



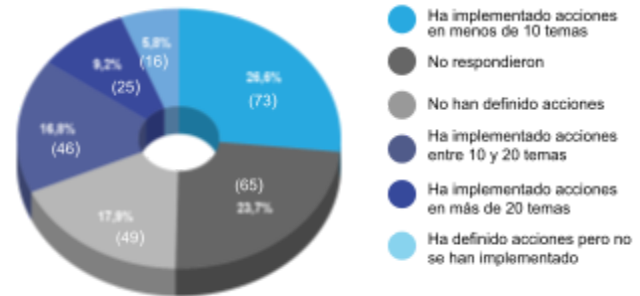
# ÍNDICE DE CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## Panorama General

La gestión del recurso humano constituye un tema de primer orden en el ámbito de la Administración Pública, tanto por su participación dentro del gasto estatal como por el rol fundamental de las personas en la construcción de una gestión más eficaz y eficiente en la prestación de los servicios públicos. Es en esta búsqueda por procurar la mayor generación de valor público, en marzo de 2023 entró en vigencia la Ley Marco de Empleo Público, N° 10159, en la cual se define un nuevo modelo de gestión del recurso humano, que tiene el propósito de obtener impactos positivos en los servicios a cargo de las instituciones públicas en procura de atender las necesidades actuales y futuras de la ciudadanía.

Al respecto, mediante una consulta a las instituciones públicas, se identificó que el 58% (160 de 274) ha implementado acciones<sup>1</sup> para atender los cambios requeridos, según se refleja en la Figura 1. En ese sentido, la Contraloría General consciente de la importancia de generar información para la toma de decisiones y contribuir con la implementación del modelo dispuesto en la citada Ley, elaboró y aplicó el Índice de Capacidad de Gestión del recurso humano.

Figura 1. Avance en la implementación de la Ley N°10159



Fuente: Elaboración CGR

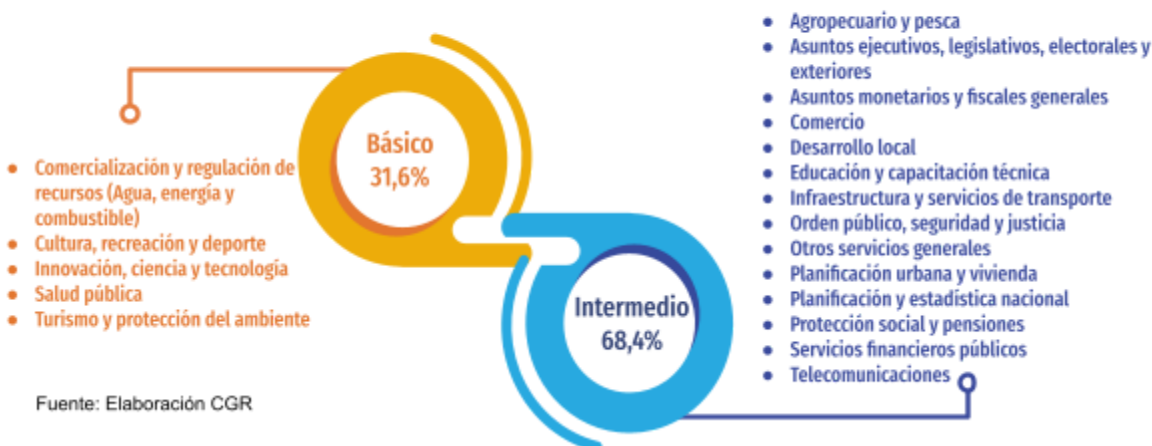
Dicho índice permite a las instituciones conocer su nivel de madurez en la implementación de prácticas sobre la organización y gestión del empleo, el desarrollo y el desempeño del personal, las relaciones laborales, así como, elementos complementarios, tales como, la gestión de riesgos, entre ellos, los de corrupción. Además, ofrece un panorama general sobre el estado de esa capacidad de gestión en el sector público, que refleja que el 85,0% de 287 instituciones se sitúan en los niveles básico e intermedio y el 15% restante en el nivel inicial.

Ese resultado es congruente con el proceso de transición actual al que se enfrentan las instituciones hacia la transformación de una gestión transaccional del recurso humano hacia un modelo de gestión que incremente la eficiencia, eficacia, continuidad y sostenibilidad de los servicios para la generación de valor público. En la Figura 2 se ilustra la distribución de instituciones según el nivel de capacidad de gestión obtenido mediante la autoevaluación realizada por cada una de ellas, así como, de acuerdo con los datos disponibles para su respaldo. Esta información proporciona una visualización del estado actual del sector público, así como información relevante que permita disponer de una hoja de ruta para incrementar el desempeño institucional en la administración de su recurso humano.

<sup>1</sup> Ver detalle en [infografía](#) y en el [sitio web](#) la consulta 6 con los resultados por institución y sector.



Figura 2. Nivel de Capacidad de Gestión de Recursos Humanos por Sector



En términos específicos, los resultados reflejan la importancia de enfocar esfuerzos en la generación de datos sobre la gestión del recurso humano, de manera que se disponga de información para la toma de decisiones y la mejora continua de la gestión del talento, los procesos de reclutamiento y selección, las capacitaciones vinculadas a la estrategia institucional, la implementación de evaluaciones de desempeño acordes a cada puesto de trabajo, así como la toma de decisiones respecto a los resultados de clima laboral.

Lo anterior, en procura de impactar positivamente en la eficiencia y eficacia de los servicios, así como, en la capacidad de cumplir con los objetivos institucionales en procura de la atención de las necesidades ciudadanas actuales y futuras, mediante la disposición de personal público que contribuya en el desarrollo y ejecución de políticas públicas, la capacidad de adaptación institucional, así como, el bienestar individual y colectivo.

Para mayor información sobre los niveles por institución, dimensión, sector y perfil institucional de recursos humanos puede consultarse la [infografía](#) así como el [sitio web](#).

### Prácticas y Aprendizajes

A continuación se detallan las prácticas y aprendizajes compartidos por las instituciones participantes a partir de la aplicación del ICGRH, clasificadas por cada una de las dimensiones:

- Planificar la gestión del recurso humano conforme a la estrategia institucional y en cumplimiento de la normativa aplicable.
- Documentar, formalizar y divulgar los procesos de la gestión de recursos humanos considerando al menos: objetivos, responsables, actividades, plazos.



- Definir el perfil de competencias, habilidades y experiencia requerida en las personas candidatas, basándose en las necesidades institucionales y el cumplimiento de las metas.
- Realizar una planificación de personal que identifique las necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con los objetivos institucionales.
- Disponer de personal especializado en la gestión de recursos humanos que contribuya a la orientación de las personas trabajadoras hacia el logro de los objetivos planteados.



- Identificar las habilidades, aptitudes y conocimientos requeridos en los puestos de trabajo para realizar los planes de capacitación y desarrollo del personal.
- Incluir en los planes operativos la temporalidad de las capacitaciones, así como las actividades de desarrollo del personal.
- Alinear las capacitaciones de acuerdo con la estrategia institucional, aprovechando los recursos virtuales y el conocimiento del personal.
- Implementar mecanismos formales para la transferencia del conocimiento.

- Estructurar el proceso de evaluación del desempeño con objetivos e indicadores específicos propios del puesto, asociados a los objetivos estratégicos, competencias y responsabilidades.
- Dar un seguimiento continuo del progreso del personal respecto al cumplimiento de objetivos, mediante retroalimentación continua y constructiva.
- Sistematizar los procesos de evaluación del desempeño para la generación de información oportuna.
- Utilizar la información de las evaluaciones de desempeño como insumo para la toma de decisiones.



- Planificar las vacaciones del personal para el disfrute de las mismas sin afectar la continuidad de los servicios.
- Dar seguimiento al plan de vacaciones del personal.
- Realizar mediciones de clima laboral de forma periódica.
- Utilizar la información obtenida de las mediciones de clima para la toma de decisiones.

- Establecer, monitorear y dar seguimiento a los indicadores de evaluación de la gestión de RRHH.
- Mejorar la comunicación con la institución u organización que realiza los procesos de gestión de RRHH para conocer y aplicar las actividades correspondientes.
- Registrar y documentar la gestión de RRHH, de manera que se mantengan actualizados los respaldos de la información.
- Unificar las herramientas o plataformas tecnológicas para que cubran todos los procesos de la gestión de recursos humanos de forma integrada.
- Implementar medidas correctivas ante los riesgos identificados.
- Identificación de fortalezas y debilidades de los procesos de RRHH.





## Desafíos

De acuerdo con los resultados del Índice de Capacidad de Gestión de Recursos Humanos, es indispensable implementar acciones para aumentar dicha capacidad de gestión, en procura de gestionar los siguientes desafíos:

- **Transformar la gestión del recurso humano de un enfoque de procesos a un modelo de gestión estratégica:** Un 58,2% (167) de las instituciones se ubican en un nivel inicial y básico de capacidad de gestión de recursos humanos y un 47,7% (137) no disponen de un plan estratégico de recursos humanos. Lo anterior, refleja la necesidad de que las instituciones públicas promuevan cambios para avanzar de una gestión transaccional y de proceso hacia una gestión que incorpore la implementación de un modelo de desarrollo de competencias, el desempeño y la competitividad de la institución al alinear de forma efectiva la gestión de las personas con los objetivos y la estrategia institucional.
- **Implementar una visión sistémica de la gestión de recursos humanos:** se requiere implementar cambios hacia una visión sistémica, que promueva la articulación e interrelación de los procesos que la conforman; ya que de acuerdo con la información recopilada en el ICGRH, se visualiza una aplicación mayor de prácticas en temas de pago de salarios, ya que un 74,6% (214) de las instituciones atiende los calendarios de pago, y predomina con nivel inicial y básico la aplicación de aspectos relacionados con el disfrute oportuno de vacaciones, aplicación de mediciones de clima y evaluaciones de desempeño.
- **Gestión de riesgos de recursos humanos:** un 45,3% (130) de las instituciones no ejecuta la gestión de riesgos, lo cual evidencia la necesidad de acciones para identificar, evaluar y dar seguimiento a los riesgos, incluidos los de corrupción, así como establecer planes de acción para priorizar y mitigarlos, en procura la prevención de la corrupción, el cumplimiento normativo y de los objetivos institucionales.
- **Documentación de los procesos y procedimientos de recursos humanos:** un 45,3% (130) de las instituciones no tiene formalizados ni divulgados los procedimientos sobre recursos humanos, por lo que se requiere de un gran esfuerzo para documentar y actualizar con base en la normativa vigente dicha información.
- **Generación de información confiable:** el 98,6% (283) de las instituciones presentaron inconsistencias entre los datos reportados, lo que representa el desafío de generar reportes de información de manera automatizada que permita contar con datos oportunos, confiables y de calidad para la toma de decisiones a nivel institucional de manera transparente.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** únicamente el 24,7% (71) de las instituciones públicas cuenta con información disponible y actualizada de la gestión de recursos humanos accesible para todas las personas. Por lo que resulta importante que las instituciones públicas implementen acciones que permitan el acceso de la información a la ciudadanía en apego a criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y legalidad.
- **Liderazgo institucional del recurso humano:** solamente un 52,3% de las instituciones tiene un avance mayor o igual al 90% de los objetivos planteados de recursos humanos, por lo que se requiere fomentar una cultura organizacional de responsabilidad y compromiso compartido de la gestión del recurso humano que permee en todos los niveles de la institución y no solo centralizada en la unidad de recursos humanos.



- **Medición del desempeño hacia la excelencia en la prestación de los servicios públicos:** Un 41,1% (118) de las instituciones públicas no aplican el proceso de evaluación del desempeño y un 29,9% (82) lo aplican pero no a la totalidad de las personas funcionarias. Lo cual refleja la necesidad de implementar instrumentos de medición del desempeño que involucren factores para medir la calidad en la prestación de los servicios públicos, utilizando metodologías actualizadas y de acuerdo con la normativa vigente.
- **Fortalecimiento de las relaciones laborales:** El 62,4% (179) de las instituciones no realizan mediciones de clima y un 80,5% (231) de las instituciones tienen personal que sobrepasa los días de vacaciones acumulados máximos permitidos. Lo anterior, refleja la urgencia de implementar estrategias que permitan la interacción de manera efectiva, respetuosa y productiva del personal, beneficiando a la organización, las personas funcionarias y de forma subyacente contribuir en la mitigación del riesgo de corrupción.
- **Cumplimiento normativo:** Los resultados obtenidos revelan el riesgo de incumplir el marco normativo; y en consecuencia, desafía a las instituciones a acelerar la implementación de acciones para gestionar un proceso de recursos humanos orientado al cumplimiento de objetivos y metas que impacten positivamente en la prestación de los servicios a su cargo en procura de una mayor generación de valor público.