleo. Actividades Generales. *Este proceso tiene, acorde con su naturaleza, la función de dirigir el conjunto de políticas y prácticas orientadas a gestionar los asuntos adecuados mediante los cuales las personas logran ingresar a la organización, continúan en permanente movimiento para finalmente salir de ella. Así se distinguen en este componente atribuciones relacionadas con la planificación, el reclutamiento, selección, recepción, socialización o inducción, período de prueba, movilidad o promoción incluida la funcional (variación de tareas) y la geográfica (reubicación), y la desvinculación de personas.*

2.19. También, la debilidad comentada se debe a la falta de acciones concretas para mejorar la planificación de recursos humanos en las instituciones que integran el Régimen de Servicio Civil, a fin de orientar hacia prácticas sistemáticas vinculadas a la optimización de los recursos humanos y que permita relacionar los resultados del proceso de planificación de recursos humanos con el resto de los procesos del SIGEREH antes referidos en el párrafo 2.4. La existencia de esta relación será el elemento determinante para que las políticas y prácticas de personal respondan a prioridades y objetivos previamente definidos, y no a comportamientos inerciales.

¹⁶ Carta Iberoamericana de la Función Pública: Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de Gobierno (Resolución N° 11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra”) Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003.

¹⁷ Correo electrónico del 25 de junio de 2019 enviado por la Jefa del Despacho del Director General, en respuesta al oficio DFOE-PG -0274-(8595) del 17 de junio de 2019.

- 2.20. En ese sentido, la ausencia de normativa que defina y regule el proceso de planificación de recursos humanos, no asegura contar con los insumos que servirán de entrada al proceso de planificación, ni la aplicación de técnicas y herramientas para la planificación de la fuerza laboral en el Régimen de Servicio Civil, que permitan realizar un adecuado análisis de las necesidades tanto cualitativas como cuantitativas del recurso humano, garantizar la gestión de la planificación de recursos humanos, así como asegurar el control interno de dicho proceso; tampoco asegura contar con un manual de procedimientos que integre las políticas, procedimientos, instructivos y plantillas, y que obedezca a una estructura documental.
- 2.21. Además, la debilidad comentada no orienta a los Ministerios, Instituciones y Órganos Adscritos cubiertos por el Régimen de Servicio Civil, sobre cómo relacionar de forma óptima los procesos del SIGEREH señalados en el párrafo 2.4 de este informe, los cuales deberían considerar como proceso de entrada, los resultados del proceso de planificación de recursos humanos. También, ocasiona limitaciones en asegurar que los resultados del proceso de planificación respondan directamente a la definición de políticas coherentes y alineadas a la estrategia institucional, afectando así la consecución de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Ausencia de seguimiento a las acciones de planificación de recursos humanos desarrolladas por las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil

- 2.22. En el marco del Régimen de Servicio Civil, el seguimiento a la planificación del recurso humano, se comprende como el mecanismo requerido para analizar y regular el proceso y el desempeño en dicho proceso, e identificar las áreas en las cuales se requieran cambios, y recomendar las acciones correctivas apropiadas según sea necesario.
- 2.23. Al respecto, a pesar de que no se encuentra definido ni regulado el proceso de planificación de recursos humanos, algunos Ministerios, Instituciones y Órganos Adscritos cubiertos por el ámbito del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, han dedicado esfuerzos en desarrollar acciones relacionadas con la gestión de planificación de recursos humanos, tales como: estudios de necesidades de recursos humanos, elaboración de planes estratégicos y operativos de recursos humanos, estudios de cargas de trabajo y planes de sustitución de personal. No obstante, en el estudio realizado se determinó de conformidad con las respuestas proporcionadas por las instituciones, la ausencia de seguimiento a esas acciones por parte de la Dirección General de Servicio Civil, que limita la gestión, administración, y control del potencial humano en el Régimen de Servicio Civil.
- 2.24. Asimismo, se comprobó que la Dirección General de Servicio Civil como rector técnico en materia de gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil, no ha efectuado un seguimiento a la implementación de las políticas sobre la gestión de la planificación, emitidas mediante la resolución DG-315-2011 del 8 de junio de 2011 “Políticas de Aplicación a los Procesos de la Gestión de Recursos Humanos que operan en los Ministerios, Instituciones y Órganos Adscritos según corresponda, cubiertos por el Ámbito del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento”¹⁸.
- 2.25. En relación con la consulta realizada a 43 instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, el 41,8% (18) de estas manifestaron que implementan dichas políticas, en niveles bajo, medio o alto, de acuerdo al siguiente desglose: 10 indicaron que implementan las políticas en un nivel bajo, 6 en un nivel medio, y 2 en un nivel alto (ver anexo 1). Además, un 34,9% (15) de las 43 instituciones no han iniciado con el proceso de implementación, por cuanto desconocen la

¹⁸ Correo electrónico del 19 de junio enviado por la jefa de Despacho de la Dirección General de Servicio Civil en respuesta al oficio DFOE-PG -0274 del 17 de junio de 2019.

existencia de la resolución, o no se han implementado mecanismos ágiles y oportunos de comunicación, coordinación y control con la Dirección General de Servicio Civil (ver anexo 1). Al respecto, el Director General de la Dirección General de Servicio Civil indicó que se requiere dar mayor acompañamiento a las instituciones en este proceso¹⁹.

- 2.26. Es así como, han transcurrido más de 8 años desde la emisión de las políticas sobre la gestión de la planificación sin contar con un seguimiento de su implementación, que permita el logro de los resultados esperados, fundamentar y priorizar las acciones, identificar el nivel de cumplimiento, orientar el rumbo de la gestión de las OGEREH y mejorar el proceso; a fin de generar información para la toma de decisiones.
- 2.27. Por otra parte, se evidenció que las acciones estratégicas AE-02 “Formular planes operativos de la Gestión de Recursos Humanos, vinculados a la estrategia institucional y al SIGEREH”, AE-03 “Revisión, aprobación e integración de los planes operativos de las OGEREH con respecto a los objetivos institucionales y del SIGEREH” y AE-04 “Implementación y seguimiento de los planes operativos de la OGEREH” del Plan Estratégico del SIGEREH 2017-2021, referidas en el párrafo 2.7, a junio de 2019 presentaron porcentaje de avance de cero, a pesar de que su implementación debió iniciar hace aproximadamente 24 meses. Estas acciones se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro n.º 1

Acciones establecidas en el Plan Estratégico del SIGEREH 2017-2021 relacionadas con la gestión de la planificación de recursos humanos

Objetivo Estratégico	Acción	Resultado esperado	Plazo	Porcentaje de avance
Articular la Gestión de Recursos Humanos con la misión, visión y objetivos institucionales, considerando la orientación estratégica del SIGEREH	AE-02 Formular planes operativos de la Gestión de Recursos Humanos, vinculados a la estrategia institucional y al SIGEREH	Que cada OGEREH cuente con un Plan Operativo de la GRH Plan Operativo Integral de las OGEREH	Anual a partir del 2º semestre de 2017	0%
	AE-03 Revisión, aprobación e integración de los planes operativos de las OGEREH con respecto a los objetivos institucionales y del SIGEREH	Planes operativos integrados y aprobados	Anual a partir del 2º semestre de 2017	0%
	AE-04 Implementación y seguimiento de los planes operativos de la OGEREH	Ejecución de los planes operativos en forma integral	Anual a partir del 2º semestre de 2017	0%

¹⁹ Correo electrónico del 25 de junio de 2019 enviado por la Jefa del Despacho del Director General, en respuesta al oficio DFOE-PG -0274 del 17 de junio de 2019.

	AE-05 Diseño y aplicación de la metodología de evaluación de los planes operativos de la OGEREH	Evaluación de los resultados alcanzados con los planes operativos de GRH	1° semestre de 2018 el diseño y anual la aplicación a partir del 2018, en el 4° trimestre de cada año	100%
--	--	--	---	------

Fuente: Plan estratégico del SIGEREH 2017-2021 y correo electrónico del 19 de junio enviado por la jefa de Despacho de la Dirección General de Servicio Civil en respuesta al oficio DFOE-PG-274.

- 2.28. Con respecto a la acción estratégica AE-02 referida en el cuadro anterior, 14²⁰ de las 46 instituciones del Régimen de Servicio Civil presentaron la matriz que solicitó la Dirección General de Servicio Civil, denominada “Matriz de Articulación Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos con la Estrategia Institucional y el Sistema de la Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH)”, la cual pretendía relacionar la estrategia institucional y el sistema de la gestión de recursos humanos (SIGEREH). Dicha matriz debía ser enviada por la vía del correo electrónico a la Unidad de Planificación Institucional (UPI) dependencia del Área de Desarrollo Estratégico de esa Dirección, a más tardar el 15 de diciembre de 2017, para proceder con la integración de todas las matrices y la realimentación pertinente en cada OGEREH, no obstante, en el estudio realizado se evidenció que la Dirección General de Servicio Civil no ha realizado un seguimiento a dichas matrices.
- 2.29. De conformidad con el artículo 4, inciso c) del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, Decreto Ejecutivo n.º 21, a la Dirección General de Servicio Civil le corresponde entre otras funciones la supervisión técnica de las actividades propias de su competencia que sean ejecutadas por las dependencias especializadas en administración de recursos humanos de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil.
- 2.30. Se desprende de lo anterior, que el Reglamento de cita posibilita a la Dirección General de Servicio Civil a ejercer el control sobre las acciones ejecutadas por las OGEREH relativas a la gestión de la planificación de recursos humanos y evaluar el proceso y todos sus componentes en términos de eficiencia, eficacia y calidad, y proponer y promover los ajustes necesarios para el mejor desempeño de dichas Oficinas.
- 2.31. Además, según el artículo 3 de la resolución DG-315-2011, el órgano rector del SIGEREH en el Régimen de Servicio Civil, por medio de sus instancias competentes, reforzará las vías de coordinación y asesoría que demanden las OGEREH y demás procesos del SIGEREH, a fin de permitir y habilitar el cumplimiento de lo dispuesto en esa resolución.
- 2.32. También, el artículo 3 de la resolución DG-347-2011 señala que la Dirección General de Servicio Civil como órgano rector del SIGEREH mediante las dependencias que conforman su organización funcional, ejercerá acciones contraloras de los procesos de gestión de los recursos humanos, fortaleciendo su función de rectoría, asesoría y proveedor de ayuda técnica. En este mismo sentido, según el artículo 4 de esa resolución, a las distintas dependencias del órgano rector le competen entre otras funciones planificar, gestionar y evaluar el funcionamiento de los procesos del SIGEREH según corresponda, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos,

²⁰ De acuerdo con el oficio ADE-UI-OF-028-2018 del 4 de mayo de 2018, las instituciones que presentaron la matriz son: CONAPAM, CONAVI, MICITT, MIVAH, MTSS, Ministerio de Relaciones Exteriores, Tribunal Administrativo de Transportes, DGSC, CEN-CINAI, Ministerio de la Presidencia, MINSAL, PRODHA, MAG, MSP.

políticas, directrices y lineamientos que se les señalen; implementar mecanismos ágiles y oportunos de comunicación, coordinación e integración entre las instancias del SIGEREH; y emitir las recomendaciones necesarias sobre la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes, reglamentos, resoluciones y otros documentos que regulan las distintas actividades técnicas propias de la operación y gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil.

- 2.33. Por otra parte, el principio de mejora continua, estipulado en la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública del 2008, establece que una gestión pública de calidad es aquella que contempla la evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y para resultados, proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas.
- 2.34. La ausencia de seguimiento sobre las acciones desarrolladas por las instituciones del Régimen de Servicio Civil, se debe a que la Dirección General de Servicio Civil no ha establecido ni implementado mecanismos para el seguimiento de la actuación de las OGEREH en materia de planificación de recursos humanos, que permitan mediante la coordinación y comunicación del proceso, emprender acciones tendientes a orientar la gestión de recursos humanos y tomar decisiones relativas a su planificación.
- 2.35. También, según lo comentado por el Director General del Servicio Civil²¹, la gestión de la Dirección General de Servicio Civil en materia de recursos humanos se ha centrado prioritariamente a la atención de los procesos de reclutamiento y selección, del Título I y II del Estatuto de Servicio Civil.
- 2.36. La instauración de mecanismos de seguimiento, permitirán orientar de forma óptima el proceso de planificación de recursos humanos en las OGEREH, generar retroalimentación respecto a su implementación, tomar decisiones que permitan fomentar y consolidar una efectiva administración de la gestión del recurso humano institucional, implementar mecanismos ágiles y oportunos de comunicación, coordinación y control, y evaluar las acciones llevadas a cabo por las instituciones del Régimen de Servicio Civil.
- 2.37. También, dada las debilidades identificadas se dificulta controlar y evaluar la gestión de las OGEREH en materia de planificación de recursos humanos, de forma tal que, se afecta la rendición de cuentas al no conocerse con claridad los resultados obtenidos. Además, se presenta el riesgo de no cumplir a cabalidad con determinados objetivos de la gestión de recursos humanos, identificar oportunidades para la mejora continua, y medir de forma objetiva el desempeño de dichas Oficinas.

²¹ Mediante correo electrónico del 25 de junio de 2019.

GESTIÓN SOBRE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES CUBIERTAS POR EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL, ASOCIADA A LA DESCONCENTRACIÓN FUNCIONAL IMPULSADA POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

- 2.38. Desde 1988 la Dirección General de Servicio Civil como órgano rector técnico del SIGEREH, ha promovido y ejecutado un proceso de desconcentración²² de funciones técnico operativas hacia las OGEREH, con el propósito de agilizar, simplificar e incrementar la calidad de los servicios que brinda, asignando atribuciones a las instituciones del Régimen, para hacer más ágil y expedito el ejercicio de las competencias especiales, técnicas y exclusivas que son desconcentradas y la redistribución o reparto de competencias entre esas instituciones.
- 2.39. Según la Dirección General de Servicio Civil²³ dicha desconcentración aplica a todos los procesos de la gestión de recursos humanos, entre ellos: la planificación, la gestión de la organización del trabajo, la gestión de empleo, la gestión de servicios del personal, la gestión de la compensación, la gestión del desarrollo y la gestión de las relaciones humanas y sociales. Para ello, los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el Estatuto de Servicio Civil, deben asumir cada vez más competencias, producto de esa desconcentración de funciones técnico operativas.
- 2.40. Particularmente, con el propósito de conocer la gestión que en materia de planificación de recursos humanos han realizado las instituciones que conforman el Régimen de Servicio Civil; y considerando la ausencia de emisión de normativa por parte de la Dirección General de Servicio Civil para definir y regular dicho proceso, tal como se explicó en los párrafos del 2.1 al 2.21 de este informe; el Órgano Contralor desarrolló un instrumento de consulta que aplicó al 93% de las instituciones (43 de 46 instituciones); las cuales fueron clasificadas en tres grupos: grandes, medianas y pequeñas, en dicha clasificación se consideró la cantidad de funcionarios con que disponen las oficinas de recursos humanos, el total de funcionarios por institución y el total de recursos ejecutados en la partida de remuneraciones de la institución para el 2018.
- 2.41. Asimismo, dicho instrumento se fundamentó en criterios establecidos en el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, en resoluciones emitidas por la Dirección General de Servicio Civil, y en el marco normativo aplicable; que si bien no se encuentran definidos como parte del proceso de planificación, a criterio del Órgano Contralor fue relevante su consideración para efectos de la consulta; a su vez, se fundamentó en el abordaje que, sobre la materia de planificación de recursos humanos, ha presentado la Carta Iberoamericana de la Función Pública, el BID y la OCDE.

²² De acuerdo con Jinesta Lobo, Ernesto. "Tratado de Derecho Administrativo Tomo I Parte General". Investigaciones Jurídicas, S.A., San José, 2006, p.487), el proceso de desconcentración es la técnica de ordenación y distribución de las funciones y competencias, la cual "supone la atribución en cabeza de un órgano administrativo de una competencia externa y exclusiva sometida o no a una relación jerárquica con el superior. La desconcentración, tiene como propósitos racionalizar y flexibilizar el aparato administrativo, descongestionando de atribuciones a los órganos centrales superiores, para hacer más ágil y expedito el ejercicio de las competencias especiales, técnicas y exclusivas que son desconcentradas y la redistribución o reparto de competencias entre los órganos centrales y los periféricos."

²³ Resolución DG- 315-2011.

2.42. El instrumento se desarrolló a partir de los componentes que se muestran en el cuadro n.º 2:

Cuadro n.º 2
Definición de los componentes considerados por la Contraloría General, relacionados con la planificación de recursos humanos

Componente	Definición
<p>Planificación estratégica de recursos humanos</p>	<p>La estrategia de recursos humanos se entiende como “El conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de recursos humanos para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa”²⁴. Uno de los aspectos a considerar en la estrategia institucional es su articulación con la función de gestión de recursos humanos; es decir, cómo traducir los objetivos y las estrategias institucionales en objetivos y estrategias de recursos humanos, lo cual se logra mediante la planeación de tales recursos; razón por la cual esta planeación debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización; en procura de que la función de recursos humanos contribuya a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorezca e incentive la consecución de los objetivos individuales de los empleados, a la vez que le permita a la respectiva institución definir oportunamente la cantidad y perfil de los recursos humanos necesarios, para lo cual debe tomar en consideración, entre otros aspectos: la demanda y la oferta de trabajo, perfil de los funcionarios requeridos y el recurso humano disponible en la institución.</p> <p>De acuerdo con Santiago Pereda (1995), la planeación de recursos humanos es el proceso sistemático de elaboración de los planes estratégicos dentro del marco de la estrategia de la organización, que le permitirán a una institución disponer en todo momento, de las competencias necesarias para poder conseguir, en el plazo y forma adecuada, los objetivos empresariales²⁵.</p> <p>Por otra parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE²⁶, recomienda alinear los aspectos de la gestión de recursos humanos con los procesos de planificación estratégica institucional.</p>

²⁴ De acuerdo con el documento del BID las políticas de recursos humanos se pueden entender como el conjunto de criterios generales y maneras de hacer que en un contexto organizativo determinado oriente las decisiones que afectan a la gestión de las personas. Asimismo, por prácticas de recursos humanos se pueden entender las decisiones y actividades de hecho que se adoptan y desarrollan en este campo, y que con frecuencia supondrán la aplicación de políticas de recursos humanos previamente definidas.

²⁵ Estructura, Organización y Gestión de los Recursos Humanos. Madrid. España: Diplomado Europeo en Administración y Dirección de empresas (DEADE) “Universidad Politécnica de Madrid”, 1995. p. 33

²⁶ En el documento “Recomendación sobre liderazgo de servicio público y capacidad” del 2019

<p>Estimación de las necesidades de recursos humanos</p>	<p>Entendido como el proceso mediante el cual se identifican y priorizan las necesidades de recursos humanos, tanto cuantitativas como cualitativas.</p> <p>De acuerdo con la Carta Iberoamericana de la Función Pública, mediante la planificación de recursos humanos, una organización realiza el estudio de sus necesidades, cuantitativas (cuántas personas se necesitan) y cualitativas (qué competencias se precisarán, para hacer qué cosas y en qué momento) de recursos humanos a corto, medio y largo plazo, contrasta las necesidades detectadas con sus capacidades internas, e identifica las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias.</p> <p>El BID señala que la planificación del recurso humano incluye un análisis de los requerimientos reales, versus los recursos humanos con que efectivamente se cuenta, a lo que se debe agregar un plan de acciones de mejora que permitan cubrir una posible diferencia entre lo que tiene la institución y lo que efectivamente necesita²⁷.</p>
<p>Mapeo del proceso</p>	<p>Es necesario contar con un mapa del proceso de planificación de recursos humanos que permita definir cómo se realiza la planeación de la fuerza laboral en las instituciones, cuál es el sistema de trabajo a desarrollar y las partes involucradas.</p> <p>Las instituciones no pueden solamente realizar sus procedimientos relativos a la gestión de recursos humanos con base en planes y estrategias, el proceso que lo forma debe ser claro y estar optimizado, debe ser flexible para que se pueda adaptar y rediseñar y así satisfacer las necesidades. El desarrollo e implementación de procesos permite incrementar de forma progresiva, permanente y constante la calidad de los servicios que prestan las instituciones, considerando las necesidades y expectativas de los ciudadanos o personas usuarias.</p> <p>De acuerdo con el “Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional” del 2017 de MIDEPLAN, entre los elementos a considerar en los procesos se encuentran el diseño de un sistema de trabajo organizacional bajo un esquema por procesos integrados e innovadores, asegurar la continuidad de los datos y la información de las operaciones, incorporación de las personas usuarios, métodos de medición, enfoque de servicio al ciudadano, entre otros.</p> <p>Por su parte, la Carta Iberoamericana de la Función Pública, indica que la función pública se encuentra constituida por el conjunto de arreglos institucionales (normas escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas/implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas en el manejo de recursos humanos) mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que lo integran en una realidad nacional determinada. (El destacado no pertenece al original).</p>

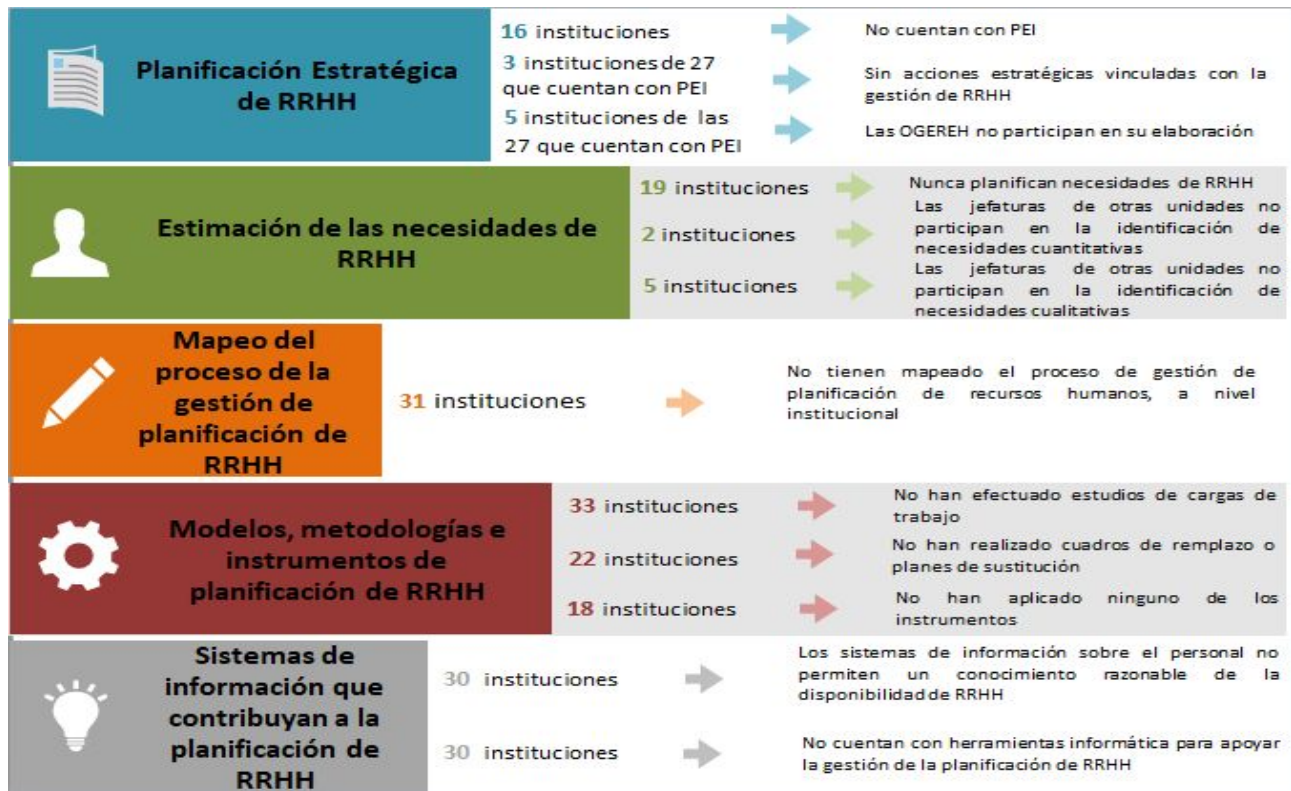
²⁷ Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil elaborado a solicitud del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por el señor Francisco Longo, en Barcelona, España, abril 2002.

<p>Modelos, metodologías e instrumentos</p>	<p>Hace referencia a las técnicas y herramientas de planificación implementadas por las instituciones cubiertas por el Régimen del Servicio Civil como parte del proceso de planificación de recursos humanos.</p> <p>En relación con los estudios de cargas de trabajo, es importante indicar que la Dirección General de Servicio Civil emitió en el año 2017 mediante la resolución DG-147-2017 del 25 de setiembre de 2017, los instrumentos para la elaboración de dichos estudios, no obstante, la resolución no establece explícitamente la obligatoriedad de implementarlos en las instituciones del Régimen de Servicio Civil. Sin embargo, estos instrumentos podrían facilitar a las instituciones realizar estudios de cargas de trabajo, como herramienta para el análisis ocupacional y organización del trabajo, orientados a buscar la optimización de los recursos, contribuyendo a la eficiencia de la Administración y a una prestación oportuna de los servicios que ofrecen a los diversos usuarios.</p> <p>Por su parte, mediante la resolución DG-144-2009 del 29 de abril de 2009, la citada Dirección estableció que para efecto de aplicar el ascenso directo como vía de solución de un puesto vacante, las OGEREH deberán construir los cuadros de reemplazo necesarios en un término de seis meses a partir de la publicación de esa resolución.</p> <p>Los modelos, metodologías e instrumentos de planificación de recursos humanos citados anteriormente, pretenden la optimización del recurso humano, la correcta distribución de los recursos, y un reparto adecuado de las cargas de trabajo entre diferentes unidades de la institución.</p>
<p>Sistemas de información</p>	<p>Hace referencia a la implementación de sistemas que permitan capturar y procesar información, para generar datos que sirvan para la toma de decisiones en forma oportuna, en procura del logro de los objetivos y metas relacionadas con la gestión de recursos humanos.</p>

- 2.43. Con base en las respuestas obtenidas de las instituciones consultadas, se evidenció que en la práctica los Ministerios, Instituciones y Órganos Adscritos cubiertos por el Régimen de Servicio Civil, han realizado esfuerzos aislados en materia de planificación de recursos humanos, no obstante, dichos esfuerzos no obedecen a un proceso formalmente establecido en dichas instituciones, que permita mantener y promover una adecuada gestión de recursos humanos, y anticipar la definición de políticas coherentes con los otros procesos del SIGEREH, señalados en el párrafo 2.4 de este informe.
- 2.44. Con referencia a lo anterior, seguidamente en la figura n.º 3 se describen los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de consulta (ver anexo n.º 2).

Figura n.º 3

Resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de consulta



Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrados por las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, en el instrumento de consulta.

- 2.45. En cuanto al componente de planificación estratégica de recursos humanos, de conformidad con las respuestas proporcionadas por las instituciones, se obtuvieron los siguientes resultados: 16 de las 43 instituciones consultadas señalaron que no cuentan con un PEI; en 3 instituciones de las 27 que cuentan con un PEI, no se evidenciaron acciones estratégicas vinculadas con la gestión de recursos humanos; y en 5 instituciones de las 27, las OGEREH señalaron que no participan en la elaboración del PEI.
- 2.46. En relación con las 16 instituciones que no cuentan con un PEI, se determinó que 6 de estas corresponden a instituciones clasificadas como grandes, de acuerdo con su materialidad (cantidad de funcionarios totales de la institución, cantidad de funcionarios totales en la OGEREH y gasto devengado en remuneraciones para el 2018); a saber: Ministerio de Obras Públicas y Transportes; Ministerio de Cultura y Juventud; Ministerio de Agricultura y Ganadería; Ministerio de Justicia y Paz; Ministerio de Educación Pública y la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral.
- 2.47. Al respecto, el Ministerio de Obras Públicas y Transportes y el Ministerio de Agricultura y Ganadería, señalaron que el PEI se encuentra en desarrollo²⁸. Por su parte, la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral señaló que el

²⁸ Oficios n.º DM-2019-2795 del 24 de julio de 2019 y n.º DM-MAG-657-2019 del 26 de julio de 2019.

- plan se encuentra en revisión; por lo que se considera un avance estimado del 70%²⁹. Asimismo, el Ministerio de Justicia y Paz señaló³⁰ que el PEI se encuentra en proceso de aprobación, acción que se realiza de manera coordinada desde la Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional con ese Despacho.
- 2.48. En el caso del Ministerio de Cultura y Juventud, indicó³¹ que “el Ministerio no cuenta con un Plan Estratégico Institucional, sino con un Plan Nacional de Desarrollo que engloba lo que para este Ministerio resulta estratégico, basado en la Política Nacional de Derechos Culturales, y los Planes Operativos Institucionales, tanto del Ministerio de Cultura y Juventud como de sus Órganos Desconcentrados”. En ese sentido, la carencia de un PEI en el Ministerio impide la alineación estratégica del recurso humano con las prioridades de la institución.
 - 2.49. Con respecto al PEI del Ministerio de Educación Pública, la Contraloría General mediante el informe n.º DFOE-SOC-IF-00011-2018 del 7 de setiembre de 2018, dispuso elaborar, aprobar y divulgar dicho plan a más tardar el 28 de junio de 2019; no obstante, a la fecha de la auditoría el cumplimiento de esa disposición se encontraba en proceso.
 - 2.50. En relación con el segundo componente analizado, denominado estimación de las necesidades de recursos humanos; a partir de las respuestas brindadas por las instituciones, se generaron los siguientes resultados: 19 instituciones de las 43 consultadas señalaron que nunca estiman las necesidades de recursos humanos, tanto existentes como previsibles en el futuro, estas han sido determinadas en forma cortoplacista y centradas en los ajustes presupuestarios de las instituciones. Además, 2 instituciones de las 43 manifestaron que las jefaturas de las distintas unidades no participan en la identificación de necesidades cuantitativas de recursos humanos y 5 instituciones no participan en la identificación de necesidades cualitativas.
 - 2.51. Con respecto al mapeo del proceso de la gestión de la planificación de recursos humanos, a partir de la información suministrada por las instituciones en el instrumento de consulta, se generó los siguientes resultados: en 31 instituciones de las 43 consultadas no se encuentra mapeado el proceso de gestión de planificación de recursos humanos, a nivel institucional.
 - 2.52. En relación con los resultados obtenidos para el componente denominado modelos, metodologías e instrumentos de planificación de recursos humanos se obtuvo lo siguiente: 33 instituciones de las 43 consultadas no han efectuado estudios de cargas de trabajo, y en 22 no han realizado cuadros de reemplazo o planes de sustitución, y en 18 instituciones no han aplicado ninguno de los instrumentos citados anteriormente.
 - 2.53. Respecto del componente correspondiente a los sistemas de información en materia de recursos humanos, se generó los siguientes resultados: 30 instituciones de las 43 consultadas consideran que los sistemas de información sobre el personal no permiten un conocimiento razonable de la disponibilidad de recursos humanos cuantitativos y cualitativos, tanto existentes como previsibles en el futuro. Lo anterior por cuanto no cuentan con sistemas digitales, o los sistemas que poseen no tienen módulos asociados o relacionados con el tema de la gestión de planificación del recurso humano. Por su parte, 30 instituciones de las 43 consultadas señalaron no contar con algún tipo de herramienta informática para apoyar la gestión de la planificación de recursos humanos.
 - 2.54. Los señalamientos anteriores ponen de manifiesto las condiciones que poseen las instituciones del Régimen de Servicio Civil en la planificación del recurso humano requerido para la adecuada gestión institucional, lo que incide directamente en los restantes componentes de la gestión de recursos humanos.

²⁹ Oficio n.º DNCC-OF-1178-2019 del 26 de julio de 2019.

³⁰ Oficio n.º MJP-426-08-2019 del 1º de agosto de 2019.

³¹ Oficio n.º DM-921-2019 del 1º de agosto de 2019.

- 2.55. Además, lo manifestado por las instituciones, evidencia que prevalece la situación consignada por la OCDE, en el estudio de Gobernanza Pública, Costa Rica del 2015, relativo a la carencia de herramientas efectivas de planificación de la fuerza laboral en el Régimen de Servicio Civil.
- 2.56. El artículo 131 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, Decreto Ejecutivo n.º 21, dispone que “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.”
- 2.57. De acuerdo con el artículo 124 del precitado Reglamento, “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...”.
- 2.58. Además, de conformidad con el artículo 141 del Reglamento de cita el mejoramiento del Sistema de Administración de Recursos Humanos de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, no solamente corresponde a las OGEREH, sino también a las demás unidades administrativas, de tipo técnico, jurídico, contable, financiero, presupuestario, informático y de cualquier otro orden, del Ministerio, Institución u Órgano Adscrito, las cuales están obligadas a brindarles asistencia y apoyo en el cumplimiento de sus cometidos.
- 2.59. Referente a la planificación estratégica institucional, el Decreto n.º 37735-PLAN del 6 de mayo de 2013, denominado “Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación”, establece en su artículo 13 que los PEI “son instrumentos de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango”, y en su artículo 28 indica que es función de las UPI “e) Formular el PEI con sujeción a los lineamientos, metodologías y procedimientos emitidos por MIDEPLAN”.
- 2.60. Por su parte, el artículo 140 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil establece el deber de asegurar que las salidas resultantes del proceso de planificación de recursos humanos respondan directamente a la definición de políticas coherentes y alineadas a la estrategia institucional, considerando además una integración sectorial que a su vez vincule los objetivos de desarrollo nacional.
- 2.61. A su vez, la norma 2.4. de las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), señala que las políticas y actividades de planificación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos, deben dirigirse técnica y profesionalmente con miras a la contratación, la retención y la actualización de personal idóneo en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos institucionales.
- 2.62. Asimismo, la Directriz Presidencial n.º 042-P³² establece que los jefarcas 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 su OGEREH.

³² Publicada en La Gaceta n.º 105 del 1º de junio de 2010.

- 2.63. En ese sentido, de acuerdo con la resolución DG-315-2011, es necesario establecer guías generales debidamente promulgadas conforme el ordenamiento jurídico vigente, que orienten la gestión de desconcentración y desregulación y en general la gestión de recursos humanos bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil.
- 2.64. Según lo establecido en el artículo 16 de la Ley General de Control Interno n.º 8292, en cuanto a la información y comunicación, son deberes del jerarca y de los titulares subordinados, como responsables del buen funcionamiento del sistema de información, diseñar e implementar procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna; además de garantizar que la información sea comunicada a la administración activa que la necesite, en la forma y dentro del plazo requeridos para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades, incluidas las de control interno y que los sistemas de información estén en armonía con los objetivos institucionales y permitan el cuidado y manejo eficientes de los recursos públicos.
- 2.65. Para la Contraloría General, las situaciones encontradas obedecen a que la Dirección General de Servicio Civil como rector técnico de la gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil no cuenta con un mecanismo para el fortalecimiento, seguimiento y mejora del proceso de desconcentración funcional que ha impulsado en las instituciones cubiertas por el Régimen, cuyo enfoque incorpore el proceso de planificación de recursos humanos, que permita tomar las medidas correspondientes, controlar el proceso y generar las decisiones que fomenten los ajustes y los cambios necesarios, en procura de apoyar el mejoramiento del sistema de gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil.
- 2.66. Las situaciones encontradas también obedecen a la ausencia de normativa que defina y regule el proceso de planificación de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil, y a la falta de seguimiento sobre este proceso, por parte de la Dirección General de Servicio Civil.
- 2.67. Las situaciones comentadas, podrían dificultar que las instituciones bajo el Régimen de Servicio Civil, efectúen una planificación estratégica del recurso humano alineada con la estrategia institucional que considere los principios, valores, objetivos, metas e indicadores relacionados con el capital humano, y que permita enlazar las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos. También, esas situaciones podrían originar que el manejo del recurso humano se encuentre completamente desvinculado de la estrategia institucional, y por tanto, ese recurso humano no contribuya con el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas institucionales. Además, impedir que todos los sistemas internos, incluyendo al de recursos humanos, se integren o puedan organizarse alrededor de la ruta estratégica.
- 2.68. Por otra parte, las situaciones comentadas impactan directamente la planificación del sistema de gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil, pues no se garantiza orientar de forma óptima el recurso humano en los Ministerios, Instituciones y Órganos Adscritos, y contar con instrumentos de gestión de recursos humanos que proporcionen flexibilidad en la gestión de la fuerza laboral. Además, no se asegura mantener y promover una adecuada gestión de recursos humanos para la toma de decisiones, y podría impactar la generación de valor público alineado con los resultados institucionales y el servicio público brindado.

3. Conclusiones

- 3.1. A la Dirección General de Servicio Civil le corresponde como órgano rector del SIGEREH entre otras funciones emitir la normativa, las políticas, directrices y lineamientos necesarios que requieren los procesos de la gestión de recursos humanos dentro del ámbito del Estatuto de Servicio Civil, así como la supervisión técnica de las OGEREH, para asegurar la ejecución adecuada de los procesos de dicho sistema.
- 3.2. Conforme con los criterios aplicados y las valoraciones realizadas, se desprende como resultados principales, la necesidad de fortalecer áreas tales como la planificación de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil, mediante la emisión de normativa que defina y regule el proceso de planificación de recursos humanos en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil. Asimismo, se evidenció la necesidad de que la Dirección General de Servicio Civil fortalezca la función rectora de seguimiento a las acciones ejecutadas por esas instituciones, relativas a la gestión de la planificación de recursos humanos, mediante la implementación de mecanismos ágiles y oportunos que favorezcan el control, la evaluación, la coordinación y la comunicación, y que permitan orientar la gestión y tomar decisiones relativas a la planificación de recursos humanos, así como asegurar una apropiada administración del recurso humano.
- 3.3. El proceso de desconcentración funcional que ha venido desarrollando la Dirección General de Servicio Civil como órgano rector del SIGEREH en el Régimen de Servicio Civil, resulta de vital trascendencia para la identificación de estrategias y la toma de decisiones que permitan mantener y promover el adecuado desarrollo a favor del mejoramiento de dicho sistema; no obstante, resulta pertinente establecer e implementar un mecanismo para el fortalecimiento, seguimiento y mejora de dicho proceso, cuyo enfoque incorpore el proceso de planificación de recursos humanos.
- 3.4. No debe dejarse de lado que el mejoramiento del sistema de administración de recursos humanos de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, no solamente corresponde a la Dirección General de Servicio Civil, sino también a los jefes y demás jefaturas de los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos, tal como se desprende de lo consignado en el Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, Decreto Ejecutivo n.º 21 y la Directriz Presidencial n.º 042-P.
- 3.5. Es así como, resulta importante que esa Dirección General y las instituciones emprendan acciones para subsanar las debilidades y deficiencias señaladas anteriormente, pero que estas estén a su vez insertas en una planificación estratégica con visión integral y sistémica. Todo en procura de un mejor servicio a sus usuarios, una mejor gestión de los costos de la fuerza laboral y la alineación estratégica de la fuerza laboral con las prioridades institucionales.

4. Disposiciones

- 4.1. De conformidad con las competencias asignadas en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, los artículos 12 y 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.º 7428, y el artículo 12 inciso c) de la Ley General de Control Interno, se emiten las siguientes disposiciones, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.
- 4.2. Para la atención de las disposiciones incorporadas en este informe deberán observarse los “Lineamientos generales para el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en sus informes de auditoría”, emitidos mediante resolución n.º R-DC-144-2015, publicados en La Gaceta n.º. 242 del 14 de diciembre del 2015, los cuales entraron en vigencia desde el 4 de enero de 2016
- 4.3. Este órgano contralor se reserva la posibilidad de verificar, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las disposiciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales disposiciones.

A ALFREDO HASBUM CAMACHO EN SU CALIDAD DE DIRECTOR GENERAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

- 4.4. Diseñar de forma coordinada con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en su rol de rector en materia de empleo público el proceso de planificación de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil, que permita identificar los insumos, la aplicación de técnicas y de herramientas, las salidas del proceso, así como las acciones que se deben emprender para la adecuada gestión de recursos humanos. Remitir a la Contraloría General certificación que acredite el diseño de dicho proceso, a más tardar el 31 de marzo de 2020. Ver párrafos del 2.1 al 2.21 de este informe.
- 4.5. Elaborar, oficializar e implementar la normativa que regule el proceso de planificación de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil requerido en la disposición 4.4 anterior, que incluya al menos los siguientes aspectos:
 - a. Delimitación de los roles y responsabilidades de los involucrados de frente al proceso de desconcentración.
 - b. Intervención de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos en el proceso de planificación estratégica de recursos humanos.
 - c. Las acciones que deben emprender las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil para ejecutar el proceso de planificación de recursos humanos.

Remitir a la Contraloría General una certificación que acredite la elaboración y oficialización de la normativa, a más tardar el 30 de setiembre de 2020, así como una certificación que acredite su implementación, a más tardar el 29 de enero de 2021. Ver párrafos del 2.1 al 2.21 de este informe.

- 4.6. Establecer e implementar un mecanismo de control que permitan dar seguimiento a las acciones desarrolladas por las instituciones del Régimen de Servicio Civil en materia de planificación de recursos humanos. Remitir a la Contraloría General una certificación que haga constar el establecimiento del mecanismo solicitado, a más tardar el 20 de diciembre de 2019, así como una certificación que acredite su implementación, a más tardar el 28 de febrero de 2020. Ver párrafos del 2.22 al 2.37 de este informe.
- 4.7. Establecer e implementar un mecanismo para el fortalecimiento, seguimiento y mejora del proceso de desconcentración funcional que ha impulsado la Dirección General de Servicio Civil en las instituciones cubiertas por el Régimen, cuyo enfoque incorpore el proceso de planificación de recursos humanos. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 30 de junio de 2020 una certificación que haga constar el establecimiento del mecanismo solicitado, así como una certificación que acredite su implementación, a más tardar el 30 de setiembre de 2020. Ver párrafos del 2.38 al 2.68 de este informe.

A PILAR GARRIDO GONZALO EN SU CALIDAD DE MINISTRA DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

- 4.8. Diseñar de forma coordinada con la Dirección General de Servicio Civil, en su rol de rector en materia de empleo público, el proceso de planificación de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil, que permita identificar los insumos, la aplicación de técnicas y de herramientas, las salidas del proceso, así como las acciones que se deben emprender para la adecuada gestión de recursos humanos. Remitir a la Contraloría General certificación que acredite el diseño de dicho proceso, a más tardar el 31 de marzo de 2020. Ver párrafos del 2.1 al 2.21 de este informe.

A SYLVIE DURÁN SALVATIERRA, EN SU CALIDAD DE MINISTRA DE CULTURA Y JUVENTUD, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

- 4.9. Elaborar, aprobar y divulgar el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Cultura y Juventud, de manera que considere acciones relacionadas con la gestión de recursos humanos, de conformidad con lo dispuesto en la norma 2.4 de las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE). Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 30 de octubre de 2020 una certificación que haga constar que dicho Plan Estratégico fue elaborado, aprobado, y que este incluye las acciones relacionadas con la gestión de recursos humanos, así como una certificación que acredite que dicho plan fue divulgado, a más tardar el 29 de enero de 2021. Ver párrafos y del 2.45 al 2.49 de este informe.

A GUISELLE CRUZ MADURO, EN SU CALIDAD DE MINISTRA DE EDUCACIÓN, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

- 4.10. Incorporar en el Plan Estratégico Institucional, acciones relacionadas con la gestión de recursos humanos, lo anterior de conformidad con lo dispuesto en la norma 2.4 de las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE). Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 31 octubre de 2019 una certificación que acredite que las acciones requeridas fueron incorporadas en el Plan Estratégico Institucional. Ver párrafos del 2.45 al 2.49 de este informe.

A RODOLFO MÉNDEZ MATA, EN SU CALIDAD DE MINISTRO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

- 4.11. Resolver acerca de la propuesta del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, y divulgar dicho plan, de manera que considere acciones relacionadas con la gestión de recursos humanos, de conformidad con lo dispuesto en la norma 2.4 de las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE). Remitir a la Contraloría General, certificación en la cual conste la aprobación del citado Plan Estratégico, en el transcurso de 2 meses posteriores al recibido de la propuesta, y que este incluye las acciones relacionadas con la gestión de recursos humanos, así como una certificación que acredite que dicho plan fue divulgado, a más tardar 30 días naturales después de aprobado el plan. Ve párrafos del 2.45 al 2.49 de este informe.

A RENATO ALVARADO RIVERA, EN SU CALIDAD DE MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

- 4.12. Resolver acerca de la propuesta del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería, y divulgar dicho plan, de manera que considere acciones relacionadas con la gestión de recursos humanos, de conformidad con lo dispuesto en la norma 2.4 de las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE). Remitir a la Contraloría General, certificación en la cual conste la aprobación del citado Plan Estratégico, en el transcurso de 2 meses posteriores al recibido de la propuesta, y que este incluye las acciones relacionadas con la gestión de recursos humanos, así como una certificación que acredite que dicho plan fue divulgado, a más tardar 30 días naturales después de aprobado el plan. Ve párrafos del 2.45 al 2.49 de este informe.

A MARCIA GONZÁLEZ AGUILUZ, EN SU CALIDAD DE MINISTRA DE JUSTICIA Y PAZ, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

- 4.13. Resolver acerca de la propuesta del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Justicia y Paz, y divulgar dicho plan, de manera que considere acciones relacionadas con la gestión de recursos humanos, de conformidad con lo dispuesto en la norma 2.4 de las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE). Remitir a la Contraloría General, certificación en la cual conste la aprobación del citado Plan Estratégico, en el transcurso de 2 meses posteriores al recibido de la propuesta, y que este incluye las acciones relacionadas con la gestión de recursos humanos, así como una certificación que acredite que dicho plan fue divulgado, a más tardar 30 días naturales después de aprobado el plan. Ve párrafos del 2.45 al 2.49 de este informe.

A LIDIA CONEJO MORALES, EN SU CALIDAD DE DIRECTORA NACIONAL DE CENTROS DE EDUCACIÓN Y NUTRICIÓN Y DE CENTROS INFANTILES DE ATENCIÓN INTEGRAL, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

- 4.14. Resolver acerca de la propuesta del Plan Estratégico Institucional de la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral, y divulgar dicho plan, de manera que considere acciones relacionadas con la gestión de recursos humanos, de conformidad con lo dispuesto en la norma 2.4 de las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE). Remitir a la Contraloría General, certificación en la cual conste la aprobación del citado Plan Estratégico, en el transcurso de 2 meses posteriores al recibido de la propuesta, y que este incluye las acciones relacionadas con la gestión de recursos humanos, así como una certificación que acredite que dicho plan fue divulgado, a más tardar 30 días naturales después de aprobado el plan. Ve párrafos del 2.45 al 2.49 de este informe.

Falon Stephany Arias Calero
Gerente de Área

Mari Trinidad Vargas Álvarez
Asistente Técnico

Raquel Stephanie Vargas Moya
Fiscalizadora



/aam
Ce: Archivo
Exp: CGR-
G: 2019000403-1

Anexo n.º 1

Lista de instituciones bajo el Régimen de Servicio Civil consultadas según clasificación e implementación de las políticas sobre la gestión de planificación

N.º	Nombre completo de la institución	Clasificación	Implementación de las políticas	Nivel de implementación
1	Ministerio de Hacienda (MH)	GRANDE	NR	NA
2	Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)	MEDIANA	SI	Bajo
3	Dirección General de Aviación Civil (DGAC)	GRANDE	NO	NA
4	Dirección General de Migración y Extranjería (DGME)	MEDIANA	NO	NA
5	Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)	MEDIANA	SI	Alto
6	Ministerio de Educación Pública (MEP)	GRANDE	NR	NA
7	Ministerio de Salud (MINSA)	GRANDE	NO	NA
8	Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA)	MEDIANA	NR	NA
9	Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	GRANDE	NO	NA
10	Procuraduría General de la República (PGR)	MEDIANA	NO	NA
11	Consejo Nacional de Concesiones (CNC)	PEQUEÑA	NO	NA
12	Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)	MEDIANA	SI	Medio
13	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	GRANDE	SI	Bajo
14	Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	GRANDE	SI	Alto
15	Registro Nacional	GRANDE	SI	Bajo
16	Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	MEDIANA	SI	Bajo

17	Dirección General de Servicio Civil (DGSC)	MEDIANA	SI	Bajo
18	Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral (CEN-CINAI)	GRANDE	SI	Medio
19	Ministerio de Seguridad Pública (MSP)	GRANDE	NO	NA
20	Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE)	MEDIANA	NO	NA
21	Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	PEQUEÑA	NR	NA
22	Laboratorio Costarricense de Metrología (LACOMET)	PEQUEÑA	SI	Bajo
23	Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS)	PEQUEÑA	SI	Bajo
24	Imprenta Nacional	MEDIANA	SI	NR
25	Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	MEDIANA	NR	NA
26	Tribunal de Servicio Civil (TSC)	PEQUEÑA	SI	Medio
27	Ministerio de la Presidencia (MP) y Presidencia de La República	MEDIANA	SI	Medio
28	Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD)	MEDIANA	SI	Bajo
29	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)	PEQUEÑA	SI	Bajo
30	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	GRANDE	NO	NA
31	Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	GRANDE	NR	NA
32	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	MEDIANA	SI	Bajo
33	Consejo de Transporte Público (CTP)	PEQUEÑA	SI	Medio
34	Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	GRANDE	NO	NA

35	Ministerio de Gobernación y Policía	PEQUEÑA	NO	NA
36	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT)	MEDIANA	NR	NA
37	Fondo Nacional de Becas (FONABE)	PEQUEÑA	SI	Medio
38	Dirección Nacional de Notariado (DNN)	PEQUEÑA	NO	NA
39	Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE)	PEQUEÑA	NO	NA
40	Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (RREE)	GRANDE	NR	NA
41	Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (PRODHAB)	PEQUEÑA	NO	NA
42	Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)	PEQUEÑA	NO	NA
43	Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM)	PEQUEÑA	NR	NA

NR: Instituciones que no respondieron.

NA: No aplica por el tipo de respuesta proporcionada por las instituciones.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrados por las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil.

Anexo n.º 2

Resultados del instrumento de consulta aplicado a las 43 instituciones bajo el Régimen de Servicio Civil por componente analizado

Situación por componente	Instituciones
Planificación estratégica de RRHH	
No cuentan con PEI	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Educación Pública - Ministerio de Obras Públicas y Transportes - Ministerio de Cultura y Juventud - Ministerio de Agricultura y Ganadería - Ministerio de Justicia y Paz - Ministerio de Ambiente y Energía - Ministerio de Ciencia y Tecnología - Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral - Agencia de Protección de Datos de los Habitantes - Procuraduría General de la República - Tribunal de Servicio Civil - Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia - Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor - Consejo Nacional de Concesiones - Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud Consejo Nacional de Vialidad
Cuenta con PEI sin acciones estratégicas vinculadas con la gestión de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Comercio Exterior - Dirección Nacional de Notariado - Consejo de Seguridad Vial
Las OGEREH no participan en la elaboración del PEI	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Relaciones Exteriores - Ministerio de Economía, Industria y Comercio - Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad - Instituto Costarricense sobre Drogas - Laboratorio Costarricense de Metrología
Estimación de las necesidades de RRHH	
Nunca planifican las necesidades de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Agricultura y Ganadería - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - Ministerio de Ciencia y Tecnología - Ministerio de Ambiente y Energía - Ministerio de Gobernación y Policía - Ministerio de Obras Públicas y Transportes

	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Seguridad Pública - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Ministerio de la Presidencia - Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias - Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor - Consejo Nacional de Vialidad - Consejo de Transporte Público - Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad - Dirección Nacional de Notariado - Fondo Nacional de Becas - Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia - Instituto Costarricense sobre Drogas - Imprenta Nacional
Las jefaturas de las distintas unidades no participan en la identificación de necesidades de recursos humanos cuantitativas	<ul style="list-style-type: none"> - Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor - Consejo de Transporte Público
Las jefaturas de las distintas unidades no participan en la identificación de necesidades de recursos humanos cualitativas	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Relaciones Exteriores - Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor - Fondo Nacional de Financiamiento Forestal - Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias - Consejo de Transporte Público
Mapeo del proceso de la gestión de la planificación de recursos humanos	
No se encuentra mapeado el proceso de gestión de planificación de recursos humanos, a nivel institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Agricultura y Ganadería - Ministerio de Ambiente y Energía - Ministerio de Cultura y Juventud - Ministerio de Economía, Industria y Comercio - Ministerio de Gobernación y Policía - Ministerio de Obras Públicas y Transportes - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - Ministerio de Salud - Ministerio de Seguridad Pública - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Agencia de Protección de Datos de los Habitantes - Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral - Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias - Consejo de Transporte Público - Consejo Nacional de Concesiones - Consejo Nacional de Personas con Discapacidad - Consejo Nacional de Vialidad - Dirección General de Aviación Civil

	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Migración y Extranjería - Dirección General de Servicio Civil - Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad - Dirección Nacional de Notariado - Fondo Nacional de Becas - Fondo Nacional de Financiamiento Forestal - Imprenta Nacional - Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud - Instituto Costarricense sobre Drogas - Laboratorio Costarricense de Metrología - Procuraduría General de la República - Registro Nacional - Tribunal de Servicio Civil
<p>Modelos, metodologías e instrumentos de planificación de recursos humanos</p>	
<p>No han efectuado estudios de cargas de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto - Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones - Ministerio de Comercio Exterior - Ministerio de la Presidencia - Ministerio de Gobernación y Policía - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Ministerio del Ambiente y Energía Ministerio de Justicia y Paz - Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - Ministerio de Hacienda - Ministerio de Agricultura y Ganadería - Agencia de Protección de Datos de los Habitantes - Imprenta Nacional - Instituto Costarricense sobre Drogas - Tribunal de Servicio Civil - Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia - Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor - Fondo Nacional de Financiamiento Forestal - Dirección General de Servicio Civil - Consejo Nacional de Concesiones - Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral - Dirección Nacional de Notariado - Consejo Nacional de Vialidad - Fondo Nacional de Becas - Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud - Dirección General de Migración y Extranjería - Consejo Nacional de Personas con Discapacidad - Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

	<ul style="list-style-type: none"> - Laboratorio Costarricense de Metrología - Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias - Sistema Nacional de Áreas de Conservación - Consejo de Transporte Público
<p>No han realizado cuadros de reemplazo o planes de sustitución</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones - Ministerio de Educación Pública - Ministerio de Comercio Exterior - Ministerio de la Presidencia - Ministerio de Salud - Ministerio de Justicia y Paz - Ministerio de Seguridad Pública - Ministerio de Gobernación y Policía - Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto - Ministerio de Obras Públicas y Transportes - Agencia de Protección de Datos de los Habitantes - Instituto Costarricense sobre Drogas - Tribunal de Servicio Civil - Dirección General de Servicio Civil - Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral - Dirección Nacional de Notariado - Consejo Nacional de Vialidad - Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud - Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad - Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias - Sistema Nacional de Áreas de Conservación - Consejo de Transporte Público
<p>No han aplicado ninguno de los instrumentos anteriores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones - Ministerio de Comercio Exterior - Ministerio de la Presidencia - Ministerio de Justicia y Paz - Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto - Ministerio de Gobernación y Policía - Agencia de Protección de Datos de los Habitantes - Instituto Costarricense sobre Drogas - Tribunal de Servicio Civil - Dirección General de Servicio Civil - Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral - Dirección Nacional de Notariado - Consejo Nacional de Vialidad - Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud

	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad - Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias - Sistema Nacional de Áreas de Conservación - Consejo de Transporte Público
<p>Sistemas de información que contribuyan a la planificación de requerimientos y disponibilidades cuantitativas y cualitativas de RRHH</p>	
<p>Los sistemas de información sobre el personal no permiten un conocimiento razonable de la disponibilidad de recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Hacienda - Ministerio de Educación Pública - Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto - Ministerio de Obras Públicas y Transportes - Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones - Ministerio de Comercio Exterior - Ministerio de la Presidencia - Ministerio de Gobernación y Policía - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Ministerio de Salud - Ministerio de Justicia y Paz - Agencia de Protección de Datos de los Habitantes - Procuraduría General de la República - Imprenta Nacional - Instituto Costarricense sobre Drogas - Tribunal de Servicio Civil - Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia - Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor - Fondo Nacional de Financiamiento Forestal - Dirección General de Servicio Civil - Dirección General de Aviación Civil - Registro Nacional - Fondo Nacional de Becas - Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud - Dirección General de Migración y Extranjería - Consejo Nacional de Personas con Discapacidad - Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad - Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias - Sistema Nacional de Áreas de Conservación - Consejo de Transporte Público

<p>No cuentan con algún tipo de herramienta informática para apoyar la gestión de la planificación de recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Comercio Exterior - Ministerio de la Presidencia - Ministerio de Cultura y Juventud - Ministerio de Gobernación y Policía - Ministerio de Agricultura y Ganadería - Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones - Ministerio del Ambiente y Energía - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - Ministerio de Educación Pública - Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto - Ministerio de Obras Públicas y Transportes - Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos - Ministerio de Seguridad Pública - Agencia de Protección de Datos de los Habitantes - Imprenta Nacional - Instituto Costarricense sobre Drogas - Tribunal de Servicio Civil - Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia - Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor - Fondo Nacional de Financiamiento Forestal - Dirección General de Servicio Civil - Consejo Nacional de Concesiones - Dirección Nacional de Notariado - Registro Nacional - Fondo Nacional de Becas - Dirección General de Migración y Extranjería - Consejo Nacional de Personas con Discapacidad - Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad - Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias - Consejo de Transporte Público
--	--

Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrados por las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, en el instrumento de consulta.