

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración Pública

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“Análisis del sistema de Gestión del Talento Humano de las instituciones del Sector Centralizado y Sector Descentralizado Institucional y su repercusión en los alcances del proyecto de ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio”

COMITÉ ASESOR

M.Sc. Margarita Esquivel Porras

Licda. Alma Luz Solano Ramírez

MBA. Milena Gómez Gallardo

REALIZADO POR

Javier Alberto Benavides Cantillano

Cindy María Cárdenas Vargas

Verónica Yamileth Obando Chávez

San José, Costa Rica

2017

Aprobación de la Defensa



Acta #88-2017 Tribunal de Trabajo Final de Graduación Escuela de Administración Pública

Acta de la Sesión 88-2017 del Tribunal de Trabajo Final de Graduación de la Escuela de Administración Pública, celebrada el 19 de junio del 2017, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Javier Benavides Cantillano carné A90876; Cindy Cárdenas Vargas carné B01343 y Verónica Obando Chávez carné B04549, quienes optaron por la modalidad de: Seminario de Graduación.

Presentes:

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez quien presidió; M.Sc. Margarita Esquivel Porras como tutora; Licda. Alma Luz Solano Ramírez como lectora, MBA. Milena Gómez Gallardo como lectora y M.Sc. Johanna Alarcón Rivera quien actuó como representante de los profesores.

Artículo 1

El Presidente informa que el expediente de los estudiantes postulantes contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Administración Pública*.

Artículo 2

Los estudiantes realizaron la exposición del Trabajo Final titulado "Análisis del sistema de gestión del talento humano de las instituciones del sector centralizado y sector descentralizado institucional y su repercusión en los alcances del proyecto de ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio"

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró aprobado.
(Satisfactorio/insatisfactorio)
(aprobado/no aprobado)





Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes el resultado de la deliberación y los declaró Licenciados en Administración Pública.

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 19:30 horas.


Dr. Leonardo Castellón Rodríguez
Director


Javier Benavides Cantillano
Carné A90876

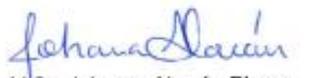

M.Sc. Margarita Esquivel Porras
Tutora del Trabajo


Cindy Cárdenas Vargas
B01343

Licda. Alma Luz Solano Ramírez
Lectora


Verónica Obando Chávez
B04549


MBA. Milena Gómez Gallardo
Lectora


M.Sc. Johanna Alarcón Rivera
Representante de los profesores



Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Original: Estudiantes, copia: Esc. Adm. Pública



“Análisis del sistema de Gestión del Talento Humano de las instituciones del Sector Centralizado y Sector Descentralizado Institucional y su repercusión en los alcances del proyecto de ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio”

Elaborado por:

Benavides Cantillano, Javier Alberto
Cárdenas Vargas, Cindy María
Obando Chávez, Verónica Yamileth

Al amparo de la Ley N° 6683 y sus reformas, se prohíbe la reproducción parcial o total de este trabajo sin contar con la autorización de los titulares de propiedad intelectual.

Dedicatoria Javier Benavides Cantillano

Primeramente agradecerle a Jehová Dios por brindarme las fuerzas, conocimiento y paciencia suficientes para culminar de la mejor manera este proyecto. También a mi Madre Lidiana Cantillano y a mis hermanos Luis, Carlos y Priscilla Benavides por su constante apoyo en el largo camino recorrido.

Además a Cindy Cárdenas y Verónica Obando por cuanto fueron unas verdaderas profesionales y amigas, con las cuales logré crecer como ser humano.

Dedicatoria Cindy Cárdenas Vargas

Dedicado a mi Padre Celestial, por permitirme la vida y las fuerzas para alcanzar esta meta; también, por darme a los mejores padres que pude tener, Rigoberto y Virginia, quienes con su humildad, perseverancia y constancia, siempre vieron en mí la capacidad para ser la persona que soy hoy, una profesional. ¡Papi y mami, este logro lleva mi nombre, pero, es el resultado de su apoyo incondicional!.

A Emily, quien siempre ha estado entre mis libros universitarios y que junto con la presencia de Fabián y David me impulsan a ser mejor.

A mi familia, y a todas las personas que me apoyaron y fueron soporte en algún momento de este proceso.

Agradezco a las profesoras del comité asesor, por su colaboración. También a mis compañeros de seminario por llegar hasta el final y por la respectiva dedicación al trabajo, lo logramos.

Dedicatoria Verónica Obando Chávez

Dedico esta investigación a todos aquellos que formaron parte de mi proceso de crecimiento personal y profesional.

Durante el camino tuve el placer de aprender de cada uno de ellos.

A mi mamá Aura por cada uno de sus sabios consejos, por demostrarme que todo llega en el momento justo pero para ello hay que luchar incansablemente hasta llegar a la meta. Por demostrarme que está permitido caer pero más importante aún levantarse.

A Javier y Cindy por todos los momentos vividos, por haber abierto las puertas de sus hogares y atravesar juntos este arduo camino.

A mi familia por darme la calidez necesaria y haber sacrificado del tiempo que podíamos pasar unidos con el fin de verme triunfar.

A los profesores que tomaron de su tiempo para corregir así como apoyar cuando fue necesario.

A Dios por ser el motor de mi vida, porque si no fuera por él nada de esto hubiera sido posible.

Índice general

Capítulo I: Aproximación a la Situación del Talento Humano	1
Reseña Histórica del Sistema del Empleo Público Costarricense	1
Sistema de Servicio Civil: Contexto Nacional e Internacional.....	4
Contexto Internacional.....	4
Sistema de Empleo Público en el Contexto Actual Nacional.....	5
<i>Gestión de la Compensación</i>	8
Desafíos en materia de empleo público.....	11
Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio y sus antecedentes.....	14
Problema de investigación.....	17
Antecedentes.....	17
Definición del Problema.....	18
Justificación	18
Pregunta Problema.....	20
Objetivos.....	20
Matriz de Congruencias	22
Tabla 1: Matriz de Congruencias	22
Matriz de Operacionalización de Variables	24
Tabla 2: Matriz de Operacionalización de Variables	24
Marco Teórico.....	32
Marco conceptual	32
Sistemas de Gestión del Recurso Humano	36

Marco del Sector Público Costarricense.....	44
Marco Legal.....	49
El proyecto presenta tres líneas orientadoras:.....	58
Marco Metodológico.....	59
Diseño	60
Variables.....	61
Población-Muestra.....	63
Tabla 5: Muestra Sector Centralizado.....	66
Técnicas e instrumentos de recolección.....	66
Validación de la información.....	67
Capítulo II: Situación actual de los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones del Sector Centralizado y del Sector Descentralizado institucional Costarricense.....	68
Banco Central de Costa Rica.....	69
Organización del Trabajo.....	73
Gestión del Empleo	73
Gestión del Rendimiento	76
Colegio San Luis Gonzaga de Cartago.....	77
<i>Organización del Trabajo</i>	83
Gestión del Empleo	84
Gestión del Rendimiento	87
Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.....	89
<i>Organización del Trabajo</i>	95
Gestión del Empleo	97

Gestión del Rendimiento	100
Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura	102
Organización del Trabajo.....	105
Gestión del Empleo	105
Gestión del rendimiento.....	106
Instituto de Desarrollo Rural	107
Organización del Trabajo.....	111
Gestión del Empleo	112
Gestión del Rendimiento	114
Instituto Tecnológico de Costa Rica	115
Organización del Trabajo.....	119
Gestión del Empleo	120
Gestión del Rendimiento	124
Patronato Nacional de Ciegos	125
Organización del Trabajo.....	127
Gestión del Empleo	128
Gestión del Rendimiento	129
Universidad de Costa Rica	131
Organización del Trabajo.....	134
Gestión del Empleo	138
Gestión del Rendimiento	141
Universidad Técnica Nacional	142
Organización del Trabajo.....	147
Gestión del Empleo	148

Gestión del Rendimiento	153
Ministerio de Agricultura y Ganadería.....	157
Organización del trabajo.....	160
Gestión del Empleo	161
Gestión del Rendimiento	162
Ministerio de Educación Pública	164
Organización del Trabajo.....	169
Gestión del Empleo	171
Gestión del rendimiento.....	173
Ministerio de la Presidencia	174
Organización del trabajo.....	179
Gestión del Empleo	183
Gestión del Rendimiento	185
Conclusiones del Capítulo	186
Capítulo III: Comparación de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense según el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil de Francisco Longo.....	189
Organización del Trabajo.....	190
Diseño de los puestos de trabajo	190
Definición de los Perfiles	191
Gestión del Empleo.....	193
Gestión de la Incorporación (reclutamiento, selección e inducción)	193
Gestión de la Movilidad	197
Gestión de la desvinculación	199

Gestión del Rendimiento.....	201
Planificación del rendimiento	201
Seguimiento activo	204
Evaluación del rendimiento.....	205
Retroalimentación.....	207
Conclusiones del Capítulo	208
Capítulo IV: Categorización de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense según la situación actual de los Sistemas de Gestión de Talento Humano	210
Tabla 7: Categorización según la Organización del Trabajo.....	211
Tabla 8: Categorización según la Gestión del Empleo.....	212
Tabla 9: Categorización según la Gestión del Rendimiento.....	215
Conclusiones del Capítulo	217
Capítulo V: Determinar la relación existente entre la categorización de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense y la repercusión en los alcances del proyecto de ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio... ..	218
Implicaciones	225
Económica.....	225
Social.....	226
Política.....	227
Legal.....	228
Conclusiones del Capítulo	230
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	231
Conclusión 1	231
Conclusión 2.....	232

Organización del trabajo	232
Conclusión 1	232
Conclusión 2.....	233
Gestión del empleo	233
Conclusión 1	233
Gestión del Rendimiento.....	233
Conclusión 1.....	233
Conclusión 2.....	234
Conclusión 3.....	234
Conclusión 4.....	234
Conclusión 5.....	235
Conclusión 6.....	235
Anexos	236
Anexo 1. Matriz de Análisis del Contexto Internacional del Servicio Civil según el Barómetro de la función Pública de Francisco Longo 2009.....	236
Anexo 2. Estructura y Contenido del Proyecto de Ley General de la Relación Pública de Servicio	245
Anexo 3. Matriz de relación de Subsistemas de Gestión del Recurso Humano y Propuestas Legislación de Empleo Público	258
Anexo 4. Resumen Resultados de Trabajo de Campos	310
Anexo 5. Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y Descentralizado Institucional Costarricense.....	311
Anexo 6: Matriz de Comparación de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y	

descentralizado institucional costarricense según el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil de Francisco Longo...	316
Bibliografía	365

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz de Congruencias	22
Tabla 2: Matriz de Operacionalización de Variables	24
Tabla 3: Relación Subsistemas y Variables	61
Tabla 4: Muestra Instituciones Autónomas	64
Tabla 5: Muestra Sector Centralizado	66
Tabla 6: Resumen Manual Descriptivo de Clases y Cargos, Universidad de Costa Rica	135
Tabla 7: Categorización según la Organización del Trabajo	211
Tabla 8: Categorización según la Gestión del Empleo	212
Tabla 9: Categorización según la Gestión del Rendimiento	215
Tabla 10: Selección de los artículos del proyecto de ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio, según la relación con los subsistemas organización del trabajo, gestión del empleo y gestión del rendimiento	219

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama Institucional Banco de Costa Rica	72
Ilustración 2: Organigrama Institucional Junta Administrativa del Colegio San Luis Gonzaga 1.....	80
Ilustración 3: Organigrama Institucional Junta Administrativa del Colegio San Luis Gonzaga 2.....	81
Ilustración 4: Organigrama Institucional Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantirallados.....	95
Ilustración 5: Organigrama Institucional del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura	103
Ilustración 6: Organigrama Institucional del Instituto de Desarrollo Rural	110
Ilustración 7: Organigrama Institucional Instituto Tecnológico de Costa Rica.....	117
Ilustración 8: Organigrama Institucional de la Universidad Técnica Nacional	144
Ilustración 9: Organigrama Institucional Ministerio de Agricultura y Ganadería ..	159
Ilustración 10: Organigrama Institucional Ministerio de Educación Pública	167
Ilustración 11: Organigrama Institucional Ministerio de la Presidencia	176

Índice de abreviaturas

Índice de abreviaturas

AECID: Asociación Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

ARESEP: Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.

BCCR: Banco Central de Costa Rica.

BCR: Banco de Costa Rica.

BNCR: Banco Nacional de Costa Rica.

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social.

CGR: Contraloría General de la República.

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

CNP: Consejo Nacional de Producciones.

COMEX: Ministerio de Comercio Exterior.

CONICIT: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas.

CPRCR: Constitución Política de la República de Costa Rica.

ICAA: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.

ICT: Instituto Costarricense de Turismo.

IDA: Instituto de Desarrollo Agrario.

IDA: Instituto de Desarrollo Agrario.

IFAM: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social.

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.

INAMU: Instituto Nacional de las Mujeres.

INCOFER: Instituto Costarricense de Ferrocarriles.

INCOP: Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico.

INCOPECA: Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura.

INDER: Instituto de Desarrollo Rural.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

INFOCOOP: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.

INS: Instituto Nacional de Seguros.

INVU: Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.

ITECR: Instituto Tecnológico de Costa Rica.

JAPDEVA: Junta de Administración Portuaria y Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica de Costa Rica.

JPS: Junta de Protección Social.

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

MCJ: Ministerio de Cultura y Juventud.

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

MEP: Ministerio de Educación Pública.

MICIT: Ministerio de Ciencia y Tecnología.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

MINAET: Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones.

MIVAH: Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos.

MSP: Ministerio de Seguridad Pública.

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

PANACI: Patronato Nacional de Ciegos.

PANI: Patronato Nacional de la Infancia.

PGRCR: Procuraduría General de la República de Costa Rica.

RECOPE: Refinería Costarricense de Petróleo.

SAPRES: Sistema informático para el proceso de selección y reclutamiento.

SC: Servicio Civil.

SENARA: Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riesgo y Arrendamiento.

SICA: Sistema de Integración Centroamericana.

UCR: Universidad de Costa Rica.

UNA: Universidad Nacional.

UNED: Universidad Estatal a Distancia.

UTN: Universidad Técnica Nacional.

Resumen ejecutivo

Tutora: Margarita Esquivel Porras

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Organización del Trabajo, Diseño de los Puestos de Trabajo. Definición de los Perfiles, Gestión del Empleo, Gestión de la Incorporación, Gestión de la Movilidad, Gestión de la desvinculación, Gestión del Rendimiento, Planificación del Rendimiento, Seguimiento Activo del Rendimiento, Evaluación del Rendimiento, Retroalimentación, Categorización, Implicaciones, Repercusiones, Diferencias, Similitudes. Servicio Civil.

El presente trabajo lleva como título “Análisis del sistema de Gestión del Talento Humano de las instituciones del Sector Centralizado y Sector Descentralizado Institucional y su repercusión en los alcances del proyecto de ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio”.

Se inicia con el *Capítulo I: Aproximación a la Situación del Talento Humano*, el cual brinda una reseña general con respecto al Empleo Público en Costa Rica, junto con el inicio del Servicio Civil en el tema. También se define la metodología a seguir en el proyecto junto con los objetivos General y Específicos.

El Capítulo II denominado *Situación actual de los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones del Sector Centralizado y del Sector Descentralizado institucional Costarricense* desarrolla un análisis y estudio de las distintas instituciones del sector público costarricense obtenidas como muestra, se examina la ley orgánica, misión, visión, funciones, objetivos, entre otros.

Una vez hecho lo anterior, se da paso al Capítulo III el cual es *Comparación de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense según el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil de Francisco Longo*. Aquí se entresacan diferencias y similitudes de los subsistemas

de Gestión del Talento Humano denominados Organización del Trabajo, Gestión del Empleo y Gestión del Rendimiento.

El Capítulo IV *Categorización de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense según la situación actual de los Sistemas de Gestión de Talento Humano* establece una categorización con el fin de enmarcar aspectos que concuerdan entre las instituciones y los que no. En el mismo se muestra una tabla comparativa con tres categorías: Basado en el Servicio Civil, Diseño Propio y No Posee Formato.

Después, se procede a desarrollar el Capítulo V que sería *Determinar la relación existente entre la categorización de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense y la repercusión en los alcances del proyecto de ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio*. Aquí se busca ver los impactos políticos, sociales, legales y económicos que tendría el proyecto de ley en los subsistemas estudiados. Cabe resaltar que se escogerán los artículos con mayor incidencia.

Como paso siguiente está el capítulo dedicado a implicaciones que tienen las categorizaciones establecidas con el proyecto de Ley seleccionado y sus artículos.

Por último, se da paso al Capítulo VI denominado *Conclusiones y Recomendaciones* donde se brindarán aspectos que resaltan como posibles mejoras y además con su respectiva recomendación. En síntesis, el proyecto brindará un acercamiento a lo homogéneo y a su vez a lo heterogéneo que puede ser la Gestión de Talento Humano en Costa Rica.

Capítulo I: Aproximación a la Situación del Talento Humano

Reseña Histórica del Sistema del Empleo Público Costarricense

El tema de Gestión del Talento Humano en el Sector Público Costarricense se remonta desde el siglo XX, durante el cual se reconoció la necesidad de que existiera un proceso donde los funcionarios públicos sean elegidos por sus virtudes y talentos.

Para el año 1928 el Presidente Ricardo Jiménez Oreamuno, expresó ante el Congreso de la República: "...Nombramientos hechos a base de política resultan pésimos. Tiempo es ya de establecer el Servicio Civil (...). La Ley Fundamental del Estado promulgada como primera Constitución en 1825 decía que "todo ciudadano costarricense es admitido a los destinos públicos sin más diferencia que la de sus virtudes y talentos...". (Ramírez, 2008)

Esto evidencia que para esta época se concurrían en situaciones de corrupción ante la ausencia de un Régimen de Servicio Civil.

Del mismo modo, en 1941 el Partido Demócrata manifiesta la latente necesidad de luchar contra el desorden político y administrativo que vivía el país, asimismo contra el nepotismo que caracterizaba las pasadas elecciones, donde se votaba por la persona y no por las ideas, políticas de gobierno y metas del partido. (Pérez, 1998)

Asimismo el 4 de junio de 1943, sostenía que uno de sus grandes objetivos sería luchar contra la gran gama de politiqueros y "colocar los destinos del país en manos de la ciudadanía digna y responsable" (Pérez, Empleo Público, 1998)

En 1945 el Licenciado Oscar Barahona Streber redactó el primer proyecto de *Estatuto Civil de la Función Pública*, cuyo artículo 1° decía:

El objetivo primordial de esta Ley y de sus Reglamentos es establecer una Administración Pública técnica, eficiente, depurada y económica regulando los derechos y obligaciones, con ocasión del trabajo, de todos los trabajadores que estén directamente al servicio del Poder Ejecutivo o de las Municipalidades, o de entidades u organismos dependientes de o estrechamente relacionados con aquél o con éstas. (Ramírez, El Servicio Civil en Costa Rica, 2008)

El proyecto estipulaba que un Instituto Costarricense de Servicio Civil sería el organismo encargado de aplicar la Ley. No obstante, este proyecto no llegó a ser ley de la República. (Ramírez, El Servicio Civil en Costa Rica, 2008)

Otro antecedente importante es la reforma constitucional efectuada durante la Administración del Presidente Teodoro Picado, en la que, mediante la Ley No 540 del 13 de junio de 1946 se incluye una disposición sobre el Servicio Civil.

Esta disposición estipulaba que el Poder Ejecutivo estaba facultado para nombrar y remover libremente a los "Secretarios de Estado, a los funcionarios y empleados diplomáticos, a los militares y a otros que indique el *Estatuto Civil de la Función Pública*". (Ramírez, El Servicio Civil en Costa Rica, 2008)

En 1949, los miembros de la Asamblea Constituyente, encargados de redactar la Constitución Política de 1949, incluyeron las disposiciones relativas al Servicio Civil en el Título XV. Este paso fue determinante y sustentó posteriormente la promulgación del Estatuto de Servicio Civil el 30 de mayo de 1953. Con base en las disposiciones constitucionales indicadas, el Presidente Otilio Ulate Blanco integró una Comisión que se encargaría de redactar el actual Estatuto de Servicio Civil. En esta Comisión participaron los Ministros de Educación y de Trabajo y

Previsión Social, miembros de diferentes Ministerios de Gobierno, un representante de la Asociación Nacional de Educadores y uno de la Asociación Nacional de Servidores del Estado. Además, la Comisión fue asesorada por un consultor de Administración Pública del gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica. (Ramírez, El Servicio Civil en Costa Rica, 2008)

Artavia (2008) menciona que para el año 1949 se establece la Oficina de Selección de Personal, dejando a los señores Ministros la utilización de los servicios de esta oficina en forma libre, siendo un primer fracaso y decayendo a finales del año 1950; por esta razón se establece la denominación de *El Servicio Civil*, resumiendo el pensamiento de una administración para el Estado, propiamente en sus artículos 191 y 192:

Artículo 191: Un Estatuto de Servicio Civil regulará las relaciones entre el Estado y los servidores públicos, con el propósito de garantizar la eficiencia de la administración.

Artículo 192: Con las excepciones que esta Constitución y el estatuto de servicio civil determinen, los servidores públicos serán nombrados a base de idoneidad comprobada y solo podrán ser removidos por las causales de despido justificado que exprese la legislación de trabajo, o en el caso de reducción forzosa de servicios, ya sea por falta de fondos o para conseguir una mejor organización de los mismos. (Dirección General del Servicio Civil, 2017)

Finalmente para el 30 de mayo de 1953, bajo la Ley N° 1581, se promulga el Estatuto de Servicio Civil, inspirado en el sistema democrático de nuestra nación. Estatuto basado en la igualdad de oportunidades para ocupar los cargos públicos,

evitando el compadrazgo, la politiquería y otros vicios de la época; haciendo énfasis en la eficiencia de prestación del servicio público, garantizando la estabilidad de los funcionarios en sus cargos, instituyendo el mérito para el ingreso y promoción de los funcionarios públicos.

Sistema de Servicio Civil: Contexto Nacional e Internacional

Contexto Internacional

Dado el creciente interés en la profesionalización y mejora de la función pública en el año 2002 el BID solicita la elaboración de un marco de análisis para diagnosticar el funcionamiento del Sistema de Servicio Civil en 22 países (que incluyen a América Latina y el Caribe) dicho análisis funcionaría como base para la creación de reformas de mejora de los Sistemas de SC (Servicio Civil). (Longo, Segundo barómetro de la profesionalización del empleo público en Centroamérica y República Dominicana, 2012)

Una vez ubicado el tema de función pública, a la luz de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, se hace referencia al Barómetro de la Función Pública de Francisco Longo, este instrumento surge después de que dicho autor participara en la elaboración de la metodología del informe analítico del SC anteriormente citado. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003)

Ahora bien en el período comprendido entre el 2008-2009 se da la creación del primer barómetro (con el auspicio de Asociación Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y Sistema de Integración Centroamericana (SICA)) con la misma metodología que se venía aplicando en el informe anterior con la diferencia de que este instrumento solo se aplicó al ámbito institucional de siete países centroamericanos (Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Panamá y República Dominicana) y en el cual se mide los

siguientes índices de calidad del sistema de Servicio Civil: Eficiencia, Mérito, Consistencia estructural, Capacidad funcional y Capacidad integradora, aplicados de manera transversal a puntos críticos de ocho subsistemas; Organización de la función de recursos humanos, Organización del trabajo y gestión de la ocupación, Planificación, Gestión de las relaciones humanas y sociales, Gestión del empleo, Gestión de las compensaciones, Gestión del rendimiento y Gestión del Desarrollo. En el anexo 1 *Matriz de Análisis del Contexto Internacional del Servicio Civil según el Barómetro de la Función Pública de Francisco Longo 2009*, se puede ver el resumen del Análisis en mención.

Sistema de Empleo Público en el Contexto Actual Nacional

El empleo público en Costa Rica, se caracteriza por la falta de una Política Nacional de Empleo Público, deficiencias en el desarrollo del talento humano y disparidades en los pluses e incentivos que aplican a los funcionarios públicos, las cuales se desarrollarán a continuación.

La Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (s.f) afirma que hace falta una Política Nacional de Empleo Público que establezca las relaciones entre el Estado y sus trabajadores, esto provoca que la Gestión del Talento Humano no se realice de manera eficiente y eficaz existiendo desigualdades entre hombres y mujeres con las mismas condiciones de trabajo.

Dentro de las causas que provocan la carencia de esa política se encuentra el hecho de que en todo el sector público las directrices y lineamientos que se han emitido presentan un impacto escaso en el fortalecimiento del empleo público costarricense. También la existencia de diferentes normativas que regulan la relación entre el Gobierno y las Instituciones en materia de empleo, poniendo en

riesgo la transparencia en la Gestión del Talento Humano, ya que cada normativa se elabora a la medida de cada organización. (Aguilar, 2010)

Una de las acciones realizadas por el MIDEPLAN como ente rector del sector empleo público, está el diagnóstico del *Estado de Situación en Materia de Salarios y Remuneraciones del Sector Público Costarricense*, donde se menciona la diversidad de regulaciones, condiciones y remuneraciones en los funcionarios públicos, así como desigualdades en el reconocimiento salarial.

El sistema de empleo público es regido por la Ley y el Estatuto del Servicio Civil. El liderazgo técnico está en manos de la Dirección General del Servicio Civil, además es importante reforzar el rol de directivo de las Oficinas de Recursos Humanos.

El Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento regulan las condiciones y términos entre el Poder Ejecutivo Central y sus servidores en conjunto con la Ley General de Salarios de la Administración Pública (1957).

Fuera del área de estudio del Estatuto del Servicio Civil quedan las instituciones autónomas, el Poder Judicial, el Tribunal Supremo de Elecciones, la Contraloría General de la República, el Régimen Municipal, la Defensoría de los Habitantes, las Universidades Públicas y el Sistema Bancario Nacional.

En el Estatuto del Servicio Civil se sientan las bases jurídicas del sistema administrativo costarricense llámese; nombramiento basado en idoneidad comprobada, carrera administrativa, clasificación y valoración de los puestos, concurso público por oposición, igualdad de acceso a cargos, capacitación, entre otros.

La Ley General de la Administración Pública establece las funciones, deberes y responsabilidades de la administración y los servidores públicos.

También se da la existencia de la Autoridad Presupuestaria (la cual incluye; el Ministro de Hacienda, el Ministro de Planificación, el Ministro de la Presidencia, y en casos de definición de políticas salariales del sector público el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, y un representante de las organizaciones sindicales nombrado por el Consejo de Gobierno con la rectoría técnica de la Dirección General del Servicio Civil), en el caso de regulaciones salariales de las instituciones autónomas las funciones son propias de la Contraloría General de la República (guiada por los lineamientos de la Autoridad Presupuestaria).

Las instituciones autónomas cuentan con estatutos internos de trabajo propios, convenciones colectivas, contratos de trabajo indefinidos, y una tipología de cargos similar a la utilizada en el gobierno central, en el tema de salarios la diferencia e con el gobierno central es grande debido a los salarios superiores que poseen. Según la Dirección General del Servicio Civil para el año 2008 el Estatuto del Servicio Civil solo rige para el 34% el empleo público total.

En la actualidad como en años anteriores se han dado gran cantidad de intentos por reformar el empleo público en Costa Rica, destacándose iniciativas como; Proyecto de Régimen de Empleo Público (1994), Proyecto de ley de Empleo Público (1998), Programa de Reforma del Marco legal de la Administración Pública (nunca llegó a presentarse en la Asamblea Legislativa), Proyecto para la conformación de un Tribunal de Empleo, así como proyectos de diversos miembros de partidos políticos. Estos esfuerzos han resultado infructuosos.

En el tema de **eficiencia** Costa Rica se encuentra en primer lugar de los siete países con 50 puntos, en el caso del **mérito** se encuentra la vanguardia con 73 puntos por ser un sistema inspirado en la meritocracia, en **consistencia estructural** se poseen 55 puntos como ejemplo los sistemas de información que han impulsado un grado de avance, la **capacidad funcional** del sistema demuestra un puntaje de 46 a la cabeza en temas de competencias, cualificación

profesional y flexibilidad del sistema, en **capacidad integradora** Costa Rica Ocupa el segundo puesto después de República Dominicana con 45 puntos esto por la necesidad del país de mejorar en el tema de las relaciones laborales y los mecanismos de participación de los grupos de interés.

Planificación

Ahora bien en el análisis por subsistemas se inicia con el de planificación, en este tema se demuestra la necesidad de incrementar la capacidad de retención y atracción del personal calificado, aunado a ello la Contraloría General de la República en su informe 2009 incorpora la prioridad de fijación de metas de empleo en el sector público concordantes con el Plan Nacional de Desarrollo. Para los tópicos de tecnologías de información el país se encuentra desarmado, con un leve avance en la interconexión de los sistemas de nómina manejados por Hacienda y la Dirección General del Servicio Civil, además del sistema INTEGRA compuesto por varios módulos (capacitación, reclutamiento y selección y clasificación), que permiten la gestión del capital humano. Se ha sugerido en varias ocasiones la homogenización en las instituciones el uso del sistema (presentando trabas en el tema de recurso económico).

Gestión de la Compensación

En este caso se da una cultura de inequidad salarial tanto en las instituciones bajo el Estatuto del Servicio Civil como las no pertenecientes, en el SC se da la modificación de los estratos Gerencial y Profesional.

En muchos casos se generaron leyes que propicien regímenes especiales ocasionando disparidades y desigualdad salarial, en el sector autónomo las disparidades son la fuente de atracción y permanencia de segmentos profesionales. En tanto a dedicación exclusiva y prohibición dependerán de cada

institución. El pago de pensiones de los antiguos esquemas genera altos costos al sistema.

Gestión de desarrollo

En este tema el ESC tiene bien claro en su artículo 24 la posibilidad de ascenso directo siempre y cuando cumpla con las características, haya cumplido el periodo de prueba, hayan pasado más de 6 meses desde su último ascenso y no gozar una licencia o permiso. Así mismo también se regula los concursos internos y externos, los Ministerios y las instituciones adscritas no cuenta con concurso interno.

Las capacitaciones son desconcentradas, cada institución determina sus necesidades, la DGSC por medio del CECADES se encarga del subsistema, aprueba los programas anuales de cada institución y realiza el Programa General de Capacitación, dicho ente ha avanzado en la utilización del e-learning. Es necesaria la aplicación de capacitaciones y la reestructuración para el correcto funcionamiento del Fondo de Formación Permanente de Funcionarios Públicos (encargado de financiar programas de capacitación de personal para el sector público).

Gestión de las Relaciones Humanas

Dentro de la DGSC se cuenta con el Sistema de Atención de Servicio al Cliente y el Centro de Información del Servicio Civil y la publicación de la Revista del SC así como el establecimiento del Día del Funcionario Público, por lo que ha habido grandes esfuerzos por lograr un eficiente manejo del tema de relaciones humanas.

Las relaciones laborales también se ven marcadas por los sindicatos como ejemplo la Asociación Nacional de Empleados Públicos y Privados, es uno de los sindicatos con mayor incidencia política, forma parte de la Federación Nacional de

Trabajadores de los Servicios Públicos, las organizaciones autónomas también trabajan con convenciones colectivas como; RECOPE, INS, JAPDEVA.

Organización del trabajo

Existe una distinción salarial abismal para puestos de similar naturaleza. De 380 clases anchas la mayoría fueron comprimidas en 9, tanto en manuales de clases anchas como en manuales de clases institucionales y el segmento tipificado en Directores Generales.

Gestión del empleo

Existen dos grandes bloques en gestión del empleo; las instituciones autónomas (regulaciones de procedimientos propias) en muchas ocasiones no se detecta el uso de procesos de selección públicos y abiertos, y por otra partes los que se rigen por el Estatuto del Servicio Civil, en dicho estatuto se norman los procedimientos para el ingreso a ocupar puestos públicos, pasando por un proceso de reclutamiento de elegibles (candidatos que reúnen requisitos), los registros de elegibles pueden ser de gran magnitud, el sistema informático para el proceso de selección y reclutamiento es SAPRES (se encuentra desactualizado y no permita la integración con otros sistemas). Se han dado grandes atrasos por la devolución de nóminas sin resolución y los interinatos por periodos excesivos.

Los asuntos de despidos son normados por el Estatuto del Servicio Civil y en las instituciones no pertenecientes a éste muchas se rigen de manera similar o poseen convenciones colectivas (por medio de juntas de relaciones laborales). Los auditores internos de las instituciones autónomas se rigen por la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (CGR).

Gestión del rendimiento

Este es un punto débil del sistema, ya que se le da a las instituciones la posibilidad de crear sus propios sistemas de evaluación de desempeño pero muy pocas hacen uso de esta facultad muchos de los incrementos salariales, ascensos, promociones y la temática remunerativa debería regirse en torno a las evaluaciones de rendimiento pero en muy pocas ocasiones se lleva a cabo. Los resultados de las evaluaciones se presentan al trabajador en caso de desacuerdo se presentan al superior inmediato y en caso de un no acuerdo pasa al Tribunal del Servicio Civil. Para la aplicación de las evaluaciones los trabajadores se dividen en cuatro grupos; Ejecutivo, Profesional, Administrativo y Oficina. Es necesaria la aplicación de una cultura de retroalimentación crítica y no de evitación y complaciente.

Estos últimos tres subsistemas, son los de mayor relevancia para efectos de esta investigación, por cuanto son los que se tomarán en cuenta en el proyecto a desarrollar.

Función de Recursos Humanos

La mayoría de los subsistemas citados están a cargo de la DGSC. El ente rector en materia de empleo público es el MIDEPLAN. Se está trabajando en procura de la desconcentración y descentralización de la Gestión del Talento Humano como ejemplo la creación del Sistema de Gestión del Potencial Humano para que sirva como guía en el manejo de la gestión del RRHH. Se plantea la necesidad de mejora de las bases de datos y la interconectividad.

Desafíos en materia de empleo público

Una vez expuesto el panorama nacional e internacional en materia de empleo público, es importante mencionar los enfoques y desafíos que el país tiene en esta

temática para los próximos años, según Investigaciones del Instituto centroamericano de la Administración Pública y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo las cuales se expondrán a continuación.

Es preciso enfocarse en la planificación de los recursos humanos del Estado, procurando mejorar continuamente a través de modelos que permitan una contratación de personal efectiva, describiendo adecuadamente y con exactitud los cargos, con una justa remuneración y promociones que reconozcan los méritos de cada trabajador. (Montero, 2012)

Ahora bien, dentro de los desafíos es importante mencionar que el Gobierno con frecuencia experimenta presiones por parte de grupos que reclaman o protestan cuando perciben que sus derechos se están violando. Uno de esos grupos son los sindicatos, por lo tanto se puede considerar como un reto encontrar mecanismos efectivos que permitan llegar a acuerdos entre el Gobierno y sus trabajadores.

Otro de los retos a tomar en cuenta consiste en lograr crear un clima de armonía laboral, que contribuya a que los funcionarios alcancen los objetivos institucionales, donde se administren por un régimen de derecho laboral público, el cual busca garantizar los intereses de las personas. (Montero, 2012, p. 33)

En cuanto a la evaluación del desempeño, se necesita integrar más este proceso en el desarrollo de la carrera administrativa:

Se verifica un gran esfuerzo por aplicar de forma integral los distintos subsistemas de gestión de recursos humanos en el marco del desarrollo de la Carrera Administrativa, tanto desde la perspectiva técnica como la científica; sin embargo, se observa que

en algunos de ellos se presentan retrasos desafiantes, como es el caso de la evaluación del desempeño de los empleados. (Montero, 2012, p. 36)

Otro desafío consiste en incrementar el uso de la Tecnología de la Información y la Comunicación como instrumento de Gestión del Talento Humano y el monitoreo de avances en la aplicación de norma y procesos en esta materia, para lograr eficiencia, ya que hacerlo manualmente resulta complejo. (Montero, 2012)

Además, tomando en cuenta las conclusiones obtenidas en el XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública se establece que:

La Gestión de Recursos Humanos ha de responder a una política que la oriente en el sentido de ponerla al servicio de una estrategia de la Organización correspondiente o, lo que viene a ser lo mismo, a constituirse en pieza relevante de la estrategia global de las Organizaciones Públicas y no como un simple apéndice de las mismas. (Martín, 2009, p.2)

Finalmente, Costa Rica, debe considerar una serie de retos presentes en el mundo del trabajo para la toma de decisiones relacionadas al empleo, en los ámbitos de la flexibilidad, cambios sociodemográficos, sistemas de pensiones, oferta y calidad laboral. Carlos Alcover (2013) menciona algunos y entre ellos se encuentran:

- La empleabilidad como la responsabilidad individual de mantener / acceder a un puesto de trabajo.

- Incremento de la flexibilidad en todos los ámbitos: temporales, funcionales, contractuales, espaciales.
- Disminuye el número de empleos y se deteriora la calidad del empleo existente.
- Cambios sociodemográficos muy rápidos: incremento de la esperanza de vida, descenso de la tasa de fertilidad y cambios en las tendencias migratorias: progresivo envejecimiento de la población.
- Necesidad de reformular los sistemas de pensiones y las edades de jubilación o retiro voluntario.
- Desarrollar sistemas de motivación, compromiso e incentivos ajustados a estas nuevas necesidades, así como las actividades de formación y capacitación. (págs. 20-28)

Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio y sus antecedentes

Una vez ubicados los antecedentes, el contexto y desafíos del Servicio Civil tanto nacionales como internacionales se procede a situar la Ley de empleo público y sus repercusiones dentro del ámbito de empleo del sector público costarricense (incluyendo los Sistemas de Gestión del Talento Humano).

Antes de nombrar los diversos proyectos de Ley de empleo público, es importante mencionar que el actual Estatuto de Servicio Civil se puede derogar y sustituirlo por una normativa que regula el empleo público. Este hecho permite adecuar a la realidad actual dicho estatuto vigente desde 1953 (Vargas , 2001).

Un intento de lograr lo mencionado anteriormente consiste en el ingreso a la Asamblea Legislativa del Proyecto de Ley denominado "Ley de Empleo Público" en el año 1998, presentado por los diputados Monge Fernández, Vargas Pagán, Pacheco de la Espriella y Fournier Vargas. Constituido por 113 artículos donde se contemplaba un capítulo sobre el Arbitraje Judicial, siendo este un instrumento de derecho colectivo para el régimen de empleo público. (Vargas , 2001)

La propuesta de Proyecto de Ley, Ley de Empleo N° 15.290, surge según lo describen Joyce Zúrcher Blen, María Lourdes Ocampo, Sigifredo Aiza, Ricardo Toledo, María de los Ángeles Víquez, Guido Vega, Laura Chinchilla Miranda y Carlos Benavides Jiménez, para la Asamblea Legislativa por el siguiente motivo:

La presente propuesta obedece a la necesidad postpuesta por varias décadas, de homogenizar los diferentes regímenes de empleo público, guardando siempre las asimetrías razonables que ellos deben ofrecer para garantizar apropiadamente los derechos de los trabajadores y a la vez, la eficiente prestación de los servicios públicos. (Asamblea Legislativa, 2003)

Es decir dicha propuesta surge con la necesidad de unificar los denominados regímenes de empleo ya que estos actúan como plataforma para el desarrollo nacional. Pretendiendo “regular jurídicamente las relaciones de empleo entre la Administración Pública y sus servidores, con el propósito de garantizar la eficiencia de la Administración Pública, conforme al mandato del artículo 191 de la Constitución Política” (Asamblea Legislativa, 2003)

Además de ello los formuladores de la Ley de Empleo Público expusieron la urgencia de un Régimen de Servicio Civil que normara todo el sector público y no solo el Poder Ejecutivo (como se había formulado desde 1953 con la Ley N° 1581

Estatuto del Servicio Civil en el artículo 1, afectando con ello también la Ley de Salarios de la Administración Pública N° 2166).

Entendiendo al Régimen General de Empleo Público como garante del respeto a los requisitos de; ingreso, de la estabilidad en el puesto, realización de carrera administrativa, creación de un sistema de evaluación de desempeño y un sistema de incentivos a la eficiencia.

Con el Proyecto de Ley se pretende la re-organización del Sistema Nacional de Empleo Público (permitiendo el desarrollo de “una administración de recursos humanos orientada hacia la eficiencia y la mejor calidad de los servicios” (Asamblea Legislativa, 2003)

Como otro intento por reformar el tema de empleo público en el año 2007 el CEARE (Comisión de Eficiencia Administrativa y Reforma del Estado) es convocado por el Señor Kevin Casas, conformando una comisión de empleo público (participantes: Mayela Cubillo Mora, Olman Villareal Guzmán, Rodolfo Mora Villalobos, José Joaquín Arguedas, Xinia Madrigal Chaves, funcionarios del Área de Modernización del Estado del MIDEPLAN: Marco Vinicio Arroyo Flores, Leonardo Castellón Rodríguez, Diego Mora Valverde, Lorena Beale Lacey y Silvia Hernández Sánchez).

El problema detectado por la comisión radicó en: la existencia de diferentes regímenes salariales dentro del sector público, lo que contribuye a desequilibrios en la calidad del servicio que se brinda y desmotivación de los funcionarios, otro punto fue la ausencia de inducción a los nuevos funcionarios, poco conocimiento de la normativa que rige la Administración Pública, ausencia de criterios y métodos de evaluación de rendimiento-desempeño.

Problema de investigación

Antecedentes

Según la Constitución Política de Costa Rica debería de existir en el país un régimen único de empleo público, que se encargue de las relaciones laborales entre el Estado y sus trabajadores. El fundamento de esta posición consiste en que el Estado es uno y por lo tanto es un patrón único. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2012)

Sin embargo la realidad actual refleja que en el país existe un Estatuto de Servicio Civil que regula las relaciones laborales entre el Poder Ejecutivo Central y sus servidores. Por otro lado las instituciones autónomas, el Poder Judicial, el Tribunal Supremo de Elecciones, la Contraloría General de la República, el Régimen Municipal, la Defensoría de los Habitantes, las Universidades Públicas y el Sistema Bancario Nacional no están cubiertas por el Estatuto de Servicio Civil.

Aunado a lo expuesto anteriormente se cuenta con una diversidad de instrumentos legales como decretos, reglamentos y convenciones colectivas de trabajo que regulan en algunos casos a los funcionarios cubiertos por el Estatuto de Servicio Civil y en otros casos a aquellos servidores no cubiertos por el Estatuto, los cuales se mencionaron anteriormente. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2012)

Esta diversidad de regulaciones provoca que la administración del talento humano en Costa Rica sea compleja y heterogénea, generando que en las relaciones entre el Estado y sus trabajadores exista desigualdad en el trato, es decir a unos servidores se trata con un determinado régimen y a otros con otro, un ejemplo es la desigualdad en materia de salarios en las mismas condiciones para hombres y mujeres. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2012).

Además debería existir similitud en el diseño de puestos y perfiles que se requieren para contratar a los nuevos funcionarios, así como en los enlaces entre el desempeño institucional y el personal, en la evaluación del desempeño, en los regímenes disciplinarios y el desarrollo de los funcionarios según el servicio que se brinda. (Dirección General de Servicio Civil, 2011)

Definición del Problema

La presente investigación busca identificar cuales organizaciones públicas pertenecientes al Poder Ejecutivo cubiertas por el Estatuto de Servicio Civil, difieren de aquellas que se encuentran fuera de dicho régimen específicamente aquellas que según su naturaleza jurídica, son clasificadas como autónomas y en qué medida las diferencias o similitudes de los subsistemas de Gestión del Talento Humano entre ellas pueden influir en el Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio.

También investigar como realizan la Gestión del Talento Humano en los subsistemas de: Organización del trabajo y Gestión de la ocupación, Gestión del empleo y Gestión del rendimiento, los instrumentos legales que utilizan para regir las relaciones de empleo entre los trabajadores y la organización, con el fin de comparar las organizaciones entre ellas, seleccionadas en una muestra representativa para establecer y describir las diferencias y semejanzas existentes, para compararlo con los alcances del Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio.

Justificación

Con el análisis de las instituciones se darán a conocer las diferencias y similitudes entre subsistemas de Gestión del Talento Humano seleccionados (Organización

del Trabajo, Gestión del Empleo y Gestión del Rendimiento) y como esto influye en la categorización de las instituciones. Posterior a ello se expondrán las repercusiones de dichas diferencias y similitudes en el Proyecto de Ley General de la Relación Pública de Servicio, para la construcción (con base en las debilidades detectadas en el Proyecto de Ley como en el quehacer diario de las instituciones) de una propuesta de mejora del Sistema de Empleo Público costarricense.

Generando también un estudio exhaustivo de las instituciones en la muestra seleccionadas que se podrá utilizar en materia de recursos humanos cuando se analice la situación del país en el tema de empleo público costarricense.

También es vital que se dé a conocer la situación de la Gestión del Talento Humano en el país, puesto que se tiene información de manera individualizada, que a final de cuentas termina siendo amplia y diversa (tanto que no puede ser analizada sin antes pasar por un proceso de uniformidad). La investigación expuesta vendría a dar una información sistematizada que posee no solo datos de una institución, sino que, estudia los subsistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones públicas centralizadas y descentralizadas institucionales costarricenses, facilitando la comparación, comprensión y unificación de la información proveniente de cada institución.

La idea es generar un insumo que sirva para el análisis, en caso de que las personas interesadas requieran información, de la situación de Costa Rica en el tema de RRHH, así como también, lograr contextualizar e informar del tema de una manera organizada donde se refleje el actuar de las organizaciones en cuanto al manejo de los procesos de Gestión del Talento Humano.

Aunado a ello, el país necesita generar soluciones alternativas, con el fin de crear nuevas perspectivas del manejo de RRHH, lo que pone de manifiesto la importancia de la creación de propuestas de cambio. Para lograr una propuesta

confiable y de calidad tiene que existir un análisis previo, que proporcione información para los profesionales.

Además, en la investigación se mencionarán propuestas de mejora que puedan ser analizadas, ya que cuentan con una visión amplia del sistema al haber pasado por un proceso de estudio de la situación de las variables que aquejan a cada institución (incluyendo la correlación, efectos e impactos de las mismas) y que se apegan a la necesidad actual del país en dichos temas.

Finalmente, al comparar los resultados obtenidos de las diferencias y semejanzas de las instituciones agrupadas por naturaleza jurídica con los alcances del Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio, se obtendrá información que permitirá fundamentar la relevancia de aprobar el Proyecto de Ley para el país, incluyendo las modificaciones que se recomienden realizar al mismo en los subsistemas estudiados.

Pregunta Problema

¿Cuál es la relación existente entre los sistemas de Gestión de Talento Humano de las instituciones que integran el sector centralizado y el sector descentralizado institucional costarricense y los alcances del Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio?

Objetivos

Objetivo General

Realizar una comparación de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las organizaciones que integran el sector centralizado y descentralizado institucional

Costarricense, para establecer categorías según su funcionamiento y relacionarlas con los alcances del Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio.

Objetivos Específicos

- Revisar la situación actual de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del Sector centralizado y el sector descentralizado institucional costarricense a través del marco analítico definido por Longo.
- Identificar las diferencias y similitudes de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional según el mapa del marco analítico de Longo.
- Establecer las categorías de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense según la situación actual de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas.
- Determinar la relación existente entre la categorización de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense y la repercusión en los alcances del Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio.

Matriz de Congruencias

Tabla 1: Matriz de Congruencias

Pregunta Problema:			
¿Cuál es la relación existente entre los sistemas de Gestión de Talento Humano de las instituciones que integran el sector centralizado y el sector descentralizado institucional costarricense y los alcances del Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio?			
Tema	Objetivo General	Objetivo Específico	Preguntas de Investigación
Análisis del sistema de Gestión del Talento Humano de las instituciones del Sector Centralizado y Sector Descentralizado Institucional y su repercusión en los alcances del proyecto de ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio	Realizar una comparación de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las organizaciones que integran el sector centralizado y descentralizado institucional Costarricense, para establecer categorías según su funcionamiento y relacionarlas con los alcances del Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio.	1. Revisar la situación actual de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del Sector centralizado y el sector descentralizado institucional costarricense a través del marco analítico definido por Longo.	¿Es la información recolectada veraz y confiable? ¿Los diagnósticos concentran la información necesaria para conocer la forma en sé que realizan la Gestión del talento humano en la institución respectiva? ¿Cuentan las instituciones con todos los sistemas definidos por Francisco Longo?
		2. Identificar las diferencias y similitudes de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional según el mapa del marco analítico de Longo.	¿Existen diferencias en el desarrollo de los sistemas de gestión del talento humano, en las diferentes organizaciones que conforman el sector centralizado y descentralizado institucional? ¿Existen similitudes en los sistemas de gestión del talento humano, en las diferentes organizaciones que conforman el sector centralizado y descentralizado institucional? ¿Según los sistemas definidos por Francisco Longo, existen diferentes entre las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional?
		3. Establecer las categorías de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense según la situación actual de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas.	¿Existen similitudes y diferencias en la gestión del talento humano entre las instituciones de una misma naturaleza jurídica que hagan posible su agrupación? ¿Cuáles son las principales similitudes y diferencias encontradas entre las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional?

		<p>4. Determinar la relación existente entre la categorización de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense y la repercusión en los alcances del Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio.</p>	<p>¿Existe una relación entre las diferencias y similitudes de los sistemas de Gestión del Talento Humano y los alcances del Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio?</p>
--	--	---	---

Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla 2: Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida	Instrumento de Recolección	Preguntas
Sistemas de Gestión de Talento Humano	La Gestión de Recurso Humano es presentada como un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo, para la producción de resultados acordes con la finalidad perseguida. (Longo, Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de	Forma en que se gestiona el talento humano en las instituciones seleccionadas del poder ejecutivo costarricense	Según Longo:	Organización del trabajo:	Organización del trabajo:	-Entrevistas. -Revisión de normativa.	Organización del trabajo:
			Organización del trabajo				
			Gestión del empleo				
			Gestión del rendimiento	-Puestos de trabajo diseñados según la descripción de las actividades necesarias, las	# De puestos de trabajo diseñados según la descripción de las actividades necesarias, las		¿Son los perfiles de los puestos de la institución diseñados según la descripción de las actividades necesarias, las funciones, las responsabilidades y finalidades que la organización persigue?

	Servicio Civil, 2012).		Gestión de la compensación	funciones, las responsabilidades y finalidades que la organización asigne al puesto para cumplir su objetivo.	funciones, las responsabilidades y finalidades que la organización persigue.		<p>¿Cuántos y cuáles son los puestos de la institución diseñados según la descripción de las actividades necesarias, las funciones, las responsabilidades y finalidades que la organización persigue?</p> <p>¿Son los perfiles definidos según las competencias básicas que los ocupantes del puesto requieren tener?</p> <p>¿Cuántos y cuáles son los perfiles definidos según las competencias básicas que los ocupantes del puesto requieren tener?</p> <p>¿Son los puestos y perfiles diseñados según las especificaciones del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil y el Manual General de Clasificación de clases?</p> <p>¿Cuántos son los puestos y perfiles diseñados según las especificaciones del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil y el Manual General de Clasificación</p>
			Gestión del desarrollo	-Perfiles definidos según las competencias básicas que los ocupantes del puesto requieren tener.	# De perfiles definidos según las competencias básicas que los ocupantes del puesto requieren tener.		
			Gestión de las relaciones humanas y sociales	-Puestos y Perfiles diseñados según las especificaciones del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil y el Manual General de clasificación de clases.	# De puestos y perfiles diseñados según las especificaciones del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil y el Manual General de Clasificación de clases.		
				-Puestos y Perfiles diseñados según las especificaciones y normativas	# De Puestos y Perfiles diseñados según las especificaciones y normativas		

				propias de la institución.	propias de la institución.	de clases? ¿Son los puestos y perfiles diseñados según las especificaciones y normativas propias de la institución? ¿Cuántos son los puestos y perfiles diseñados según las especificaciones y normativas propias de la institución?
				Gestión del empleo:	Gestión del empleo:	Gestión del empleo:
				-Candidatos reclutados y seleccionados a ocupar un puesto mediante el sistema descrito en el reglamento y el estatuto del Servicio Civil.	# De candidatos reclutados y seleccionados a ocupar un puesto mediante el sistema descrito en el reglamento y el estatuto del Servicio Civil.	¿Son los candidatos reclutados y seleccionados a ocupar un puesto mediante el sistema descrito en el reglamento y el estatuto del Servicio Civil?
				-Candidatos reclutados y seleccionados a ocupar un puesto mediante el sistema propio de	# De candidatos reclutados y seleccionados a ocupar un puesto mediante el sistema propio de	¿Cuántos son los candidatos reclutados y seleccionados a ocupar un puesto mediante el sistema descrito en el reglamento y el estatuto del Servicio Civil?

				la institución.	la institución.		
				-Proceso de inducción ya establecido en la institución.	- Existe un proceso de inducción para los trabajadores que ingresan a la institución.		<p>¿Son los candidatos reclutados y seleccionados a ocupar un puesto mediante el sistema propio de la institución?</p> <p>¿Cuántos son los candidatos reclutados y seleccionados a ocupar un puesto mediante el sistema propio de la institución?</p> <p>¿Existe un proceso de inducción establecido en la institución? ¿En qué está basado si es propio de la institución?</p>
				Gestión del Rendimiento:	Gestión del Rendimiento:		Gestión del Rendimiento:
				-Existencia de un sistema de	-Existe un sistema de		¿Existe un sistema de evaluación del rendimiento propio de la

				evaluación del rendimiento en la institución.	evaluación de rendimiento propio de la institución.		institución? ¿Se basan el algún sistema de evaluación de rendimiento previamente establecido (o consultado en el Servicio Civil)? ¿Se da un seguimiento activo al rendimiento?
Diferencias y similitudes en la gestión del talento humano	Diferencias (según la definición de la diferencia de la RAE) en la Gestión del Talento Humano:	Identificación de las diferencias en la Gestión del Talento Humano:	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias • Similitudes 	Diferencias:	Diferencias:	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevistas. -Revisión de normativa. 	Diferencias:
	Cualidad o accidente por el cual se distinguen los sistemas de Gestión del Talento Humano.	Diferencias existentes en la Gestión del Talento Humano en las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense		Diferencias existentes en los sistemas de Gestión del Talento Humano en las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional	# De diferencias encontradas en los sistemas de Gestión del Talento Humano en las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional		¿Existen diferencias en cada uno de los sistemas Gestión del Talento Humano en las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense con respecto al RSC? ¿Si existen cuáles son esas diferencias en los sistemas de Gestión del Talento Humano entre las instituciones seleccionadas del sector centralizado y

		con respecto al RSC.		costarricense con respecto al RSC.	costarricense con respecto al RSC.		descentralizado institucional?
	Similitudes (según la definición de semejante de la RAE) en la Gestión del Talento Humano:	Identificación de las similitudes en la Gestión del Talento Humano:		Similitudes:	Similitudes:		Similitudes:
	Comparación o ponderación en el parecido entre los sistemas de Gestión del Talento Humano.	Similitudes existentes en la Gestión del Talento Humano en las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense con respecto al RSC.		Similitudes existentes en los sistemas de Gestión del Talento Humano en las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense con respecto al RSC.	# De similitudes encontradas en los sistemas de Gestión del Talento Humano en las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense con respecto al RSC.		¿Existen similitudes en cada uno de los sistemas Gestión del Talento Humano en las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense con respecto al RSC? ¿Si existen cuáles son esas similitudes en los sistemas de Gestión del Talento Humano entre las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional?
Categorización de las instituciones según situación actual de los sistemas de	Organizar por categorías (o clases) las instituciones según la situación de Gestión del	Clasificar las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional y	Instituciones que tengan la misma situación de diferencias y semejanzas en el sistema	Clasificación de las instituciones autónomas que se encuentren en la misma situación de diferencias y	# De instituciones autónomas que se encuentren en la misma situación de diferencias y semejanzas en el	-Entrevistas. -Revisión de normativa.	Autónomas ¿Cuántas y cuáles instituciones autónomas se encuentren en la misma situación de diferencias y

Gestión del Talento Humano	Talento Humano	agruparlas según su situación actual en el desarrollo de la Gestión del Talento Humano.	de Gestión del Talento Humano según su naturaleza jurídica (autónomas).	semejanzas en el sistema de Gestión del Talento Humano.	sistema de Gestión del Talento Humano.		semejanzas en el sistema de Gestión del Talento Humano? ¿Cuáles son las características que hacen que se ubiquen en la misma situación?
			Instituciones que tengan la misma situación de diferencias y semejanzas en el sistema de Gestión del Talento Humano según su naturaleza jurídica (centralizadas)	Clasificación de las instituciones centralizadas que se encuentren en la misma situación de diferencias y semejanzas en el sistema de Gestión del Talento Humano.	# De instituciones centralizadas que se encuentren en la misma situación de diferencias y semejanzas en el sistema de Gestión del Talento Humano.		Instituciones centralizadas ¿Cuántas y cuáles instituciones centralizadas se encuentran en la misma situación de diferencias y semejanzas en el sistema de Gestión del Talento Humano? ¿Cuáles son las características que hacen que se ubiquen en la misma situación?
Repercusión de los sistemas de gestión del talento humano en el alcance del proyecto de Ley de Empleo Público	Repercusión (definición según RAE): Circunstancia de tener mucha resonancia sobre algo.	Repercusión de los sistemas de gestión de talento humano en el alcance del Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio.	Económicas. Políticas. Social Legales.	Repercusiones económicas, políticas, sociales y legales de los sistemas de gestión del talento humano en el Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio.	Repercusiones económicas, políticas, sociales y legales del estudio de la situación actual de los sistemas de gestión del talento humano de las instituciones del poder ejecutivo	Entrevistas. -Revisión de normativa.	¿Cuáles repercusiones económicas tiene el estudio de la situación actual de la gestión del talento humano en las instituciones del sector centralizado y descentralizado institucional seleccionadas, en el Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio? ¿Cuáles repercusiones Políticas tiene el estudio de la situación actual

		<p>Así como influencia de los sistemas de gestión del talento humano en la justificación de la importancia de los alcances del Proyecto de Ley General de la Relación Pública de Servicio.</p>			<p>seleccionadas en el Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio.</p>	<p>de la gestión del talento humano en las instituciones del sector centralizado y descentralizado institucional seleccionadas, en el Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio?</p> <p>¿Cuáles repercusión legal tiene el estudio de la situación actual de la gestión del talento humano en las instituciones sector centralizado y descentralizado institucional seleccionadas, en el Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio</p> <p>¿Cuáles repercusiones sociales tiene el estudio de la situación actual de la gestión del talento humano en las instituciones del sector centralizado y descentralizado institucional seleccionadas, en el Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio</p>
--	--	--	--	--	---	---

Marco Teórico

La teoría que apoya el presente diseño de investigación está relacionada con el tema de empleo público y la gestión del talento humano en las organizaciones. Para desarrollarla se va a dividir en 3 componentes, el primero es el marco conceptual donde se mencionan los conocimientos que aportan los autores sobre el tema de empleo público y Gestión del Talento Humano. Un segundo componente es el marco institucional donde se expondrá información específica sobre las organizaciones que componen el Sector Público Costarricense según su naturaleza jurídica. Finalmente se hablará de los alcances del reciente Proyecto de Ley General de la Relación Pública de Servicio, y demás normativa que regula el empleo público en el país.

Marco conceptual

En este apartado se mencionarán los aportes de diferentes autores y organizaciones como Francisco Longo, la Contraloría General de la República, la Dirección General de Servicio Civil en el tema de empleo público, función pública, servicio civil, servidor público y Sistemas de Gestión de Recursos Humanos, incluyendo cada uno de los sistemas que lo integran, los cuales son: Organización del Trabajo, Gestión del empleo, Gestión del Rendimiento.

Empleo Público

El empleo público en general se define como el “conjunto de deberes, responsabilidades, funciones y competencias señaladas por la Constitución, la Ley o el Reglamento, atendidas por una persona natural y cuyo objeto es satisfacer las necesidades permanentes de la Administración en el cumplimiento de los fines del

Estado". (Rincón, 2009, p. 144) (Citado por la Fiscalía General de la República Ministerio Público, 2012)

La definición anterior muestra que existe una relación entre el Estado y las personas que colaboran con él para el cumplimiento de sus fines, amparado en un marco normativo. Este tipo de relación presenta características que lo distinguen del empleo privado siendo una de ellas la que corresponde al trato que brinda el Estado a sus trabajadores:

En la Asamblea Nacional Constituyente de 1949, prevaleció la intención de establecer un régimen laboral administrativo, distinto al régimen de empleo privado – regido por el Código de Trabajo- que respondiera a las especiales particularidades de la función pública, todo con el propósito de proteger al trabajador de las destituciones arbitrarias, dotando el empleo de continuidad y estabilidad; así como tender a la profesionalización de la función pública, a través de mayor eficiencia e idoneidad en el funcionario (Contraloría General de la República, 2008)

De lo anterior se puede rescatar algunos elementos relevantes para comprender el contexto en que se va a desarrollar la investigación, estos son la función pública, servicio civil, y servidor público, cuyas definiciones y características se indicarán a continuación.

Función Pública

Al hablar de empleo público se debe mencionar un elemento que refleja las condiciones que deben estar presentes en la relación del Estado y sus colaboradores, denominado función pública, el cual se define como:

...el conjunto de valores, principios y normas –Formales e informales- que pautan el acceso, la promoción, retribución, la responsabilidad, el comportamiento general, las relaciones con la dirección política y con los ciudadanos y, en general, todos los aspectos de la vida funcional considerados socialmente relevantes (Serra, y otros, 1999)

Por lo tanto en todo el empleo público se debe considerar la función pública, sin embargo esto depende de la garantía de mecanismos institucionales que permitan la existencia y continuidad de una administración profesional según los principios de mérito e igualdad. (Echeverría, 2001) (Citado en Delgado & Ramírez, 2011)

Servicio Civil

Ahora bien, esa relación entre el Estado y sus trabajadores adquirió un carácter constitucional pasándose a llamar Servicio Civil:

La Asamblea Constituyente de 1949, optó por elevar a rango constitucional el régimen especial de servicio de empleo público que denominó Servicio Civil, como un cuerpo legal regulador del servicio público que desarrolle las garantías mínimas establecidas en la Constitución Política. (Contraloría General de la República, 2008)

Este Régimen de Servicio Civil se conoce como:

Un sistema jurídico-administrativo, creado para atraer y mantener en el servicio público al personal con mayores méritos. Está constituido por un conjunto de

instituciones, personas, normas y principios filosóficos, doctrinarios y técnicos; establecidos en procura de garantizar la eficiencia de la Administración Pública, proteger los derechos de sus servidores y conservar una relación ordenada y equitativa en la administración del empleo público. (Dirección General de Servicio Civil, 2013)

Es importante recalcar que este tipo de Régimen se caracteriza por contar con miembros distinguidos por su preparación, dotes intelectuales, y calidad tanto humana como moral fundamentada en la relación de igualdad con todos los ciudadanos que deseen ingresar a este sistema. (Dirección General de Servicio Civil, 2013)

Servidor Público

Una vez indicados los conceptos de empleo público, función pública y servicio civil, es relevante mencionar a los colaboradores del Estado que contribuyen en la obtención de sus fines, los cuales son los servidores públicos y se definen como:

Toda persona que presta servicios en y para las administraciones públicas o a nombre y por cuenta de estas, ejerciendo funciones de interés público, en virtud de un acto válido y eficaz de investidura con entera independencia del carácter imperativo, representativo, remunerado, permanente o público y de la naturaleza jurídica del ente para el que presta servicios. (Dirección General del Servicio Civil, 2011)

Sistemas de Gestión del Recurso Humano

Ahora bien, para la estructuración del trabajo es necesario definir de manera amplia y clara a que hace referencia el término sistemas de Gestión del Talento Humano, ya que, estos son los ejes de estudio de los cuales parte la investigación y son estos los que van a repercutir en la importancia de una Ley de Empleo Público.

La palabra Sistema es definida como “un grupo de elementos que trabajan o apoyan de manera conjunta para alcanzar un objetivo o fin común” (Vergara, 2003), así como Gestión del Recurso Humano es definida por Francisco Longo (uno de los principales exponentes en materia de Recursos Humanos) en su libro *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil* como:

Sistema integrado (MIDEPLAN, Sector Público Costarricense y su organización, 2010) de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo, para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas” (Longo, Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil, 2012).

Es necesario elaborar un constructo que acoja ambos términos y proporcione una visión integrada de los mismos, definiendo así los Sistemas de Gestión del Talento Humano, el cual es el siguiente: Conjunto de reglas o principios acerca de la Gestión del Talento Humano, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema

multiorganizativo, entrelazados entre sí, para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas.

Una vez aclarado el término Sistema de Gestión del Recursos Humano se pasa a la definición de cada uno de los subsistemas que engloba el mismo.

Organización del Trabajo

Dentro del mismo marco analítico de Francisco Longo se define organización del trabajo como: “conjunto de políticas y prácticas de Gestión del Recurso Humano destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas en cada caso, a desempeñarlas” (Longo, Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil, 2012).

En este sistema se contemplan dos procesos:

1. El diseño de los puestos de trabajo, con sus debidas actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que contribuyan a la realización de la misión y visión de la institución generando los resultados esperados. Dentro de este ámbito es importante resaltar también el grado de especialización (horizontal y vertical) y el grado de formalización del comportamiento (Longo, Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil, 2012).
2. La definición de los perfiles de las personas que ocupan el puesto.

Gestión del Empleo

“Conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización” (Longo, Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil, 2012).

Los procesos que incluye dicho sistema son:

- a) Gestión de la incorporación, el cual contiene el reclutamiento (atracción de los candidatos al puesto), la selección, inducción (recibimiento y primer acompañamiento).
- b) Gestión de la movilidad (funcional: cambio de tarea, geográfica: traslado).
- c) Gestión de la desvinculación.

Gestión del Rendimiento

Este subsistema es definido por Longo como:

Subsistema de la GRH cuyo propósito es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlos con las prioridades de la organización, y mantenerlos en el nivel más alto posible, haciendo una mejora sostenida de la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizativos, así como la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de GRH en diferentes campos (Longo, Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil, 2012)

Dentro de sus procesos incluye:

- a) Planificación del rendimiento, definiendo las pautas, estándares de rendimiento, que faciliten el cumplimiento de objetivos.
- b) Seguimiento activo del rendimiento.
- c) Evaluación del rendimiento, el cual contrasta el rendimiento obtenido con el cumplimiento de los objetivos.
- d) Retroalimentación, en conjunto con la elaboración de planes de mejora del rendimiento.

Gestión de la Compensación

Subsistema de la GRH incluye la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales, extra salariales) y no retributivas que la organización satisface a sus empleados en concepto de la contraprestación a la contribución de éstos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo (Longo, Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil, 2012).

Comprende los procesos de:

- a) Diseño de las estructuras salariales, ya sea retributiva fija o básica, valoración de los puestos, clasificación de los puestos por niveles salariales, diseño de retribuciones variables.
- b) Beneficios extra salariales, no monetarios.
- c) Diseño de mecanismos de evolución, ya sea global (inflación) o individual (antigüedad y rendimiento).

- d) Administración de salarios.
- e) Reconocimiento monetario, reconocimiento de logros sin efectos salariales.

Gestión del Desarrollo

Este subsistema se liga con:

El propósito de las políticas y prácticas de Gestión del Desarrollo es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales (Longo, Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil, 2012).

Los procesos unidos a este subsistema son los siguientes:

- a) Políticas de promoción y carrera, es decir los procesos que siguen el progreso de las personas en la organización.
- b) Políticas de formación.

Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

Según Longo este subsistema es el encargado de:

...gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando, por razones diversas, éstas adquieren, en un contexto determinado, una

dimensión colectiva. Esta dimensión se alcanza cuando el interlocutor de la dirección no es el empleado individual, ni tampoco una unidad organizativa o grupo de trabajo específico, como ocurre en las relaciones ordinarias de trabajo, sino en la totalidad del personal, o bien uno o varios grupos de empleados vinculados entre sí por identidades laborales profesionales más o menos genéricas, pero que trascienden normalmente un ámbito funcional específico de trabajo (Longo, Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil, 2012).

Los procesos comprendidos en este subsistema son los siguientes:

- a) Gestión del clima organizativo.
- b) Gestión de las relaciones laborales, incluye: negociación colectiva de salarios y las condiciones de trabajo.
- c) Gestión de las políticas sociales, incluyen: salud laboral, beneficios colectivos y ayuda a grupos especialmente necesitados.

Cabe aclarar que para la realización de la investigación se estudiarán a fondo los siguientes subsistemas: Gestión del empleo, Gestión del rendimiento, Gestión de desarrollo, no siendo menos importante la explicación conceptual de todos los que forman parte de la Gestión del Talento Humano como un todo.

Teoría de la Complejidad

La complejidad es visualizada como; “un quiebre o discontinuidad en la historia de la ciencia o, más precisamente dicho, en la racionalidad científica occidental”

(Rodríguez & Leónidas, 2011), esto quiere decir que se da la incorporación de problemas que han sido ignorados o evitados por las teorías científicas modernas.

No existe en sí una única teoría de la complejidad ya que esta se encuentra ensamblada por múltiples teorías tal y como se demuestra a continuación;

Lo que hoy suele llamarse 'teoría de la complejidad' -en singular-, o en su denominación más pluralista, 'teorías de la complejidad' -en plural-, es en realidad el nombre de un campo con límites borrosos que abarca, en su formulación científica, a las teorías de los sistemas complejos en sentido amplio (sistemas dinámicos, sistemas no lineales, sistemas adaptativos), la teoría del caos y los fractales (Morín 2004a; Reynoso 2009). Lo cierto es que no existe en la actualidad, una teoría unificada de la complejidad, que sintetice y sistematice de modo explícito los aspectos fundamentales de las distintas y variadas teorías, métodos y algoritmos de complejidad elaborados en el marco de ciencias y disciplinas disímiles. (Rodríguez & Leónidas, 2011)

El padre del término complejidad organizada fue Warren Weaver en 1948, donde se define como los fenómenos en los que intervienen una amplia gama de factores o variables que se interrelacionan y que conforman un todo orgánico.

Es aquí donde entra en juego la investigación planteada, en primer lugar porque se posee un problema ignorado el cual en este caso es, la diversidad de sistemas de Gestión del Talento Humano en el sector público costarricense, tema que se alude ha sido ignorado por la existencia de múltiples intentos de proyectos de ley y programas para normalizar el empleo público en el país y que han terminado por ser evitados o pospuestos, sin prestar atención a que tal heterogeneidad en los

sistemas está colapsando con los mismos provocando desigualdad y falta de coordinación.

También se relaciona la investigación con el tema de complejidad organizada puesto que tenemos una gran cantidad de variables, llámese subsistemas de Gestión del Talento Humano de cada una de las instituciones del sector público (enfoque de la investigación basado en el Marco Analítico de Francisco Longo) que tienen correlación unos con otros para dar parte a un todo orgánico, el gran Sistema de Gestión del Talento Humano Costarricense.

Otra manera de ver la teoría o paradigma de la complejidad es propuesta entre los años 60-70 por autores como; Gastón Bachelard, François Jacob, Edgar Morin, Michel Serres, entre otros, los cuales definen el término como una construcción con la cual, “no se trata de buscar el conocimiento general ni la teoría unitaria, sino de encontrar un método que detecte las ligazones, las articulaciones” (Campos, 2008)

En esa misma línea el trabajo de investigación nos demuestra la importancia del valor del caos para generar soluciones alternativas que respondan de manera organizada a la crisis y el conflicto, señalando la necesidad de establecer nuevas metodologías para solucionar el problema principal de empleo público que enfrenta el país, ante los múltiples sistemas de Gestión del Talento Humano que actúan de manera individualizada. Tal y como lo menciona Rodrigo Campos desde el punto de vista de Morin

El método de la complejidad no tiene como misión volver a encontrar la certidumbre perdida y el principio Uno de la Verdad. Por el contrario, debe constituir un pensamiento que se nutra de incertidumbre en lugar de morir a ella. (Campos, 2008)

Marco del Sector Público Costarricense

En el presente apartado se desarrollaran las principales definiciones relacionadas con el marco institucional que se utilizaran a lo largo de la investigación, por lo que se explicara de manera general la organización del Sector Público costarricense.

De acuerdo con el Documento *Sector Público Costarricense y su Organización* desarrollado por el MIDEPLAN, indica que el Sector Público es el conjunto total de las organizaciones públicas. Lo integran los Poderes de la República, las instituciones autónomas, las municipalidades, los Bancos del Estado, las empresas públicas y otras instituciones públicas no estatales.

A continuación se presenta la definición de las anteriores organizaciones

Poderes de la República

Son órganos fundamentales del Estado. Son tres: el Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial, cada uno a cargo de una de las tres funciones clásicas del Estado: legislar, administrar y juzgar. Cada poder tiene a su vez varios órganos, previstos en la Constitución: Poder Legislativo: Asamblea Legislativa; Poder Ejecutivo: Presidencia, Ministros, Poder Ejecutivo en sentido restringido o sea el Presidente y el Ministro del ramo; Poder Judicial: Corte Suprema de Justicia, integrada actualmente por 22 magistrados. (MIDEPLAN, Sector Público Costarricense y su organización, 2010)

Instituciones Autónomas

De acuerdo con la Constitución Política de la República de Costa Rica las Instituciones Autónomas gozan de independencia administrativa y están sujetas a la ley en materia de gobierno. Sus directores responden por su gestión. La autonomía es una relación organizativa, básicamente entre los órganos del Estado y el ente descentralizado. Define cuáles potestades retiene el Estado frente al ente menor, de allí su importancia clave en la política organizativa. La autonomía es un problema de grado, o sea, que hay instituciones más autónomas que otras, según el grado de libertad que tengan frente a los órganos centrales.

Se reconocen tres posibles autonomías, según la materia de que se trate:

- La autonomía organizativa comprende la libertad del ente de determinarse su propia estructura y de repartir dentro de ésta sus atribuciones institucionales. Esta atribución solamente puede ser otorgada por vía constitucional.
- La autonomía de gobierno se refiere a la posibilidad de que el ente se defina libremente sus fines, objetivos, metas y líneas de acción. Todo ello, por supuesto, dentro de los lineamientos dados por la ley, ya que éste es el único límite externo que admite el concepto,

cuando la autonomía política no esté garantizada constitucionalmente.

- La autonomía administrativa trata de la libertad de acción de las instituciones en su actuación concreta, cotidiana. (MIDEPLAN, Sector Público Costarricense y su organización, 2010)

Municipalidades

Se entiende como el ente local por excelencia, el único ente territorial menor que admite la constitución. Existe una en cada cantón, y se encarga de la administración general de los intereses y servicios del cantón. Las municipalidades son entes descentralizados estatales. Son “autónomas”, según la Constitución Política, lo cual ha sido siempre interpretada en el sentido de que gozan de autonomía administrativa y política (MIDEPLAN, Sector Público Costarricense y su organización, 2010)

Empresas Públicas

Distintas figuras jurídico-organizativas, bien de Derecho público o de Derecho privado, de las que se sirve la mano pública para el ejercicio de una actividad empresarial. (MIDEPLAN, Sector Público Costarricense y su organización, 2010)

Empresa Pública No Estatal

El término de empresa pública hace referencia a un ente dirigido a participar en los procesos de producción, distribución y comercialización de bienes y servicios: "un organismo industrial y comercial, dotado de personalidad jurídica y perteneciente al sector público". El poder público asume la gestión de una actividad susceptible de explotación económica, asumiendo los riesgos inherentes a esa explotación. Por lo que la empresa es un mecanismo, entonces, de intervención económica y en el cual el capital social es mayoritariamente de titularidad pública, o bien, el ente económico está sometido a control de un ente público no estatal, de forma tal que éste puede determinar las decisiones empresariales. (MIDEPLAN, Sector Público Costarricense y su organización, 2010)

De acuerdo con el MIDEPLAN las Instituciones de este Sector Público se clasifican de conformidad con su naturaleza jurídica, para lo cual se analizan de acuerdo a los siguientes criterios:

Legal:

- Constitución Política de la República de Costa Rica (CPRCR),
- Ley Orgánica o Constitutiva,
- Reglamento Orgánico, y
- Criterio de la Procuraduría General de República

Con base a lo anterior, el MIDEPLAN integra la información de las instituciones públicas de los tres siguientes niveles, en forma resumida. Representa la gran diversidad de entidades públicas mediante la clasificación por categorías, siguiendo el criterio de naturaleza jurídica, según la norma vigente.

- Nivel 1: Sector Público Costarricense, conformado por la totalidad de las instituciones públicas que conforman los tres poderes de la República y el órgano electoral. El cual se explicó al inicio de este apartado.
- Nivel 2: Sector Público Descentralizado Institucional, es el formado por el conjunto de entes públicos “menores” (descentralizados precisamente respecto del Estado, que es el ente público mayor) entendida esta descentralización como una "transferencia de las responsabilidades de planificación, administración y obtención y asignación de recursos desde el gobierno central, este sector está constituido por las 34 instituciones autónomas, sus 13 órganos adscritos, las 8 instituciones semiautónomas, las 25 empresas públicas, los 46 entes públicos no estatales, 1 ente administrador de fondos públicos y sus respectivas misiones institucionales. (MIDEPLAN, Sector Público Costarricense y su organización, 2010)
- Nivel 3: Sector Público Descentralizado Territorial, conformado por las 81 municipalidades.

Asimismo este sector se regirá por la Administración Pública que estará constituida por el Estado y los demás entes públicos, a los cuales el ordenamiento jurídico les reconoce personalidad jurídica y capacidad de Derecho público y privado, los cuales realizan actividad o función administrativa; por consiguiente, emiten actos administrativos que constituyen la expresión del uso de las potestades públicas que el ordenamiento jurídico les asigna para alcanzar los fines

públicos. Además de acuerdo con la Ley General de Administración Pública en el artículo 11 estará sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes.

Marco Legal

El Régimen del Empleo Público en Costa Rica

Ante la necesidad de garantizar los derechos y deberes de los trabajadores ante los cambios acelerados asociado al tema del empleo en el sector público y privado, en los años 40 del siglo pasado, se promulga el código de trabajo, como primera herramienta normativa de los derechos y obligaciones de los trabajadores y patrones, de acuerdo con los principios de justicia social.

Se afirma que:

El Código de Trabajo es la primera norma de regulación del régimen de empleo público del Estado, primordialmente enfocada en la protección de los intereses de los trabajadores. Con el transcurrir de la década de los cuarenta, en 1949 se promulga la Constitución Política y, con ésta, la regulación del empleo público evoluciona y se delimita a partir de los artículos 191 y 192, mediante los cuales se ordena promulgar un Estatuto de Servicio Civil, mediante el cual se ordene las relaciones del Estado y los servidores públicos, para garantizar la eficiencia de la administración, como primer aspecto y, como segundo,

establecer y exigir requisitos de idoneidad para ocupar los puestos y ser removido de ellos sólo por causa justa. (Brenes, 2010) (Citado en Fonseca, 2011)

Los Principios de la Constitución con Respecto al Empleo Público

La Constitución Política de la República de Costa Rica (CPRCR), dentro de sus artículos estipula la existencia de dos ámbitos del empleo: el público y el privado. En general, numeral 74 del «Título V. Derechos y Garantías Sociales», destaca la existencia de una legislación social y de trabajo.

En cuanto al empleo público, los artículos 191 y 192, orientan la regulación de las relaciones entre el Estado y los servidores públicos, con el propósito de garantizar la eficiencia de la administración y el nombramiento con base en idoneidad comprobada y remoción del puesto por causa justificada. (CPRCR)

Se señala que:

El acceso de los funcionarios más idóneos genera la prestación más eficiente de los servicios públicos, siendo los principios básicos del Servicio Civil los que deben estar presentes en las normas sustantivas de todo el ámbito del empleo público. Desde este punto de vista, los principios generales del Servicio Civil son aplicables al ámbito de las distintas administraciones públicas, que conforman el Estado costarricense. (Bolaños, 2003).

Según lo plantea Bolaños (2003), los principios para el ingreso al empleo público son:

1. El nombramiento basado en idoneidad comprobada.
2. La estabilidad en el empleo público, evitando la arbitrariedad en el proceso de despido.
3. El principio que garantice la independencia en el desempeño de la función pública conjugada con la imparcialidad y objetividad en el ejercicio.
4. El concurso por oposición para el suministro de los puestos públicos.
5. El principio del más idóneo, eficiente, económico y selecto servicio público (uso racional de los recursos para evitar la dilapidación).
6. La retribución basada en la naturaleza de las labores y jerarquización de los puestos de trabajo, donde la remuneración sea la misma ante la igualdad de funciones y nivel de eficiencia. Así mismo contemplar la posibilidad de remuneración por productividad.
7. La aplicabilidad de los procedimientos administrativos disciplinarios, donde se apliquen sanciones iguales ante las mismas faltas.
8. La identificación plena y probidad en el servicio que coadyuvan en el desempeño de las tareas ejecutadas.
9. El derecho y deber de los funcionarios públicos a ser capacitados.
10. La evaluación periódica e imparcial del desempeño que sirva como base para el desarrollo de la carrera administrativa y la obtención de beneficios (promociones, becas, incentivos, entre otros).
11. La planificación del retiro de los servidores públicos.

Estos principios deberían ser la base de todos los regímenes especiales o particulares, que cobijan a los funcionarios de las administraciones públicas.

La reforma del Servicio Civil es uno de los componentes indispensables y claves de la modernización del

Estado. Su importancia está presente en todas las manifestaciones posibles de la capacidad estatal, cuya concreción en la realidad sólo es factible a través del papel de los servidores públicos. Ahora bien, el Servicio Civil como institución va mucho más allá del empleo público y constituye una de las piezas centrales del Estado Democrático de Derecho. Su origen histórico es el tránsito del Estado Patrimonial al Estado Constitucional, en el que el empleado público pasa de ser un servidor personal de la Corona a ser un servidor del Estado, ente impersonal sujeto al imperio de la ley. Los 20 principios básicos del Servicio Civil en El Estado constitucional, mérito e igualdad, aparecen establecidos en el artículo 26 de la Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano, que proclama la igualdad de todos los ciudadanos para ser admitidos a «toda clase de dignidades, puestos y empleos públicos, según su capacidad y sin otra distinción que la de sus virtudes y talentos». En el Estado contemporáneo, el Servicio Civil profundiza su contribución en una triple dimensión, tanto al fortalecimiento de la democracia, como a la efectividad del Estado de derecho y, finalmente, a una eficaz provisión de los bienes y servicios públicos. (Echebarría, 2001)

Rectoría de Empleo Público

Según lo establecido por la Procuraduría General de la República de Costa Rica (PGR CR), la rectoría tiene la potestad de: "...dirigir y dictar políticas que dirigirán a

las entidades y órganos de un determinado sector, además, es una función del Poder Ejecutivo quien debe conservar la acción estatal en conjunto con la capacidad de dirigir y coordinar dicha acción” (Fonseca, 2011).

De esta forma, atiende a una función política, ejercida por el órgano en el sector específico de su acción, que tiene como finalidad el dotar al Estado de unidad en su accionar.

El Poder Ejecutivo –Gobierno-, como organización jurídica y política, es el que se encarga de organizar, dirigir y encauzar a la sociedad en todos sus aspectos político, jurídico, económico y social. La función ejecutiva es una tarea esencial del Gobierno en sus distintos órganos o ministerios, como lo es también la directiva política de fijar los objetivos y metas de la acción coordinada en los demás entes públicos, proponiendo los medios y métodos para conseguir esos objetivos. (Contraloría General de la República, 2009)

Lo establecido en la (CPRCR) en su artículo 140 menciona que es también función esencial del Poder Ejecutivo orientar, coordinar y supervisar el aparato de la Administración establecido y dictar normas generales que no son solo simple ejecución de normas legales sino delimitantes.

El artículo 27 de la Ley General de Administración Pública, indica que la rectoría política está basada, en principio, por la dirección de carácter político, lo cual lleva a establecer las políticas generales para el sector, la emisión de directrices y la vigilancia en el

cumplimiento de esas políticas y directrices; además, lleva a la coordinación correspondiente con otros órganos o entes. En razón de que la rectoría queda restringida al Poder Ejecutivo es decir, la función de rectoría implica la definición de políticas públicas a implementar por parte de la Administración Pública y materializar la promulgación de directrices mediante las cuales se condensan los lineamientos generales y políticas gubernamentales relacionados con acciones estratégicas, los objetivos y metas respectivas. (Sánchez, 2011)

En lo referente a empleo público, en la Constitución Política en el artículo 191 se menciona que es necesaria la existencia de un Estatuto de Servicio Civil, el cual controlará las relaciones entre el Estado y los servidores públicos, esto con la finalidad de procurar la eficiencia de la administración y para establecer un régimen de protección a favor del servidor, sin embargo, en su artículo primero restringió su aplicación a los cargos y funcionarios públicos del Poder Ejecutivo, sean ministerios y sus instituciones adscritas y estableció el cargo de Director General del Servicio Civil como de confianza, al ser nombrado directamente por el Presidente de la República; y le asigna a ese puesto una serie de funciones de carácter técnico de especial relevancia.

Pero, en el informe No. DFOE-PGAA-4-2009, la CGRCR indica:

El Régimen de Servicio Civil constituye un sistema jurídico-administrativo creado con el propósito de garantizar la eficiencia de la Administración, para lo cual requiere atraer, mantener y desarrollar en el servicio

público a las personas que reúnan los mayores méritos para el desempeño de los cargos. Dicho Régimen está constituido por un conjunto de servidores públicos, instituciones, normas y principios constitucionales, legales y técnicos establecidos en procura de garantizar la mencionada eficiencia; proteger los derechos de los funcionarios; regular el cumplimiento de los deberes de sus servidores; y garantizar una relación ordenada y equitativa en la administración general del empleo público. (Contraloría General de la República, 2009)

En la Administración Pública de República Dominicana sustenta la gestión del empleo público y de recursos humanos en el marco conceptual de la CIFP, además fundamentado del Sistema de la Gestión de Recursos Humanos en el Modelo de subsistemas planteado por Longo y correspondiente con la Planificación del Recursos Humanos, Gestión de trabajo, Gestión del empleo, Gestión del rendimiento, Gestión de la compensación, Gestión del desarrollo y Gestión de las relaciones humanas y sociales.

En esta óptica, se podría decir que en ambas experiencias, existe un sistema de méritos aplicable a todos los regímenes de empleo, y orientados a la unificación de actividades del empleo público (capacitación, evaluación del desempeño, otros) y modernización del Estado. La ley, de cada una de estos países permitió el fortalecimiento institucional de la Administración Pública, mediante el desarrollo de los procesos de evaluación de la gestión institucional,

apoyados en el planteamiento y la implementación del gobierno electrónico (Sánchez, 2011)

Pero para poder elaborar una instancia que regule el empleo público costarricense primero se debería de aprobar una ley que regule el empleo en nuestro país, la cual se explicara en el siguiente apartado.

Ley General de la Relación Pública de Servicio y Modificación del Estatuto del Servicio Civil, Ley N. 1581 del 30 de mayo de 1953 y sus Reformas

Después de varios intentos por realizar un cambio en el empleo público se generó el Proyecto de Ley llamado Ley General de la Relación Pública de servicio y modificación del Estatuto de Servicio Civil Ley N° 1581 del 30 de mayo de 1953 y sus reformas, Expediente N° 17.628. Ver anexo 2: *Estructura y Contenido del Proyecto de Ley General de la Relación Pública de Servicio*. Dado a conocer el 11 de marzo del 2010 por el diputado Jorge Luis Méndez Zamora, en donde se menciona al igual que en la Ley anteriormente mencionada la necesidad de un régimen que se extienda a todos los Poderes del Estado y no solo al Poder Ejecutivo, la diferencia entre los dos proyectos de ley radica en que el Expediente N° 17.628 analiza el empleo público desde el punto de vista laborista hablando no solo de las relaciones de empleo, sino que también de las de servicio y tomado el término Derecho Público de Empleo.

Aunado a ello el Proyecto de Ley se clasifica como una “ley tendencialmente de principios, con escaso reglamentismo” (Méndez, 2010), y también se hace la aclaración del porqué de una Ley de este tipo “materia especialmente sensible, mientras menos se incursione en el detalle menos roces crea y menos oposición provoca” (Méndez, 2010).

El Expediente N° 17.628 también pretendería regular las figuras de; servidor interino, de confianza, y de los posibles a plazo fijo, eliminando la desprotección que tienen los servidores en período de prueba. También se menciona el tema del *ius variandi*, y la no viabilidad de establecer la uniformidad de salarios en este momento, se estipula la regulación de los procedimientos previos informales. Además de que se habla de “la impugnación judicial de los actos. Crea una especie de sub-jurisdicción especial, dentro de la Jurisdicción Laboral, sujeta al Código Procesal Contencioso-Administrativo” (Méndez, 2010).

Por tanto se plantea el Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio, con el fin de llenar los vacíos del empleo público (incluyendo los vacíos doctrinales jurídicos). En su artículo 4 se dicta: Relación Pública de Servicio. “Habrá relación Pública de servicio cuando un sujeto físico sea investido como funcionario del Sector Público, mediante nombramiento o elección formal para atender una misión o las funciones o cometidos de un determinado puesto o cargo” (MIDEPLAN, Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio, 2008)

Además el Diputado proponente menciona que el Estatuto de Servicio Civil, no fomenta las bases para el desarrollo de un verdadero Derecho público de empleo, de manera tal que esta deficiencia genera una serie de problemas como:

- El problema del Derecho público de empleo es de origen, pues debió formarse a partir del Derecho laboral, que es privado.
- Ámbito de cobertura: Si bien es cierto el Estatuto era de mandato constitucional, este nunca llegó a cubrir a todo el sector público; ni siquiera a todo el Estado central.
- Los entes descentralizados, no obtuvieron una ley general de empleo

- A pesar de los intentos por llenar los vacíos, ha sido imposible, pues la materia se ha vuelto difícil de normar por la disparidad de entes, la disparidad de regímenes, por la multiplicidad de intereses que inevitablemente se tocan al intentar dar una regulación general.

Por las razones anteriores el proyecto que se presenta:

Arranca con una regulación, elemental, de las relaciones de servicio que no son de empleo, materia en la que prácticamente no existe ninguna normativa. Luego se ocupa propiamente de la relación pública de empleo. Solo unas pocas disposiciones alcanzarán a la relación privada de empleo en el sector público, precisamente porque esta relación por principio se rige por el Código de Trabajo y la legislación conexas. (Méndez J. L., 2010)

El proyecto presenta tres líneas orientadoras:

2. La legislación que se propone es entonces la de mantener una clara diferencia entre el empleo público y el privado en el sector público. Para ello, por supuesto, se ha debido precisar cuándo exactamente se da el empleo privado en el sector público, lo que es excepcional y debe obedecer a criterios de razonabilidad, como en su oportunidad advirtió la Sala Constitucional. Por cierto que debemos de reconocer el papel protagónico de la Sala en el arranque de un desarrollo serio del Derecho público de empleo en

nuestro país, proceso que precisamente debería culminar con la emisión de una ley general.

3. Ser una ley tendencialmente de principios, con escaso reglamentismo. Primero, porque esto debería ser propio de esta clase de leyes generales; segundo, porque sería la primera ley general en la materia; tercero, porque dado que se trata de una materia especialmente sensible, mientras menos se incursione en el detalle menos roces crea y menos oposición provoca
4. Producir un texto suficiente, sin rehuir los temas más difíciles. Sin embargo, debe reconocerse que los principales asuntos propios del llamado Derecho colectivo laboral se han dejado para una mejor oportunidad. (Mendez, 2011)

Según Méndez, una ley en esta materia debe obligatoriamente proveer disposiciones que garanticen a favor del servidor, así como el interés público representado por el ente patrono. En el caso del proyecto propuesto, se busca hacer balance racional entre estos dos puntos.

Marco Metodológico

Para la elaboración de la investigación se parte desde una perspectiva mixta. Esto quiere decir que la idea en la cual se fundamenta la investigación es de realidad intersubjetiva. El método mixto complementa la información obtenida tanto

cualitativa como cuantitativamente dado que los resultados de uno ayudan a la comprensión en paralelo del otro.

En resumen la metodología mixta se concentra en el pragmatismo, entendiendo por pragmatismo:

...la búsqueda de soluciones prácticas y trabajables para efectuar investigación, utilizando los criterios y diseños que son más apropiados para un planteamiento, situación y contexto en particular. Este pragmatismo implica una fuerte dosis de pluralismo, en donde se acepta que tanto el enfoque cuantitativo como cualitativo son muy útiles y fructíferos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Diseño

El diseño empleado es de carácter transformativo concurrente (DISTRAC) según John Creswell (como se cita en Pereira, 2011), esto quiere decir que se emplea tanto el método cualitativo como el método cuantitativo y se recolectan los datos a analizar en el mismo momento. La diferencia radica en que durante la investigación y el análisis se le puede dar prioridad a uno de ellos en este caso en particular al cualitativo, los datos ligados al otro método serán adicionados durante la interpretación.

Además de lo anterior, el DISTRAC es caracterizado por la selección de una teoría que guíe la investigación, en detalle el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil de Francisco Longo. Determinando la orientación en la que se estudia, analiza e interpreta el problema, así como se

debe de tener claro desde el comienzo la teoría en la que el estudio va a cimentarse.

Este tipo de diseño permite el involucramiento de los actores en la investigación con el objetivo de obtener mayor entendimiento del fenómeno sobre el marco de referencia seleccionado.

Variables

Se estudiarán las relaciones entre las variables que generaron diferencias y similitudes en los subsistemas de Gestión del Talento Humano en el sector centralizado y descentralizado institucional costarricense y con esto desprender el análisis y las posibles recomendaciones de mejora en los alcances del Proyecto de Ley General de la Relación Pública de Servicio.

En cada subsistema se pueden observar las variables en estudio de las cuales se desencadenará la interpretación y análisis, estructuradas de la siguiente manera:

Tabla 3: Relación Subsistemas y Variables

Relación Subsistemas y Variables	
Subsistemas	Variables
Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de los puestos de trabajo. • Definición de los perfiles.
Gestión del empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción). • Gestión de la movilidad (funcional y geográfica). • Gestión de la desvinculación.
Gestión del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación del rendimiento. • Seguimiento activo del rendimiento. • Evaluación del rendimiento. • Retroalimentación.

Fuente: Elaboración Propia

El Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil de Francisco Longo define los siguientes subsistemas: Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión del Rendimiento, Gestión de la Compensación, Gestión del Desarrollo y Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, no obstante se aclara que para efectos de la presente investigación se va a realizar el estudio de tres subsistemas: Organización del trabajo, Gestión del empleo y Gestión del rendimiento, con sus respectivas variables.

Dicha elección se hizo con el fin de limitar la investigación a aquellos subsistemas que se encuentran con mayor información en los proyectos de ley referentes al tema de empleo público. Señalando los siguientes:

- Ley de Empleo Público Expediente No. 13.284
- Ley General de la Relación Pública de Servicio y Modificación del Estatuto de Servicio Civil, Ley N. 1581 del 30 de mayo de 1953 y sus Reformas. Expediente No. 17.628
- Ley de Empleo Público Expediente No. 15.290
- Código de Normas de Conducta del Servidor Público Expediente No. 19.092
- Ley del Régimen de Empleo Público Expediente No. 11.888

El proceso que se siguió fue realizar una matriz compuesta por dos ejes. En el primero se pusieron los subsistemas de Gestión del Talento Humano y en el otro eje los proyectos de Ley mencionados anteriormente.

Seguidamente se analizaron los artículos de cada proyecto y su relación con cada uno de los subsistemas. De este análisis se seleccionaron los subsistemas que tenían mayor incidencia en los proyectos de Ley.

Lo anterior se puede visualizar en el Anexo 3. *Matriz de relación de Subsistemas de Gestión del Recurso Humano y Propuestas Legislación de Empleo Público.*

Población-Muestra

También debe aclararse que en la investigación se estudió como población o sujetos, las instituciones del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense, específicamente tomando una muestra de las instituciones autónomas que conforman el total del sector público descentralizado institucional costarricense.

Se utilizó una muestra *probabilística* dado que se seleccionaron las instituciones de manera aleatoria, al azar simple, siendo estas estadísticamente representativos de la población.

Como se mencionó, para efectos de la presente investigación se tiene como población específicamente las instituciones autónomas y el sector centralizado. Por ende, el proceso que se siguió para obtener la muestra es el siguiente:

Instituciones Autónomas

A partir del listado de las instituciones públicas costarricenses según su naturaleza jurídica, del documento Sector Público Costarricense y su organización 2010, se tomó el conjunto de Instituciones Autónomas, compuesto por 34 organizaciones. A cada uno se le asignó una letra consecutiva a, b y c, de manera tal que se formaran tres grupos de instituciones aleatoriamente seleccionadas.

Posterior a esta clasificación se tomó como muestra de la investigación las instituciones del “grupo a”. Sin embargo debido a que puede existir una tasa de no respuesta, en caso de que la institución *grupo a* no brinde respuesta o bien no esté en disposición de colaborar, se le hará solicitud de información a la institución

del “grupo b” del mismo nivel y así sucesivamente para las del “grupo c”. (Ramírez F. , 2014)

Tabla 4: Muestra Instituciones Autónomas

Grupo A	Grupo B	Grupo C
Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP)	Banco Central de Costa Rica (BCCR)	Banco Crédito Agrícola de Cartago
Banco de Costa Rica (BCR)	Banco Nacional de Costa Rica (BNCR)	Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS)
Colegio San Luis Gonzaga de Cartago	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT)	Consejo Nacional de Producciones CNP)
Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (ICAA)	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Instituto Costarricense de Ferrocarriles (INCOFER)
Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPESCA)	Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP)	Instituto Costarricense de Turismo (ICT)
Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) *	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)	Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)	Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)
Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)	Instituto Nacional de Seguros (INS)	Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU)
Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITECR)	Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA)	Junta de Protección Social (JPS)
Patronato Nacional de Ciegos (PANACI)	Patronato Nacional de la Infancia (PANI)	Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riesgo y Arrendamiento (SENARA)
Universidad de Costa Rica (UCR)	Universidad Estatal a Distancia (UNED)	Universidad Nacional (UNA)
Universidad Técnica Nacional (UTN)		
*Actualmente Instituto de Desarrollo Rural (INDER), según Ley 9036 Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER)		

Fuente: Elaboración Propia

Se esperaba que la muestra estuviera compuesta por once instituciones autónomas. Sin embargo, por restricciones de varias instituciones en la asignación de entrevistas con el fin de tener el acceso a la información, además de

limitaciones de tiempo de entrega de los resultados de la investigación, la muestra final fue de las siguientes nueve instituciones autónomas: Banco Central de Costa Rica, Colegio San Luis Gonzaga de Cartago, Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, Instituto de Desarrollo Rural, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Patronato Nacional de Ciegos, Universidad de Costa Rica y Universidad Técnica Nacional. Ver Anexo 4. Resumen Resultados de Trabajo de Campos.

Sector Centralizado

En el caso de la muestra del sector centralizado, se tiene una metodología similar a la anterior. Sin embargo en este caso se supone homogeneidad del sistema de recursos humanos.

La población del sector centralizado está compuesta por 18 Ministerios. La muestra se tomará asignando una letra consecutiva a, b, c, d y e, de manera tal que se formen cinco grupos de ministerios aleatoriamente seleccionados.

En este caso se esperaba que la muestra fuera de cuatro Ministerios, esto bajo el supuesto que todos están bajo el Régimen de Estatuto de Servicio Civil y por tanto todos deben tener un mismo Sistema de Talento Humano. Pero al igual que en la muestra anterior, no se logró concretar las entrevistas deseadas y los ministerios analizados fueron tres: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Educación Pública y Ministerio de la Presidencia.

Tabla 5: Muestra Sector Centralizado

Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D	Grupo E
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)
Ministerio de Educación Pública (MEP)	Ministerio de Gobernación y Policía	Ministerio de Hacienda	Ministerio de Justicia y Paz	Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET)
Ministerio de la Presidencia	Ministerio de Obras Públicas y Transporte	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	Ministerio de Salud
Ministerio de Seguridad Pública (MSP)	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	Presidencia de la República	

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que cada Ministerio tiene organizaciones adscritas, sin embargo las mismas no serán tomadas en cuenta para la muestra.

Técnicas e instrumentos de recolección

Los instrumentos de recolección de información que se utilizaron son: la entrevista semiestructurada, ver Anexo 5. *Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y Descentralizado Institucional Costarricense*, con el fin de contar con una guía que contenga las preguntas clave basadas en el *Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil*, escrito por Francisco Longo en el año 2012, para la obtención de información relevante, que a su vez proporciona los datos suficientes para el establecimiento de diferencias y similitudes en las instituciones

centralizadas y descentralizadas institucionales del sector público costarricense, agrupándolas según las características encontradas, así como del mismo modo se evalúan las repercusiones en los alcances del Proyecto de Ley General de la Relación Pública de Servicio.

En el proceso de recolección de información se realizaron visitas a las instituciones de la muestra, y se procedió a realizar las entrevistas, aunado a ello se consultó la normativa existente en materia de Gestión de Talento Humano con el fin de contrastar resultados y corroborar información proporcionada para conformar las categorías según el funcionamiento de las instituciones y posteriormente poder establecer como inciden estos resultados por categoría en los alcances del Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio.

Validación de la información

Para garantizar la validez de las investigaciones cualitativas, la triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, como lo señala Okuda y Gómez (2005) lo que se busca son patrones de convergencia para poder desarrollar o corroborar una interpretación del fenómeno humano objeto de la investigación.

En la triangulación de expertos, el análisis del fenómeno es llevado a cabo por diferentes personas, los hallazgos reportados en el estudio son producto del consenso de la información proporcionada de los encargados de recursos humanos de cada institución.

También se crearán pruebas piloto con el fin de generar un análisis previo a la puesta en marcha de las entrevistas, que permita identificar falencias que deban ser corregidas, así como la adición de preguntas que sean necesarias y no estaban contempladas.

Capítulo II: Situación actual de los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones del Sector Centralizado y del Sector Descentralizado institucional Costarricense.

En el presente capítulo se brindará una reseña histórica de cada institución donde se explicará cómo se creó (ley orgánica), cuales son los objetivos que persigue, las principales funciones que desarrollan, el organigrama donde se distribuyen los departamentos o unidades y como están acomodados los colaboradores. Se contemplarán su misión y visión.

Además, se pretende analizar la Gestión del Talento Humano de las organizaciones de la muestra del sector público costarricense, con el fin de comprender la situación de cada una; en cuanto a cómo operan, que instrumentos utilizan, qué manuales tienen a disposición, entre otros.

Se reflejarán las fortalezas y debilidades de cada institución y por ende determinar que similitudes y diferencias hay de una organización a otra. Cabe resaltar que diversos puntos de la Gestión del Rendimiento, Gestión de la Incorporación y la Organización del Trabajo variarían de acuerdo a la naturaleza de cada institución.

Este capítulo es de especial importancia dado que representa la base del trabajo que se desarrollará. Se espera que entre mayor sea el nivel en que se detalle la realidad de los sistemas de Gestión del Talento Humano de cada una de las organizaciones, sea de facilidad definir con mayor precisión la línea de diferenciación y similitud de las mismas.

Por ejemplo, la Universidad de Costa Rica tiene como enfoques la docencia, investigación y acción social, lo que genera la contratación de personal para impartir clases, además del requerido para llevar a cabo los otros dos enfoques. También la parte administrativa es relevante por cuanto la universidad debe administrar las finanzas, crear proyectos, ayudar a distintos sectores sociales,

entre otros. Lo anterior podría ser muy distinto a como opera el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, donde su enfoque principal es el cuidado y la distribución del agua.

Se debe mencionar que la información aquí contemplada es otorgada por un profesional de cada institución, con pleno conocimiento de la materia en estudio. El análisis se tomará como la base para consultar y desarrollar los demás capítulos.

Banco Central de Costa Rica

Desde los inicios de la Administración Pública se ha dado vital importancia a la organización y estructuración de la economía como uno de los pilares para el crecimiento continuo de las sociedades. Es así como se dan los primeros pasos a la búsqueda de un órgano que regule el mercado financiero:

Al intensificarse la actividad económica y bancaria del país, surgió la necesidad de crear un Banco Central que actuara como mayor autoridad que el simple Departamento Emisor que hasta ese momento (1945) estaba adscrito al Banco Nacional de Costa Rica; este último establecido a fines de 1936 al reorganizarse el antiguo Banco Internacional (Banco Central de Costa Rica, 2014).

Posterior a la definición de dicho ente como autoridad en el ámbito financiero se promulgó la Ley 1130, del 28 de enero de 1950, que estableció el Banco Central de Costa Rica con características definidas y propias.

En un recuento de la legislación que vio nacer al Banco Central de Costa Rica se mencionan dos leyes:

...la de su fundación y la que regía al Departamento Emisor. El 23 de abril, 1953 fue promulgada la Ley 1552, denominada Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, la cual, fue sustituida por la Ley 7558 del 3 de noviembre, 1995 (Banco Central de Costa Rica, 2014).

Dentro de su estructura organizacional el Banco Central cuenta con la misión de: “Contribuir al bienestar de la sociedad, al mantener la estabilidad interna y externa de la moneda, su conversión a otras monedas y coadyuvar al pleno empleo de los recursos productivos” (Banco Central de Costa Rica, 2016).

Así como también plantea una estructura de valor agregado para destacarse como ente rector del sistema bancario nacional, caracterizándose por su visión de “ser un banco central reconocido por la sociedad por su ética, alta capacidad técnica y actuación transparente, en el compromiso para lograr su misión” (Banco Central de Costa Rica, 2014)

Las principales funciones del Banco Central de Costa Rica son:

- El mantenimiento del valor externo y de la conversión de la moneda nacional.
- La custodia y la administración de las Reservas Monetarias Internacionales de la Nación.
- La definición y el manejo de la política monetaria y cambiaria.
- La gestión como consejero y banco-cajero del Estado.
- La promoción de condiciones favorables al robustecimiento, la liquidez, la solvencia y el buen

funcionamiento del Sistema Financiero Nacional (Banco Central de Costa Rica, 2014).

En cuanto a la vinculación de la legislación con la gestión del recurso humano en el Banco Central, se puede observar su primera Ley Orgánica número 1552 o también denominada Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, actualizada a su versión por la Ley 7558.

En dicha ley el nombramiento e integración de la Junta Directiva, Gerencias, Presidencia, Auditoria, del BCCCR se indica en el capítulo 1 sección IV a la sección VII, también se da el establecimiento del período para su permanencia, las funciones y requisitos de los miembros, sin olvidar los motivos para cese de funciones y las prohibiciones e incompatibilidades con el puesto.

A partir de la sección VIII se habla de la Organización del Banco Central, en la parte administrativa a nivel interno mencionando:

La responsabilidad de Las oficinas y dependencias del Estado y de las instituciones autónomas estarán obligadas a prestar su asistencia a los departamentos del Banco Central, con el objeto de que estos puedan cumplir eficientemente con sus funciones. Para ello, deberán proporcionarles a la mayor brevedad, los datos, informes y estudios que les soliciten (Asamblea Legislativa, 1995).

En posteriores capítulos se especifica las funciones, delimitantes, regulación de los organismos financieros y demás organismos (incluyendo superintendencias) vinculados al ámbito monetario.

Actualmente la cantidad de colaboradores del banco es de 714. Además se presenta el organigrama de la institución el cual está bien estructurado y marca cada una de las unidades que componen a la organización.

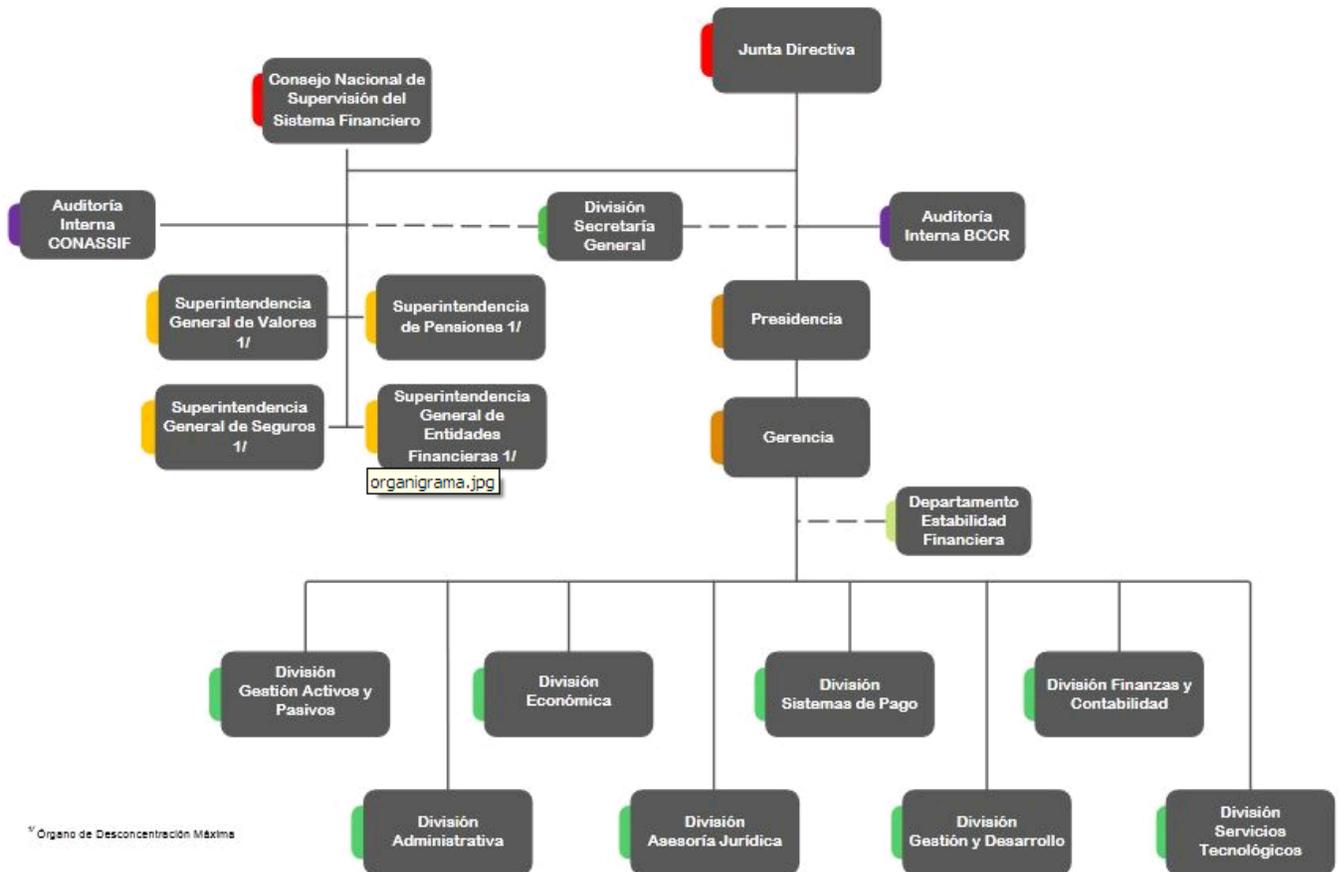


Ilustración 1: Organigrama Institucional Banco de Costa Rica

(Banco Central de Costa Rica, 2016)

Además, se procede con el análisis de la Gestión del Talento Humano en los subprocesos de Organización del Trabajo, Gestión del Empleo y Gestión del Rendimiento. La idea es ver cómo se desenvuelve el Banco Central de Costa Rica en estos apartados y sacar fortalezas y debilidades del mismo.

Organización del Trabajo

Diseño de los Puestos de Trabajo

En la institución el cumplimiento de requisitos de las personas ocupantes de un puesto se evidencia a través de atestados y pruebas técnicas, incluyendo elementos tales como descripción de las actividades, funciones, responsabilidades, finalidades, entre otros.

Definición de los Perfiles

Con el estudio de la carga de trabajo se define el perfil de las personas que ingresan. Los departamentos de División de la Gestión y Desarrollo en conjunto con el Área que requiere la plaza definen dicho perfil.

Las competencias básicas que debe tener cada perfil de funcionario para ingreso son establecidas por la División Gestión y Desarrollo, Área contratante y también el Área Cultura y Clima Laboral, los cuales utilizan un diccionario de competencias específico (es de uso estricto de la organización).

Gestión del Empleo

Gestión de la incorporación (Reclutamiento, Selección e Inducción)

En este apartado es importante explicar que existe un proceso de cuatro etapas, donde las primeras tres están relacionadas a llenar las vacantes disponibles con personal que ya está dentro del banco y si en ninguna sale una opción, se pasa a la cuarta fase donde se buscan personas externas a la organización. Se procede con la explicación:

Fase de Traslados: Se envía el formulario dueño de la plaza, se genera la justificación de la necesidad de la plaza, por qué se ocupa, que actividades desarrollará la persona y temario evaluación de las pruebas. Se requiere el Manual descriptivo (traslados es solo para los que tienen mismo puesto o actividad ocupacional). Pruebas técnicas, pruebas valoración por competencias y nómina.

Elegibles: Personas que aplicaron pruebas técnicas y valoración por competencias máximo un año antes, si no hay nadie, pasan a fase tres.

Oferentes: Se invita mediante filtro por requisitos académicos, se buscan oferentes internos y externos que cumplan requisitos académicos, ahí preguntan por demás requisitos. Se manda al dueño de la plaza para que revise y se convocan a pruebas técnicas, nota mínima 70, nómina son 3 personas mejores notas valoración por competencias.

Mercado laboral: Mandan a colegios profesionales la información para que la publiquen, también se distribuye en periódicos, en la página del banco, se anota el plazo de recepción de ofertas y se ven procesos.

En este punto, se distribuye la información pertinente a los colegios profesionales, periódicos, y demás medios para que sea publicada. Se da un plazo prudencial para la recepción de ofertas y al final se inicia el proceso de selección. El banco posee un Registro de Oferentes en la página oficial de internet. Ahí las personas interesadas llenan un formulario, se recibe el mismo y se carga al registro de oferentes.

Como instrumentos de reclutamiento se utilizan el Manual Descriptivo de Puestos, la Escala Salarial, además de ello se debe generar la justificación de la necesidad de la plaza vacante como base de oferentes para realizar filtros, Reglamento Autónomo de Servicios, Convención Colectiva y cumplimiento de Código de Trabajo.

El criterio utilizado para la selección es la Idoneidad, es decir el que más cumpla con todos los requisitos y pruebas será el elegido.

Se utilizan para la inducción de personal de nuevo ingreso en el primer día una charla que abarca: la normativa que regula a la institución, aspectos administrativos, divisiones, funciones, se explica el Manual Descriptivo de Puestos y cómo funciona el Sistema de Recursos Humanos (permisos, licencias, vacaciones, entre otros). Después de ese primer día, los nuevos colegas recibirán la inducción correspondiente del área de trabajo en la que laborará. Esta última no tiene tiempo definido (el primer día la inducción es de medio día, en cuanto a la inducción institucional es de un día completo).

Cada bimestre se da una inducción institucional.

Gestión de la movilidad (Funcional)

En el BCCR se gestiona la movilidad funcional (llámese cambio de tareas, ascenso o traslado a otra unidad) por medio del Proceso de contratación de respaldo.

Gestión de la desvinculación

El proceso que se sigue para realizar la desvinculación (entiéndase como la extinción de la relación de empleo, ya sea por causas disciplinarias, inadecuación o bajo rendimiento, o por razones económicas, organizativas o tecnológicas) se maneja bajo la renuncia, con responsabilidad patronal el cual tiene un procedimiento administrativo (se realiza asesoría jurídica). Si se da reorganización hay justificaciones y lo hace la división Gestión y Desarrollo mediante estudio. Si se dan dos años consecutivos de bajo rendimiento, entonces se abre proceso, pero por lo general se toman medidas correctivas en el camino.

Los elementos determinantes para aplicar la desvinculación son normados por el Reglamento Autónomo de Servicios y Convención Colectiva, ahí se determinan las sanciones a aplicar según sea el caso.

Gestión del Rendimiento

Planificación del Rendimiento

El sistema para la evaluación del rendimiento de las personas dentro de la institución fue establecido en 1989. Se evalúan factores de desempeño como: conocimiento del puesto, cantidad de trabajo, iniciativa, operación y relaciones humanas. Se realiza cada seis meses (marzo – agosto) (setiembre – febrero). La nota mínima es de 62.50. Solo los jefes evalúan en la institución. Las competencias por cada puesto están pendientes de actualizar. Se trabaja por un modelo por competencias.

El instrumento que se utiliza para la evaluación del rendimiento es el Módulo Evaluación del Desempeño que forma parte de recursos humanos.

La vinculación de la evaluación del desempeño a la estrategia institucional actualmente no se da. Se trabajan indicadores pero no están totalmente vinculados.

Seguimiento Activo del Rendimiento

Para aplicar el seguimiento activo (entiéndase como observar y apoyar el desempeño a lo largo del ciclo de gestión) se realizan las Evaluaciones Semestrales. Si el funcionario no aprueba, se le da seguimiento mediante el Área Gestión Conocimiento junto con el Área Gestión y Cultura Laboral para verificar como proceder.

Evaluación del rendimiento

Gestión de Conocimiento y Cultura con las Unidades vinculadas buscan un plan para la mejora del desempeño.

Retroalimentación

Cada seis meses el jefe inmediato da retroalimentación a los funcionarios. No hay instrumento para el plan de mejora del rendimiento.

Colegio San Luis Gonzaga de Cartago

En la administración del presidente Jesús Jiménez Zamora se da inicio con la creación del Colegio San Luis Gonzaga, tal como se menciona a continuación:

Durante la misma administración de Jiménez Zamora, se abre en Cartago el Colegio de San Luis Gonzaga, que como se dijo, había sido creado el 1º de septiembre 1842. El Colegio San Luis, primero en el país -aunque no tiene aún la connotación de la enseñanza secundaria- es inaugurado el 16 de septiembre de 1869 (Martinez, 2016)

La ley 4471 establece su autonomía en el artículo 1, el cual menciona:

Se reconoce de modo terminante y explicito la autonomía plena del Colegio San Luis Gonzaga de Cartago, el cual se regirá por una Junta Administrativa autónoma de nombramiento de la Municipalidad del cantón central de Cartago, de acuerdo con las

disposiciones legales y reglamentarias vigentes a la fecha (Ley 4471, 1969).

Más adelante, en la ley 5235 se modifica el artículo 1 quedando de la siguiente forma:

Se reconoce de modo terminante y explícito la autonomía plena del Colegio San Luis Gonzaga de Cartago, el cual se regirá por una junta administrativa autónoma de nombramiento de la Municipalidad del cantón central de Cartago, que deberá escoger de las ternas que le presenten la Asociación de Padres de Familia, la Asociación de Estudiantes, el Consejo de Profesores y la Asociación de Egresados del Colegio, a razón de un representante por cada una de esas agrupaciones; un quinto miembro lo escogerá la municipalidad de su propia iniciativa. (Ley 5235, 1973).

Es una Institución Educativa autónoma y benemérita de la cultura del país, la cual es dirigida por una Junta Administrativa. Se encuentra ubicado en la provincia de Cartago. La misión y visión de la organización son las siguientes:

Misión

El Colegio de San Luis Gonzaga como institución autónoma y parte del Sistema Educativo Nacional promueve la formación académica y la orientación de los alumnos por medio de la excelencia académica con orientación humanista comprometido con la exigencia nacional e internacional y el desarrollo sostenible,

ofreciendo igualdad de oportunidades al estudiantado.
(Comisión de Planeamiento, 2012)

Visión

El Colegio de San Luis Gonzaga promoverá la formación académica y la orientación de los alumnos del Colegio para que sean personas críticas, responsables, creativas, solidarias, libres, activas y comprometidas con la realidad nacional, todo motivado en forma paralela con el desarrollo físico y su madurez afectiva e intelectual, en procura de fomentar una preparación integral; será una comunidad educativa con la participación de los profesores, estudiantes, padres de familia y actores sociales, en pro del desarrollo de las capacidades de sus alumnos como agentes de cambio social, de justicia, solidaridad y paz, de la mano con la excelencia académica, superará los estándares públicos por medio del compromiso y exigencia académica ampliada de forma tal que estudiantes activos y egresados generen un valor diferenciado al desarrollo de la sociedad costarricense. (Comisión de Planeamiento, 2012)

Además, se presenta el organigrama de la institución:

**ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL
JUNTA ADMINISTRATIVA DEL
COLEGIO DE SAN LUIS GONZAGA**

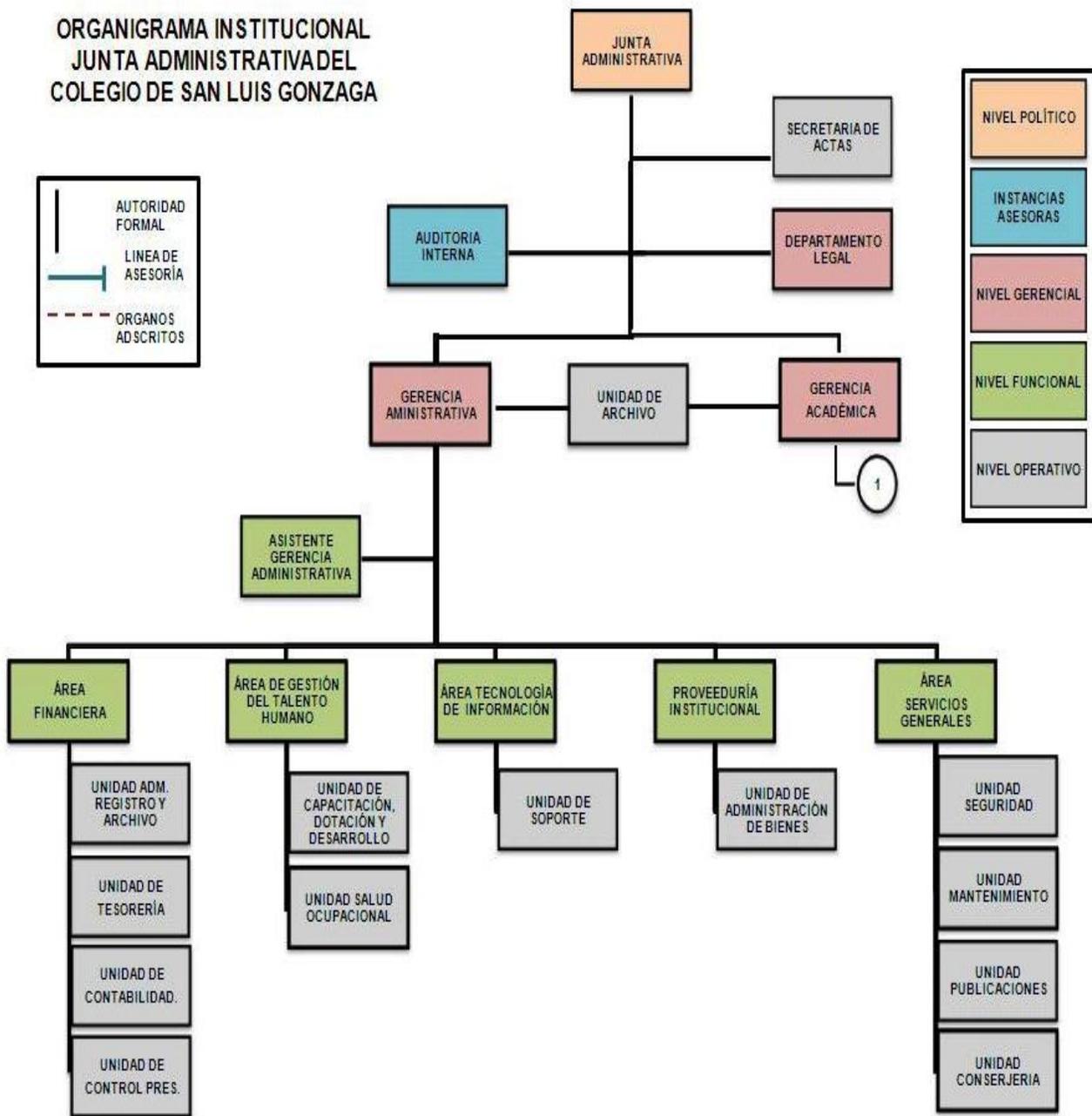


Ilustración 2: Organigrama Institucional Junta Administrativa del Colegio San Luis Gonzaga 1

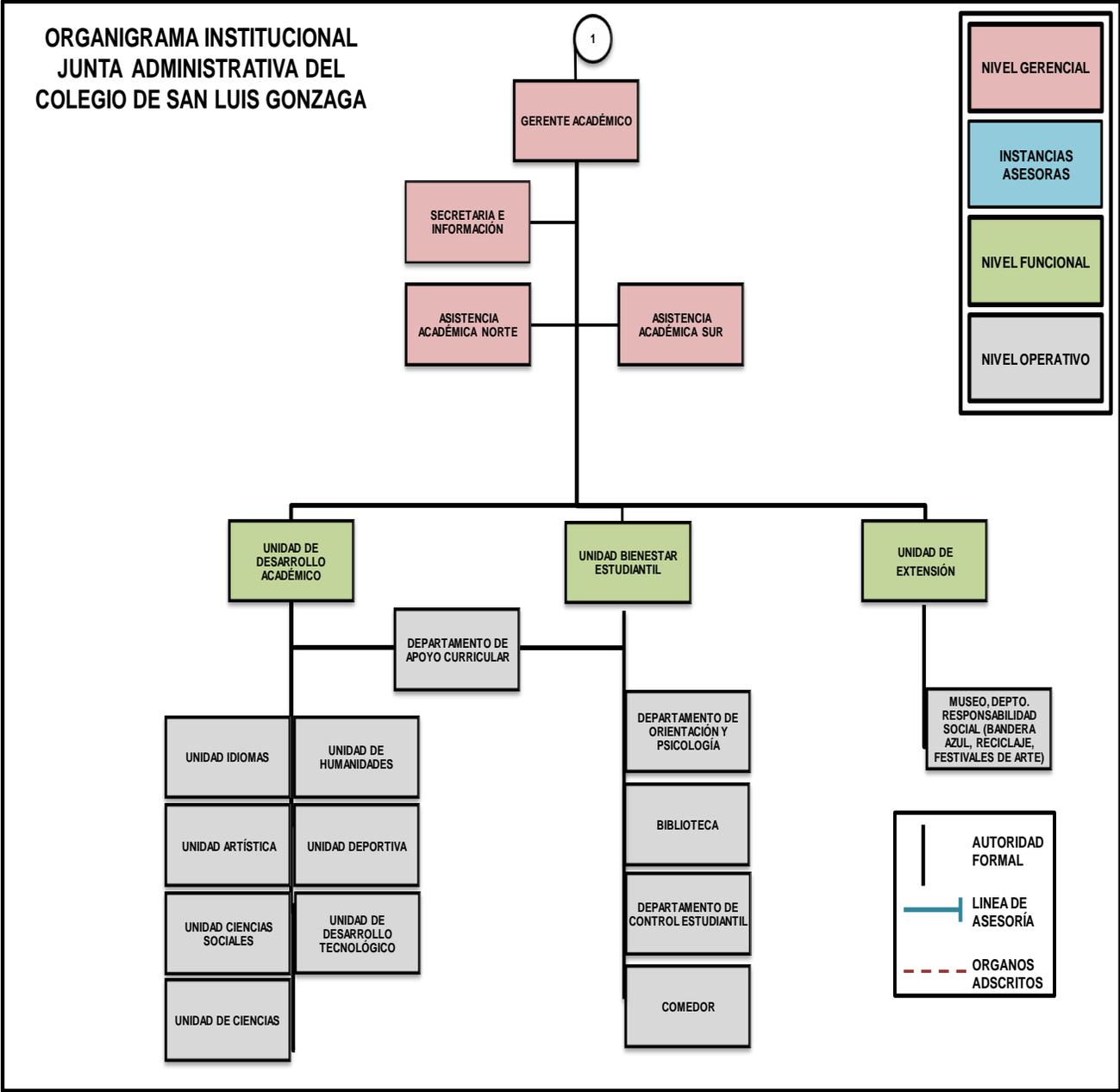


Ilustración 3: Organigrama Institucional Junta Administrativa del Colegio San Luis Gonzaga 2

(Solano, 2015)

Entre las funciones del Colegio resaltan brindar una educación de calidad para fomentar el desarrollo de la sociedad costarricense. Además, brinda servicios estatales a sus estudiantes, tales como programa Avancemos, Danea, comedor y becas. (Gestión de Talento Humano, 2015)

La organización es regulada por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, y además por la Contraloría General de la República. También la labor realizada es evaluada por una Auditoría Externa, cuya información se puede solicitar en la Dirección Administrativa del Colegio de San Luis Gonzaga.

El Colegio San Luis Gonzaga cuenta con dos direcciones, y una subdirección:

Dirección Académica

Ubicada en el Edificio Central, conformada por el Director Académico, Lic. Franklin Solano Redondo, a cargo de la dirección académica, funcionarios administrativo-docentes y los docentes de los diversos departamentos del Colegio de San Luis Gonzaga

Dirección Administrativa

Ubicada en el Gimnasio del Colegio de San Luis Gonzaga, se encuentra a cargo del MBA. Carlos Calvo Ureña, e integrado por el personal de dicha dirección cuentan con diversos departamentos como: Tesorería, Proveeduría, Gestión del Talento Humano, Secretaría, Contabilidad, Auxiliar Administrativo, Vigilancia, Jardinería, Mantenimiento, Conserjería, Comedor.

Subdirección

Localizada en Pabellones Sur a cargo del Máster. Ernesto Guzmán Campos, sirve de apoyo para la Dirección Académica y está a cargo de los colaboradores que desempeñan sus funciones en dicho edificio. Además de los colaboradores asistentes de dicha subdirección. (Gestión de Talento Humano, 2015)

Analizada la información general de la organización, se procede al desarrollo de la investigación extraída de la entrevista realizada a la Licenciada Adriana Solano Pérez, la cual labora en la parte de Gestión del Talento Humano. La misma será utilizada para entresacar puntos fuertes y débiles que tiene la organización en el tema, además de comparar lo extraído con las demás organizaciones.

Organización del Trabajo

Diseño de los puestos de trabajo

Para comprobar el cumplimiento de requisitos de las personas ocupantes de un puesto, se basan en el Servicio Civil para el proceso de reclutamiento y selección, esto en el caso de contratar.

En cuanto al área docente, el Colegio San Luis Gonzaga se basa en el Ministerio de Educación Pública y el Servicio Civil (deben estar incorporados al colegio). Si es por un corto plazo, la solicitud es a nivel regional con respecto al MEP, pero si es para curso lectivo se hace el trámite en Plaza Rofas (Sede Central del MEP).

Para el diseño de los puestos de la institución y los elementos que involucran tales como descripción de las actividades, funciones, responsabilidades, finalidades,

entre otros se utiliza el *Manual Descriptivo de Clases de Puestos Docentes* del Servicio Civil el cual:

Es el resultado de un estudio total del sistema de clasificación de puestos del Título II del Estatuto de Servicio Civil y su objetivo es fundamentar la administración de personal. Este sistema de clasificación de puestos, al usar el concepto de clase ancha, tiene como base las tareas, responsabilidades, requerimientos académicos, técnicos y prácticos, condiciones organizacionales y ambientales, así como las características personales necesarias para el óptimo desempeño de los cargos (*Manual Descriptivo de Clases de Puestos Docentes*, 2014).

Los documentos que utiliza la organización aun no pueden ser facilitados porque no han sido aprobados por la junta.

Definición de los perfiles

Quien define el perfil de las personas que ingresan es el Servicio Civil. Ya en cuanto a temas específicos, si es un docente el que entra a laborar el Director Académico es el que define el perfil, si es en el área Administrativa, sería el Director Administrativo.

Las competencias básicas que debe tener cada perfil las define el Servicio Civil.

Gestión del Empleo

Gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción)

Para atraer candidatos a los puestos de trabajo, primero se abren los concursos internos donde se reparten circulares, se mandan correos institucionales y se dan memorándums, con el fin de que todos los colegas sepan de las opciones que se están habilitando. Si ya se emplea el concurso externo, se le da uso a la página web del colegio y también por medio de Facebook. Además se debe tener claro que el proceso de reclutamiento y selección es el utilizado por el Servicio Civil. Este proceso consiste en lo siguiente:

El Registro Civil mediante la página principal de internet publica concursos para cubrir alguna necesidad de las organizaciones. Esto también lo comunica en los principales periódicos del país. Cabe resaltar que se adjunta el procedimiento a seguir. Entonces las personas interesadas se inscriben vía web y se les dará una cita para que presenten los documentos académicos y laborales en conjunto con la oferta de trabajo.

Entre los requisitos están:

Ser costarricense o tener condición migratoria al día.
Completar la Oferta de Servicio facilitada por la Dirección General de Servicio Civil o disponible en la página web. Original y copia de atestados académicos y experiencia laboral. Ninguno de los trámites que brinda el Servicio Civil tienen costo para el oferente (Dirección General de Servicio Civil, 2016).

Después se verifican los requisitos y se le asigna al oferente la clase correspondiente. Se le da una nueva cita para que se presente a hacer el examen que es calificado del 1 al 100%. Dado un plazo productivo, los resultados de las pruebas son publicados en la página web de la institución.

Entonces,

El oferente queda en el registro de elegibles correspondiente en espera de alcanzar lugar para ser enviado en una nómina (lista de oferentes) a alguna institución o ministerio. Seguidamente, el ministerio o institución convoca a las personas a una entrevista de contratación (Dirección General de Servicio Civil, 2016).

Se destaca que los oferentes se incluyen manteniendo el orden de notas de mayor a menor. Las listas de nominas generalmente se conforman por los primeros tres oferentes. Las personas deben estar pendientes de ver si conforman alguna nómina. Además, la institución le podría comunicar al oferente una fecha, hora y lugar para realizar una entrevista de contratación.

También se usa una *Oferta de Servicio* como instrumento de reclutamiento. En cuanto a los criterios que se manejan para la selección de las personas están la entrevista estructurada (tiene 16 preguntas en las cuales se busca conocer a la persona personal y profesionalmente, las pruebas psicológicas y además los requisitos que deben tener según cada puesto.

En cuanto a la inducción, la encargada de Gestión del Talento Humano se comunica con la persona escogida, le brinda una explicación detallada de lo que es la institución, cuales objetivos persigue, misión visión, como está conformada, entre otros. Después se le entrega la normativa interna, se presenta el nuevo colega a todos los demás compañeros de la organización y por último el jefe inmediato le brinda los detalles finales de la inducción.

Cabe resaltar que hay un manual de inducción que aun no se ha aprobado. El tiempo de inducción es de medio día o de uno completo, todo depende del puesto. En cuanto al procedimiento para brindar la misma es solo mediante charlas informativas, como se expresó anteriormente enfocadas a la institución.

Gestión de la movilidad (funcional)

Con respecto al cambio de tareas, ascenso o traslado a otra unidad, la institución utiliza el concurso interno.

Gestión de la desvinculación

El Director Administrativo o Académico, lleva a la junta el caso correspondiente, entonces esta procede a la apertura del Órgano Administrativo Sancionatorio, se nombran instructores conformados por el área legal, recursos humanos y otra persona si se considera necesario. El órgano inicia el proceso de investigación, hay audiencias orales y privadas. Al final el órgano recomienda a la junta qué decisión tomar.

Para aplicar la desvinculación, los elementos determinantes serán los que el órgano dicte. En cuanto al procedimiento, es el que se explicó anteriormente de la apertura del órgano.

Gestión del Rendimiento

Planificación del Rendimiento

El Colegio utiliza como herramienta para evaluar el rendimiento en la parte académica el *Manual para la evaluación anual del desempeño de los servidores de la carrera docente* facilitado por el Ministerio de Educación Pública. Este posee 16 factores a evaluar divididos en dos grandes grupos: Evaluación de la Personalidad (relaciones humanas, juicio. Iniciativa, desarrollo intelectual, madurez, expresión oral, expresión escrita y conducta social) y Evaluación del Trabajo (relaciones con alumnos, padres de familia y comunidad, organización del

trabajo, desarrollo de programas, calidad del trabajo, jefatura y disciplina). (Bravo, 2010)

Entonces cada factor tiene un puntaje asignado y al final se maneja la siguiente escala de evaluación docente:

0-25 inaceptable: El funcionario no cumple las exigencias mínimas del concepto evaluado.

26-50 insuficiente: El funcionario cumple con dificultad las exigencias del factor evaluado.

51-70 bueno: El funcionario cumple bien el factor evaluado – empleado promedio.

71-85 muy bueno: El funcionario cumple con amplio margen el concepto evaluado.

86-100 excelente: El funcionario cumple de manera excepcional el factor evaluado (Bravo, 2010).

En el documento también viene la explicación de cómo usar el modelo de evaluación, lo que facilita su ejecución en las instituciones. Igualmente se da una explicación amplia de lo que significa cada factor.

La parte administrativa es evaluada mediante el instrumento llamado *Evaluación del Desempeño* el cual contiene diez variables: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el superior inmediato, relaciones con el público y responsabilidades en relación la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva.

La calificación va de 1 (insuficiente) a 5 (excelente). Se dan instrucciones claras para utilizar el formulario, lo cual es ideal para que los funcionarios lo pongan en práctica.

En cuanto a los resultados en la evaluación del desempeño, no hay una vinculación directa con la estrategia institucional. Primero si no se está de acuerdo con los resultados, pueden haber cambios y segundo, para corregir problemas detectados, a nivel interno de cada unidad se toman las medidas correctivas.

Seguimiento Activo del Rendimiento

En este apartado, la organización lo realiza anual, se hacen comparaciones de los resultados de los años anteriores con el año actual.

Evaluación del Rendimiento

Actualmente el Colegio no cuenta con un plan de mejora del rendimiento.

Retroalimentación

En cuanto a la retroalimentación a los funcionarios después de aplicada la evaluación y analizada, se menciona en el área administrativa, entonces Recursos Humanos se reúne con el funcionario y le dan la información respectiva. Además, no hay un plan de mejora del rendimiento establecido.

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados

El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados tiene gran relevancia para la salud y el crecimiento de la sociedad costarricense, por cuanto es la organización encargada de cuidar y mantener el recurso hídrico en las mejores

condiciones posibles. El espacio e importancia que posee el instituto queda reflejado en el siguiente artículo:

Artículo 1: Con el objeto de dirigir, fijar políticas, establecer y aplicar normas, realizar y promover el planeamiento, financiamiento y desarrollo y de resolver todo lo relacionado con el suministro de agua potable y recolección y evacuación de aguas negras y residuos industriales líquidos, lo mismo que el aspecto normativo de los sistemas de alcantarillado pluvial en áreas urbanas, para todo el territorio nacional se crea el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, como institución autónoma del Estado (Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 1961).

Entre las funciones de la organización destacan:

Artículo 2: Corresponde al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados

1. Dirigir y vigilar todo lo concerniente para proveer a los habitantes de la república de un servicio de agua potable, recolección y evacuación de aguas negras y residuos industriales líquidos y de aguas pluviales en las áreas urbanas

2. Determinar la prioridad, conveniencia y viabilidad de los diferentes proyectos que se propongan para construir, reformar, ampliar, modificar obras de

acueductos y alcantarillados; las cuales no se podrán ejecutar sin su aprobación

3. Promover la conservación de las cuencas hidrográficas y la protección ecológica, así como el control de la contaminación de las aguas

4. Administrar y operar directamente los sistemas de acueductos y alcantarillados en todo el país, los cuales se irán asumiendo tomando en cuenta la conveniencia y disponibilidad de recursos. Los sistemas que actualmente están administrados y operados por las corporaciones municipales podrán seguir a cargo de éstas, mientras suministren un servicio eficiente. (Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 1961).

En el artículo cuatro de la ley, se establece que las tarifas se determinarán tomando en cuenta criterios que den hincapié a la justicia social distributiva, donde se considerarán estratos sociales y las zonas donde habitan los ciudadanos. También se menciona que el Instituto estará regido por una Junta Directiva del nombramiento del Consejo de Gobierno.

En cuanto al artículo seis, se resalta que el “Instituto estará regido por una Junta Directiva de nombramiento del Consejo de Gobierno, de conformidad con la ley número 5507 de 19 de abril de 1974” (Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 1961). Más adelante, en el artículo 11 se transcribe lo que le corresponde a la Junta Directiva y, entre lo importante está:

Dirigir la política de la Institución, fiscalizar sus operaciones y acordar las inversiones de los recursos de la misma.

Acordar el Presupuesto Ordinario Anual y los Extraordinarios para someterlos a la aprobación de la Contraloría General de la República.

Dictar, reformar e interpretar los reglamentos internos necesarios para el mejor desarrollo de los fines del Instituto

Nombrar y remover al Gerente, al Subgerente y al Auditor, para lo cual necesita por lo menos cuatro votos de la totalidad de sus miembros. Estos funcionarios no podrán estar ligados entre sí, o con los directores, por parentesco de consanguinidad o afinidad hasta el tercer grado inclusive. (Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 1961).

Aunado a lo anterior, se deben mencionar los artículos 22 y 24 ya que hablan de aspectos de gastos y fiscalización:

ARTÍCULO 22: Es obligación del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillado sufragar los gastos que demanden la conservación, ampliación y seguridad de los bosques que sirvan para mantener las fuentes de aguas, en las propiedades de aquellas Municipalidades donde asuma los servicios de aguas y alcantarillado. (Así reformado por el Transitorio II de la Ley N° 5915 de 12 de julio de 1976).

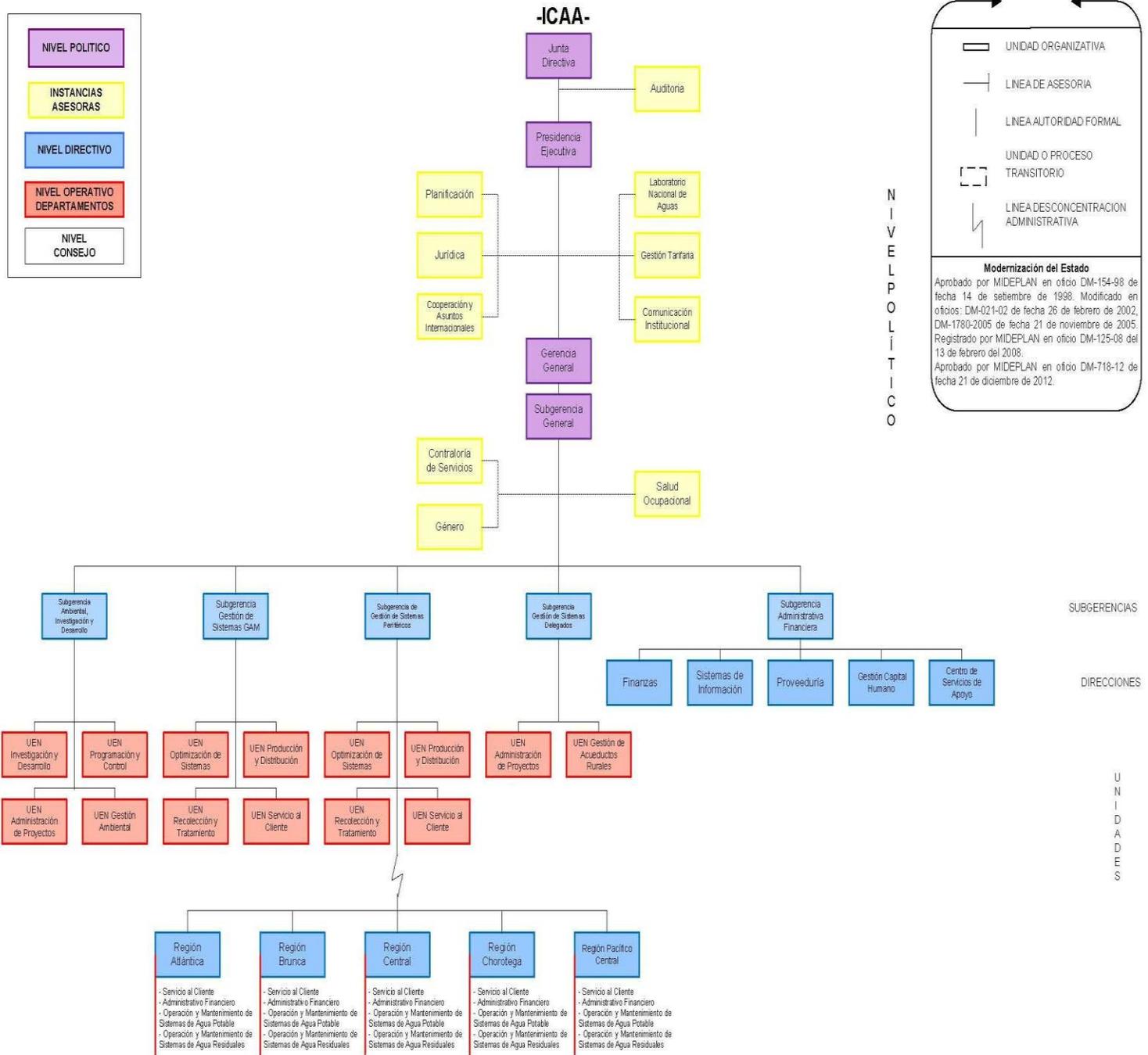
ARTÍCULO 24: El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados queda bajo la fiscalización de la Contraloría General de la República en el aspecto económico-financiero (Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 1961).

Además la misión de la organización es: “Normar y garantizar los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y tratamiento, según los requerimientos de la sociedad y de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo económico y social del país” (Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 2015).

En cuanto a la visión se menciona: “Ser la empresa pública líder en agua potable y saneamiento comprometida con la excelencia en el servicio al cliente, para brindar calidad de vida a la sociedad costarricense en armonía con el ambiente” (Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 2015).

Se destaca que la cantidad de colaboradores es de 3831. También se muestra el organigrama de la institución con el fin de contemplar las diferentes unidades por las que está compuesto:

INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS



N I V E L P O L Í T I C O

SUBGERENCIAS

DIRECCIONES

U N I D A D E S

Ilustración 4: Organigrama Institucional Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados

(Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 2015)

Actualmente, se están tomando medidas con el fin de mitigar el impacto que produce el calentamiento global. En este apartado el Instituto toma relevancia ya que hay implementación de proyectos que ayudan a sanear los ríos del país. El ejemplo más significativo es el *Proyecto de Mejoramiento Ambiental del Área Metropolitana de San José* el cual busca dar tratamiento a las aguas residuales. Lo anterior se debe a que Costa Rica ha mantenido un atraso de décadas en esta materia, dando como resultado la contaminación de ríos y mantos acuíferos.

En términos generales, el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados resalta como una de las principales organizaciones del país, que fomentan el crecimiento y el desarrollo sano de sus habitantes por medio de mecanismos y medidas que contribuyan con el medio ambiente. Por ende, es importante analizar con mayor profundidad la Gestión del Talento Humano, con el fin de localizar aspectos a mejorar y además resaltar los puntos positivos que actualmente la tienen en evolución. Se procede a desarrollar tres subprocesos.

Organización del Trabajo

Diseño de los puestos de trabajo

Como primer elemento a contemplar, el Instituto tiene un Manual de Cargos y Clases. En cuanto a cargos, este se compone por seis áreas: Ciencias Médicas (1 subdivisión), Gestión de Apoyo (13 subdivisiones), Nivel Gerencial (1 subdivisión), Puestos Vitales (5 subdivisiones), Servicio al Cliente (4 subdivisiones) y Sistemas de Agua (11 subdivisiones).

Cada una de las subdivisiones trae explicaciones bastante detalladas de materia relacionada al puesto. Consigo vienen los siguientes puntos: Estrato, Categoría, Área de Gestión Ocupacional, Naturaleza, Actividades Generales, Actividades Principales, Formación Académica, Experiencia, Requisito Legal y Competencias.

En lo que respecta a clases, están: Manual Clases Puestos Vitales Aguas Residuales y Manuel Clases Puestos Vitales Agua Potable. Cada uno despliega información pertinente al nombre del puesto, áreas de la gestión institucional, naturaleza de la clase, principales ocupaciones, factores de clasificación los cuales son 7 (dificultad, consecuencia del error, responsabilidad, condiciones de trabajo, relaciones de trabajo, supervisión ejercida y supervisión recibida), y requisitos.

Es un manual bastante completo, ya que le permite a los encargados de revisar el perfil del candidato a un puesto, el medir y contemplar los requisitos que se necesitan del mismo para satisfacer la necesidad. Se canalizan las funciones, responsabilidades, finalidades y demás que debe conllevar la persona aspirante. Es el instrumento principal con el que cuenta el Instituto para estudiar a sus candidatos.

Definición de los perfiles

Quienes y como definen el perfil de las personas que ingresan corresponde a todos los directores de la especialidad o dependencia junto con la dirección de Capital Humano. Además, el instituto cuenta con un Diccionario de Competencias en el cual se trabaja el tema de una forma clara, explicando conceptos básicos, beneficios que trae consigo las competencias, la metodología empleada, las competencias institucionales, grados, indicadores conductuales y demás información.

Gestión del Empleo

Gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción)

Actualmente, el Instituto tiene cierto grado de ventaja al contar con un alto número de personas que desean formar parte de la organización. Relacionado a los instrumentos de reclutamiento utilizados, están los concursos interno y externo, tomando en consideración que son las mismas personas las que buscan y dejan su información mediante la página web. Esto produce un banco de oferentes.

Cabe resaltar que los instrumentos utilizados para determinar la selección de candidatos son: evaluación mediante entrevista ya sea estructurada o no y pruebas psicométricas y psicológicas.

También se toman en consideración criterios relacionados al cumplimiento de requisitos legales, competencias, los manuales, académicos y técnicos.

Una vez escogido el o los candidatos, los encargados proceden con el desarrollo del programa institucional llamado: Inducción al Funcionario el cual se definió en dos partes:

Teoría: Se imparten charlas con el fin de explicar en qué consiste la organización y cuáles son sus principales funciones.

Visita Técnica: Ver plantas, líneas de conducción, entre otros, para que el funcionario comprenda en forma global que es lo que realiza la organización para la cual va a comenzar a laborar.

En tiempo de la inducción es de tres días, ya que es lo ideal para obtener una visión clara de la naturaleza del Instituto. Además, el procedimiento utilizado en el proceso consiste en la selección del grupo de nuevo ingreso, se da la invitación personal, se definen fechas del programa y se prepara el mismo.

Gestión de la movilidad (funcional)

La organización en este apartado cuenta documentos y normativa de respaldo, con lo que se busca tener mayor orden a la hora de formalizar cambios de puesto, funciones, actividades y hasta temas relacionados a los salarios. Se comienza con el *Reglamento Autónomo de Trabajo del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados* el cual:

Regula las relaciones de servicio entre el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, en adelante denominado “AYA” y sus servidores, con el fin de garantizar la eficacia y la eficiencia administrativa, dentro del respeto al ordenamiento jurídico y a los derechos de los servidores. (Reglamento Autónomo de Trabajo del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 2004)

Está compuesto por 21 capítulos los cuales tratan diversos temas, pero sobresale el siguiente:

Capítulo III De la naturaleza y contenido de la relación de servicio: Se resalta el artículo 13 ya que dice que si hay modificaciones en las condiciones en las que se presta un servicio, se debe dar una resolución administrativa o mediante acción de personal expedida por la Gerencia General, la Dirección de Recursos Humanos o Jefatura Regional. Se destacan las modalidades del nombramiento que puede recibir un colaborador (tiempo indefinido, determinado o por obra terminada).

Además, para reforzar este tema, el 01 de junio de 2014 en el Instituto se pasó una circular destinada a todas las jefaturas que mencionaba:

...a partir de esta fecha, cuando se requiera cambiar las tareas a un funcionario, que implica mayor nivel de responsabilidad y complejidad al puesto que desempeña en este momento, se deberá consultar precisamente a la Dirección de Gestión Capital Humano, identificando el cambio sustancial de funciones que se pretende aplicar al trabajador e informando las nuevas tareas que le serán asignadas. (Lezama, 2014)

Entonces, queda plasmado que el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados tiene estandarizado el procedimiento para fijar la movilidad funcional, incluidos diagramas de flujo. Lo anterior fortalece el cambio y permite visualizar con detalle a los encargados de que es lo nuevo por hacer para el colaborador.

Gestión de la Desvinculación

En cuanto a la desvinculación, en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados no existe el despido mediante el bajo rendimiento. Además con respecto a causas económicas nunca se ha despedido a alguien,

Lo que si procede son procesos disciplinarios y lo aplica la asesoría laboral penal. También se agrega que la desvinculación puede ser mediante retiro o pensión del colaborador, el cual tiene el plan de sucesión que es un retiro voluntario.

Entre los elementos determinantes para aplicar la desvinculación están: sanciones disciplinarias finalización del contrato, pensión y cese de un nombramiento en caso de proyectos.

Para finalizar este tema, los pasos finales son desplegar una acción de personal que la firma el Gerente General y el Director de Capital Humano, se prepara la liquidación de beneficios laborales conforme la ley y ya se da por terminado el proceso.

Gestión del Rendimiento

Planificación del Rendimiento

Actualmente, el rendimiento de los funcionarios es evaluado mediante el modelo de evaluación del desempeño por competencias. El instrumento usado es el *Sistema Integrado STAR-H*, el cual es una herramienta ágil y sencilla que recoge la información de los diferentes ocupantes de los puestos, desde un portal informativo que llenan las jefaturas y arroja los resultados según los indicadores o competencias que se soliciten, entre otros alcances que tiene este novedoso sistema.

El *Sistema STAR-H* cuenta con dos módulos para poder desarrollar la evaluación del desempeño de los colaboradores y también con el portal de autogestión, los cuales se explican a continuación:

Módulo de competencias: En este módulo se encuentra el diccionario de competencias del Instituto, teniendo en total 18 competencias las cuales serán la base para evaluar el desempeño de los colaboradores en una primera fase, ya que más adelante se complementará con una evaluación del desempeño por indicadores. Se puede observar el concepto y los grados de cada una de las competencias, y se clasifican según las funciones de cada uno de los cargos.

Las siguientes son las competencias propias del AYA: iniciativa, liderazgo, trabajo en equipo, orientación de servicio al cliente, comunicación asertiva, capacidad de

organización, pensamiento estratégico, negociación, tolerancia al trabajo bajo presión, adaptación al cambio, compromiso y calidad organizacional, capacidad para aprender e investigar, destreza manual, manejo de información confidencial, relaciones interpersonales, autonomía, creatividad, pensamiento lógico analítico.

Módulo de evaluación del desempeño: En este módulo es donde se construyen los parámetros de la evaluación, y también se da seguimiento al estado de las evaluaciones, además que permite sacar los registros para ver los resultados de las mismas.

Portal de Autogestión: Es donde las jefaturas realizan las evaluaciones de cada uno de sus colaboradores (se puede observar el manual de usuarios adjunto), también donde los colaboradores pueden observar sus evaluaciones.

Se da una vinculación de la evaluación del desempeño a la estrategia institucional mediante el logro de eficiencia a través de indicadores de gestión.

Seguimiento Activo del Rendimiento

Este apartado se encuentra sujeto a resultados. Cabe resaltar que aún no hay seguimiento por cuanto está en implementación.

Evaluación del Rendimiento

Se contempla un plan a nivel individual del funcionario como a nivel de grupo evaluado de dependencia.

Retroalimentación

Este apartado aún no se desarrolla porque hay que esperar los resultados de la implementación.

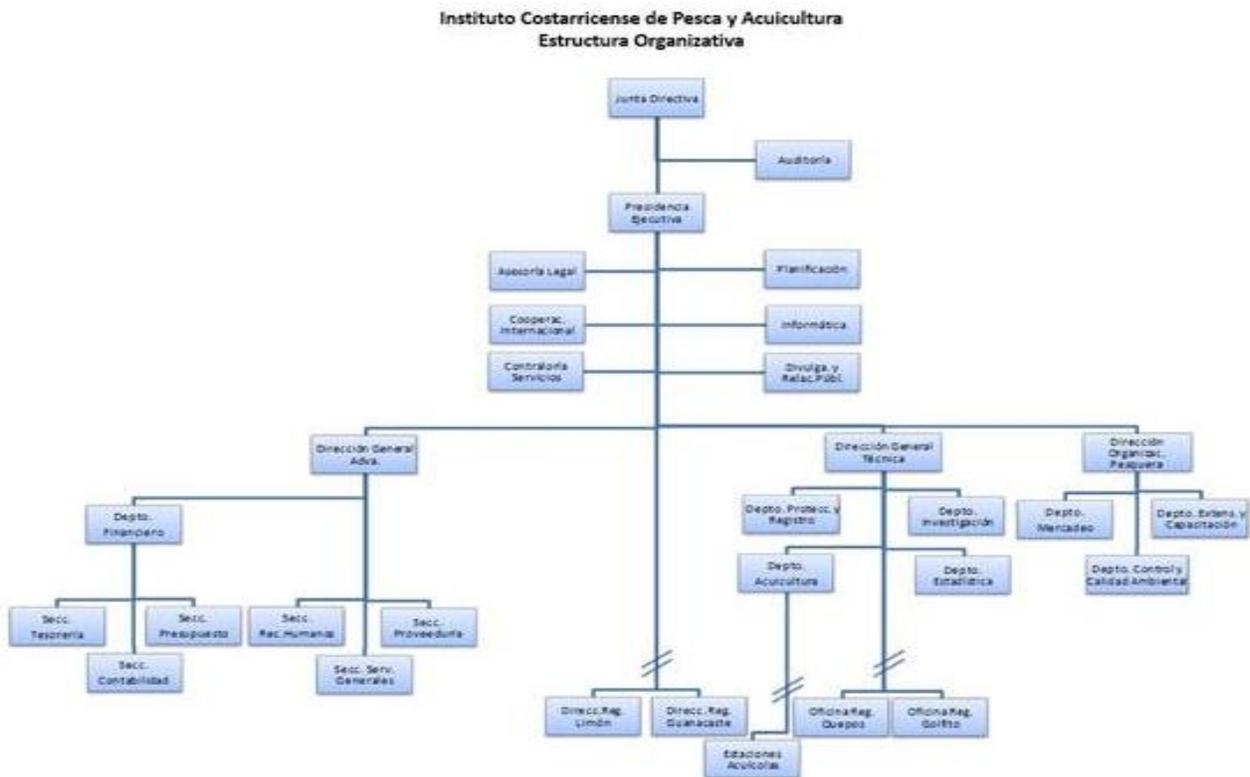
Lo que se realiza es crear grupos ocupacionales, y viendo los resultados obtenidos se procede a determinar cuáles son los pasos a seguir con el colaborador para mejorar las falencias que tenga.

Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura

En marzo de 1994 se crea el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura con vinculación directa al Plan Nacional de Desarrollo, trasladando para ese entonces a la institución todos los bienes asignados a la Dirección de Pesca del Ministerio de Agricultura y Ganadería. La iniciativa de creación surgió como un proyecto que diera impulso y vida a los recursos biológicos de los mares y aguas continentales.

La misión de la entidad se detalla bajo la siguiente dinámica institucional “INCOPECA es la institución que administra, regula y promueve el desarrollo del sector pesquero y acuícola con enfoque eco-sistémico, bajo los principios de sostenibilidad, responsabilidad social y competitividad” (INCOPECA, 2014). En cuanto a la visión de la institución es: “INCOPECA liderará la gestión de las pesquerías y la acuicultura para el aprovechamiento sostenible de los recursos hidrobiológicos” (INCOPECA, 2014).

Ilustración 5: Organigrama Institucional del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura



(Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, 2014)

La distribución jerárquica del INCOPESCA se puede apreciar en el anterior organigrama donde se considera la distribución de cada uno de los departamentos que prestan servicios al mismo.

Dentro de los objetivos del INCOPESCA se identifican cuatro ejes bastante definidos:

Coordinar el sector pesquero y acuícola, promover y ordenar el desarrollo de la pesca, la caza marítima, la acuicultura y la investigación;

Fomentar sobre la base de criterio técnicos y científicos, la conservación, el aprovechamiento y el uso sostenible de los recursos biológicos del mar y de la acuicultura.

Normar el aprovechamiento racional de los recursos pesqueros, que tiendan a lograr mayores rendimientos económicos, la protección de las especies marinas y de la acuicultura.

Elaborar, vigilar y dar seguimiento a la aplicación de la legislación, para regular y evitar la contaminación de los recursos marítimos y de la acuicultura, como resultado del ejercicio de la pesca, de la acuicultura y de las actividades que generen contaminación, la cual amenace dichos recursos (INCOPECA, 2014).

Concerniente a la Ley 7384 de Creación del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura del 23 de marzo de 1994 y la vinculación con la gestión del Recurso Humano se puede observar el capítulo III donde se habla de la conformación de la junta directiva y sus funciones así como los requisitos e impedimentos para ser miembro (artículos 8 y 9). El capítulo IV menciona al Presidente Ejecutivo, posteriormente en el capítulo V la conformación de Comisiones y el VII la Unidad de Auditoría.

Se procede al desarrollo de la Gestión del Talento Humano en la institución en lo relacionado a Organización del Trabajo, Gestión del Empleo y Gestión del Rendimiento

Organización del Trabajo

Diseño de los puestos de trabajo

La comprobación de los requisitos de los funcionarios se realiza por medio de un análisis curricular de los oferentes con relación a los requisitos solicitados en el cartel. La descripción de las actividades, funciones, responsabilidades, finalidades, en el INCOPESCA se rige por medio del Servicio Civil.

Definición de los perfiles

En la institución el perfil de selección de personal se rige por medio de la necesidad que requiera la institución o la unidad solicitante, se utiliza por medio de los manuales del Servicio Civil. En la institución no se usa el modelo por competencias.

Gestión del Empleo

- Gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción)

Para atraer los candidatos al puesto de trabajo se publica el cartel del concurso en la página Web. Los instrumentos y criterios de reclutamiento los establece el *Manual de Reclutamiento y Selección*.

En cuanto a la inducción al nuevo personal, el nuevo colaborador se presenta ante toda la institución, se le da la bienvenida y sostiene una reunión con la Jefatura de Recursos Humanos y el Jefe de la unidad solicitante. Se le entrega el manual de inducción. La duración es de un día, debido a que en el transcurso del periodo de prueba del funcionario se le enseña las actividades que debe realizar en el

departamento, además de conocer la función que cumple el departamento con la institución.

Gestión de la movilidad

La movilidad funcional (cambio de tareas, ascenso o traslado a otra unidad) en la institución se realiza a través de una orden de la Presidencia Ejecutiva y la necesidad institucional que requiere el INCOPESCA.

Gestión de la desvinculación

La desvinculación se realiza por medio de un proceso administrativo, el cual se lleva a cabo por incurrir en un error grave a la administración que establece el reglamento interno, o renuncia del funcionario. Se puede un procedimiento administrativo o una resolución emitida por la Presidencia Ejecutiva.

Gestión del rendimiento

Planificación del rendimiento

Para la evaluación del rendimiento de las personas dentro de la institución se utiliza la *Evaluación del Desempeño* que establece el manual de la institución.

El instrumento usado son los *Formularios de la Evaluación del Desempeño* y *Guías de Evaluación del Desempeño*. Además se aplica el instrumento de clima organizacional ya que este puede reflejar algún factor que afecte el rendimiento del funcionario.

La vinculación de la evaluación del desempeño a la estrategia institucional se hace por medio del cumplimiento de los objetivos que tiene cada unidad y el Plan Anual Operativo.

Seguimiento activo del rendimiento

Se da mediante los expedientes de las evaluaciones de desempeño, además de acuerdo a la necesidad que se presente se realizan capacitaciones que contribuyan al rendimiento del funcionario.

Evaluación del rendimiento

La evaluación del rendimiento se examina a través de un plan de mejora del rendimiento el cual contiene criterios que se deben cumplir.

Retroalimentación

Contiene un plan de capacitación en el cual se ofrecen capacitaciones que ayuden al mejoramiento continuo de los funcionarios. El instrumento para el plan de mejora del rendimiento es *El Manual de la Evaluación del Desempeño* y el *Plan de Capacitación*.

Instituto de Desarrollo Rural

El INDER tiene como antecedente el Instituto de Tierras y Colonización (ITCO), creado en el año de 1961. Tuvo como objetivo la redistribución de la tierra como factor de producción, para que cumpla la función social de ser racionalmente explotada mediante la organización campesina para la producción y el reconocimiento legal de la existencia e indiscutible legitimidad de la propiedad.

En el año 1982, el ITCO se transforma en el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), con las mismas prerrogativas constitutivas del anterior. Finalmente en el año 2012 la Asamblea Legislativa aprueba la Ley 9036, que transforma al Instituto de Desarrollo Agrario en el Instituto de Desarrollo Rural.

Con el INDER se define una nueva ruta institucional, se da un nuevo impulso para el desarrollo de la ruralidad, mediante una acción planificada y ordenada dentro del marco de políticas innovadoras, para enfrentar las inequidades territoriales, mediante el acceso de las familias a los bienes y servicios, que mejoren sus condiciones sociales, económicas y el arraigo. (Instituto de Desarrollo Rural, 2017)

Según la Ley 9036 *Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER)*, en el artículo 1 el objeto del INDER es:

Establecer un marco institucional para el desarrollo rural sostenible del país que permita la formulación, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas de Estado en esta materia, mediante la creación de los mecanismos de planificación, coordinación y ejecución del desarrollo rural en el país, con énfasis en los territorios de menor grado de desarrollo. Le corresponderá al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), como rector del sector agropecuario nacional, la formulación de las políticas de desarrollo rural y al Instituto de Desarrollo Rural (INDER) su ejecución, en su condición de institución integrante del sector agropecuario. (Asamblea legislativa, 2012)

De acuerdo con el marco estratégico del Instituto de Desarrollo Rural se presenta a continuación la misión y visión institucional:

Misión

Ejecutar las políticas de desarrollo rural territorial del Estado, dirigido a mejorar las condiciones de vida de la población, mediante la acción concertada de esfuerzos y recursos de los actores públicos y privados, como gestores del desarrollo social, económico, ambiental y cultural.

Visión

Contribuiremos al desarrollo sostenible de los territorios rurales, en un marco de cooperación con los actores sociales, fundamentado en la construcción de una ciudadanía activa, conforme a los principios de solidaridad, respeto y compromiso. (Instituto de Desarrollo Rural, 2017)

Según datos del INDER la institución para el 2014, contaba con un total de 550, 333 hombres y 217 mujeres. Es importante mencionar que estos funcionarios corresponden al INDER en oficinas centrales y también regionales. El personal de oficinas centrales corresponde a un 48% de la población y el personal distribuido en las 7 direcciones regionales concierne a un 52%. (Instituto de Desarrollo Rural, 2014)

Se presenta el organigrama institucional y posteriormente la situación actual del INDER en los subsistemas definidos.

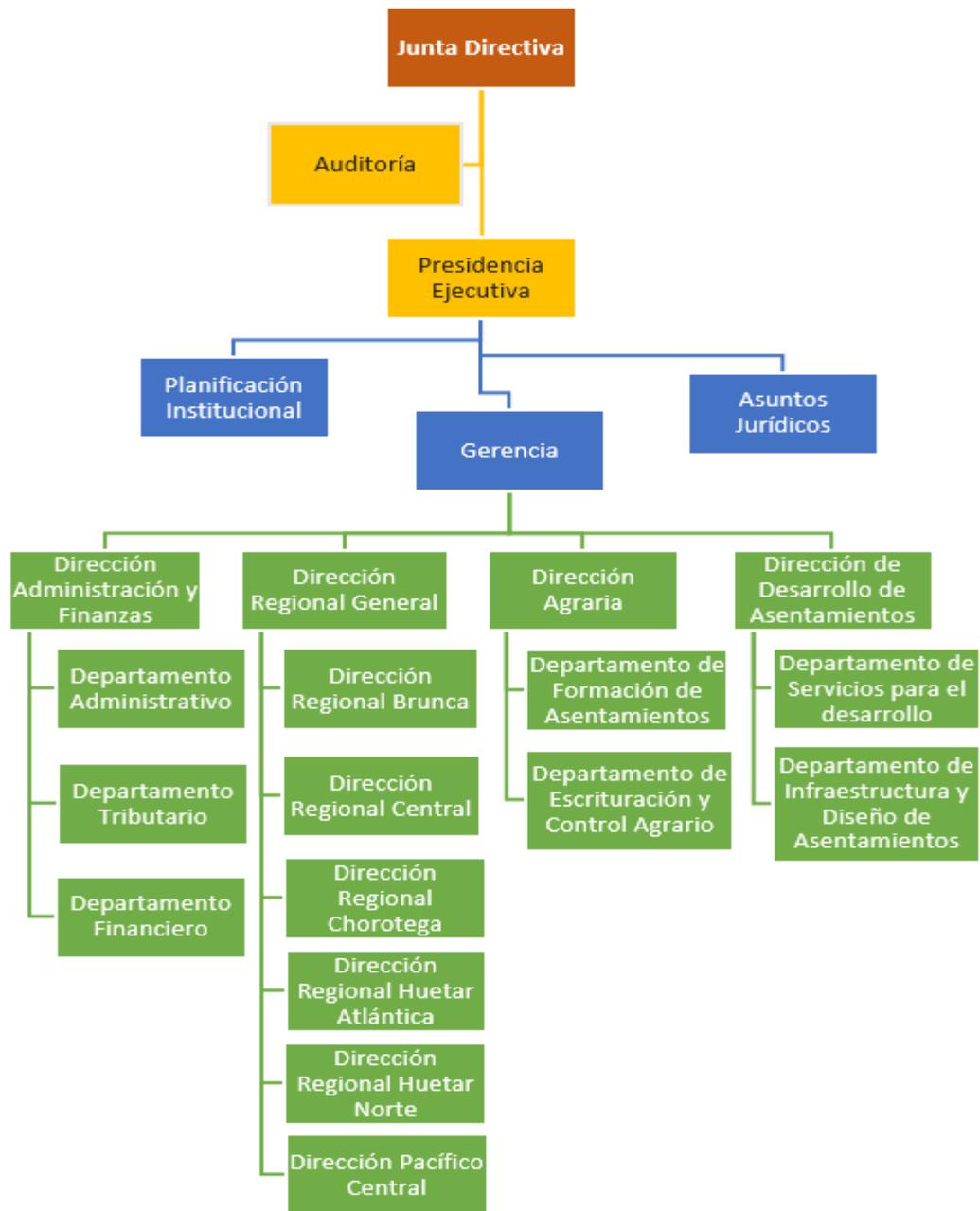


Ilustración 6: Organigrama Institucional del Instituto de Desarrollo Rural

(Instituto de Desarrollo Rural, 2017)

Organización del Trabajo

Diseño de los puestos de trabajo

En el cumplimiento de requisitos la institución utiliza el *Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal*. En el mismo se presenta la estructura de las funciones, las condiciones y supervisión de los puestos.

En dicho manual de puestos se indican los requisitos para cada puesto. Estos pueden ser académicos, de experiencia y legales.

En el diseño de los puestos la institución utiliza el *Instrumento de Análisis Ocupacional*, en el cual se presentan las características de los puestos y de las personas que lo deben de ocupar. Características tales como educación, experiencia, valores y psicológicas.

Definición de los perfiles

Los perfiles son definidos por la jefatura de cada puesto y por la Oficina de Recursos Humanos. Una vez que la jefatura de cada departamento determina que existe la necesidad de personal hace la solicitud al Departamento de Recursos Humanos mediante el Instrumento *Requerimiento de Personal*, donde se indican las habilidades, conocimientos, y destrezas del puesto las cuales están ligadas a las competencias del perfil. En general en la definición del perfil, se lleva a cabo la evaluación de las competencias de los perfiles.

Gestión del Empleo

Gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción)

La normativa establece que el requerimiento de personal se da primero a lo interno de la organización, utilizando la figura de concurso interno. En caso de que no se logre el perfil idóneo se realiza el concurso externo.

Concurso Interno: Se publican los concursos por medio de los correos institucionales y pagina web.

Concurso Externo: Se realiza la publicación en la Gaceta, a partir de ese momento hay 10 días hábiles para la recepción de ofertas. Además, se envía la invitación a los Colegios Profesionales respectivos, por medio de correo electrónico. Se publica en la página web y redes sociales (Facebook).

El instrumento por el cual se publica se llama *Publicación* en el cual se indican todos los detalles del puesto. Las personas interesadas realizan la oferta a los puestos por medio electrónico. En cada publicación se toma en cuenta la población meta y de esta depende el nivel de especificaciones.

Los criterios de selección que se utilizan son los mencionados en el *Manual de Reclutamiento y Selección*. Entre los que se resaltan están: habilidades y conocimientos, formación adicional, capacitación, experiencia profesional adicional, pruebas psicométricas y entrevistas predeterminadas.

Los resultados anteriores se ponderan para cada candidato. Los resultados y recomendaciones de Recursos Humanos y la Jefatura inmediata se envían al presidente ejecutivo quien es el encargado de tomar la decisión.

Cuando existen candidatos con la misma calificación, se prosigue a ver las afinidades con el perfil que envió el jefe inmediato.

La inducción de personal de nuevo ingreso se realiza en dos etapas. La primera está ligada a la organización como tal y la segunda al puesto de trabajo. A continuación se comentan las dos etapas.

Programa de inducción: Esta etapa está a cargo de la Oficina de Recursos Humanos y la Gerencia General o Presidencia Ejecutiva, se da en forma conjunta, mediante charla de inducción sobre aspectos de la organización, valores, derechos y deberes. Finaliza con un convivio.

Jefe inmediato: Destina a una persona para esta tarea, se le entregan al nuevo funcionario documentos tales como normativa e información sobre la organización. No existe un tiempo preestablecido, generalmente puede durar aproximadamente una hora en la explicación de procesos.

Gestión de la movilidad (Funcional)

El análisis ocupacional se da por medio de comisiones las cuales están formadas por representantes del sindicato y administrativos.

Dichas comisiones son:

Comisión asuntos relaciones laborales: Se encarga de temas de traslado.

Comisión carrera administrativa: Relacionada a temas de ascenso.

Comisión de clasificación y valoración de puestos: Encargada de cambio de tareas o reasignaciones.

El criterio que emiten las comisiones anteriores son estrictamente recomendaciones, ya que la decisión final la toma la Presidencia Ejecutiva.

Gestión de la desvinculación

En el caso de despido, la comisión de relaciones laborales conforma un debido proceso el cual estará compuesto por investigaciones preliminares.

En cuanto al tema de jubilación existe el programa de jubilación, en el cual se ven temas como programa de finanzas, economía doméstica y separación de la organización. Además se realiza una actividad de agradecimiento por el servicio que se brindó.

Los elementos determinantes para aplicar la desvinculación son los que dicte la comisión de acuerdo a su investigación. Puede ser despido con responsabilidad o bien sin responsabilidad patronal.

Gestión del Rendimiento

Planificación del rendimiento

La evaluación del rendimiento en la institución se da por medio de la evaluación anual del desempeño. La realizan los jefes inmediatos por medio de un formulario llamado *Evaluación del Desempeño*. Se aplica a los funcionarios en propiedad y a los interinos que tengan más de 6 meses.

Se realiza la evaluación todos los meses, sin embargo no se determina si el desempeño está acorde con el rendimiento. Además existe el periodo de prueba, el cual es para aquellos funcionarios de nuevo ingreso a la organización o bien en

un nuevo puesto. El período dura 3 meses. Actualmente no existe una vinculación directa del desempeño con la estrategia institucional.

Seguimiento activo del rendimiento

En relación con este subproceso actualmente la Institución no lo tramita.

Evaluación del rendimiento

En relación con este subproceso actualmente la Institución no lo tramita.

Retroalimentación

En relación con estos subprocesos actualmente la Institución no los tramita.

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Se crea el 10 de junio de 1971. Forma parte de las universidades estatales más grandes del país. Su artículo 1 menciona:

“... es una institución autónoma, de educación superior universitaria que, de acuerdo con lo que expresa el artículo 84 de la Constitución Política, goza de independencia para el desempeño de sus funciones y de plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones”. (Ley 6321 Reforma Ley Orgánica ITCR, 1979).

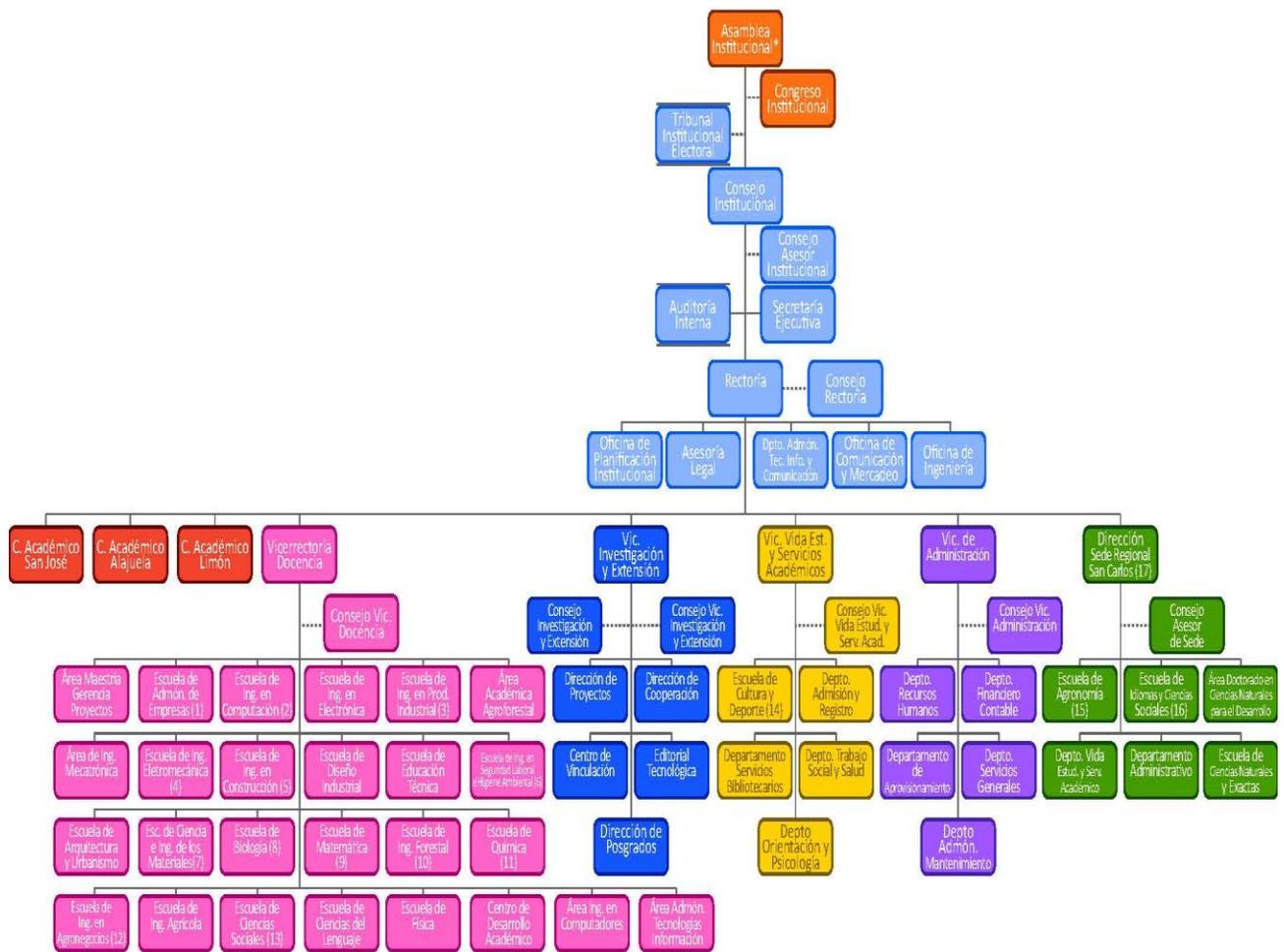
El artículo 3 resalta que el Instituto se dedicará al campo de la tecnología y ciencias conexas teniendo como propósito lograr por medio de la enseñanza, la investigación y el servicio a la sociedad la formación de profesionales para buscar el desarrollo del país dentro de su campo de acción. Su misión consiste en:

Contribuir al desarrollo integral del país, mediante formación del recurso humano, la investigación y la extensión; manteniendo el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y el estricto apego a las normas éticas, humanísticas y ambientales, desde una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2015)

La visión de la organización es:

El Instituto Tecnológico de Costa Rica seguirá contribuyendo mediante la sólida formación del talento humano, el desarrollo de la investigación, la extensión, la acción social y la innovación científico-tecnológica pertinente, la iniciativa emprendedora y la estrecha vinculación con los diferentes actores sociales a la edificación de una sociedad más solidaria e inclusiva; comprometida con la búsqueda de la justicia social, el respeto de los derechos humanos y del ambiente (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2015).

A continuación se presenta el organigrama de la institución con el fin de contemplar la distribución de las distintas unidades.



1. Administración de Empresas Nocturna (Cartago y San José), Administración de Empresas (San Carlos), Curso de Servicio, Licenciatura en Administración de Empresas y Maestría en Administración de Empresas.
2. Maestría en Computación, Ingeniería en Computación San Carlos y Centro de Investigación en Computación.
3. Maestría en Sistemas Modernos de Manufactura.
4. Maestría en Administración de la Ingeniería Electromecánica.
5. Centro de Investigación en Vivienda y Construcción.
6. Maestría en Seguridad Ocupacional e Higiene Ambiental.
7. Centro de Investigación y Extensión en Materiales.
8. Ingeniería en Biotecnología y Centro de Investigación en Biotecnología.
9. Enseñanza de la Matemática Asistida por Computadora.
10. Centro de Investigación en Innovación Forestal.
11. Centro de Investigación en Protección Ambiental, Ingeniería Ambiental (Lic.) Centro de Investigación y Servicios Químicos y Microbiológicos.
12. Centro de Investigación en Gestión Agroindustrial.

13. Gestión del Turismo Sostenible y Maestría en Desarrollo Económico Local.
14. Unidad de Cultura, Unidad de Deporte y Cultura y Deporte San José.
15. Programa de Producción Agrícola, Unidad de Posgrado en Agronomía, Planta de Matanza, Ganado de Carne, Producción Animal, Unidad Agrícola y Unidad de Cultivos. Centro de Investigación en Agricultura Sostenible para el Trópico Húmedo (CIDASTH)
16. Turismo Rural Sostenible.
17. Centro de Transferencia Tecnológica y Educación Continua.

NOTA:
*Funciona en dos instancias:
-Asamblea Institucional Plebiscitaria
-Asamblea Institucional Representativa

SIMBOLOGÍA:
..... Coordinación
⚡ Desconcentración Técnica y Administrativa
◻ Suficiente Autonomía

ELABORADO POR:
Oficina de Planificación Institucional
Última Actualización: Enero 2016

Ilustración 7: Organigrama Institucional Instituto Tecnológico de Costa Rica (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2016)

Entre las funciones del Instituto se destacan las siguientes:

- Formar profesionales en el campo tecnológico que aúnen al dominio de su disciplina una clara conciencia del contexto socioeconómico, cultural y ambiental en que la tecnología se genera, transfiere y aplica, lo cual les permita participar en forma crítica y creativa en las actividades productivas nacionales
- Generar, adaptar e incorporar, en forma sistemática y continua, la tecnología necesaria para utilizar y transformar provechosamente para el país sus recursos y fuerzas productivas
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del pueblo costarricense mediante la proyección de sus actividades a la atención y solución de los problemas prioritarios del país, a fin de edificar una sociedad más justa
- Estimular la superación de la comunidad costarricense mediante el patrocinio y el desarrollo de programas culturales. (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2010)

En síntesis, el tecnológico es de las instituciones más grandes del país, teniendo funciones bastante definidas. Una vez expuesta la reseña de la organización, se procede al análisis de Gestión del Talento Humano en los subsistemas de organización de trabajo, gestión del empleo y gestión del rendimiento. La idea es visualizar puntos positivos y negativos de su gestión actual.

Organización del Trabajo

Diseño de los puestos de trabajo

Se comprueba el cumplimiento de requisitos de las personas ocupantes de un puesto por medio de los concursos de antecedentes los cuales permiten corroborar el nivel de idoneidad de las personas de acuerdo al puesto de trabajo. La idea es poder contar con profesionales capacitados para manejar el puesto de la organización que se le vaya asignar.

Cabe resaltar que el manual de puestos de la institución cuenta y describe elementos tales como actividades, funciones, responsabilidades y se espera que para la próxima actualización se incluyan productos del puesto. Dicho manual no se facilitó por cuanto es de uso estricto de la organización.

Definición de los perfiles

En este apartado la dependencia interesada por tener a un nuevo colaborador, define el perfil de la persona que ingresa a la organización, a través de la creación de una comisión de selección, que propone los criterios de selección y el Consejo del departamento los aprueba. Es de suma importancia que dichos requisitos concuerden o al menos no discrepen con lo establecido en el *Manual Descriptivo de Puestos*.

En cuanto a las competencias, el tecnológico en el *Manual Descriptivo* no contempla las mismas. En la actualización que se está trabajando se incluye dicho tema. Por consiguiente, actualmente no hay un instrumento definido para tratar lo anterior. Más bien todo se basa en el resultado del levantamiento de las funciones.

Gestión del Empleo

Gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción)

En esta sección hay que tener claro que existen dos tipos de concursos: internos y externos. El segundo solo se dará si se determina que a nivel interno no hay personal para cubrir una vacante. A nivel interno, se despliega la información del puesto a todas las sedes de la organización, mediante página web o comunicados. También pero más enfocado a nivel externo, la información de la vacante se distribuye por medios de comunicación masiva.

El Departamento de Recursos Humanos hace la publicación del concurso de antecedentes a nivel interno o externo a solicitud de la dependencia que lo requiera. En los casos de las escuelas o departamentos académicos, la solicitud corresponde al consejo de escuela o departamento. Los concursos deben estipular las funciones, requisitos y condiciones de la contratación (Secretaría Consejo Institucional, 2004).

Después, a nivel interno el plazo para recibir solicitudes de participación es de tres días hábiles a partir de su publicación y la resolución ser otorgada con un máximo de treinta días hábiles posteriores al cierre del concurso. A nivel externo son 5 días para recibir solicitudes y el tiempo de resolución es el mismo que el del concurso interno.

Cabe resaltar que se debe cumplir con los requisitos establecidos para cada vacante y presentar los documentos que la organización solicite. Posteriormente se levanta un registro de oferentes y de elegibles, siendo este último actualizado cada dos años.

En el proceso de selección se instauran las siguientes etapas según lo establecido por la Comisión calificadora: análisis de atestados, realización de entrevista, pruebas de conocimientos, pruebas situacionales y pruebas psicométricas (aptitudinales, actitudinales y de personalidad), así como investigación laboral y de seguridad (Secretaría Consejo Institucional, 2004).

Entonces aquí se toman en cuenta criterios como la formación, experiencia, requisitos especiales, entre otros, según lo defina la dependencia. Lo siguiente es confeccionar una nómina de candidatos que cumplen con los requisitos, creándose un cuadro resumen de cada aspirante, la comisión define que técnica de selección emplear y si hay que usar pruebas más específicas.

Hechas las pruebas (utilizando instrumentos tales como entrevistas, pruebas psicológicas y pruebas técnicas o de simulación), la comisión analiza los resultados y escoge a los candidatos con mayor nota y dará sus recomendaciones al departamento o consejo de escuela para definir una terna. Después se procede a informar los resultados del proceso.

Cabe resaltar que la Comisión Calificadora tiene funciones relacionadas a recomendar a los departamentos las mejores opciones a la hora de buscar personas para sus vacantes. Por ser el ITCR una institución que se dedica a la enseñanza y a la vez posee áreas administrativas, se procede a distinguir como se conforma la comisión según su campo de acción:

En departamentos docentes: Por el director o directora de escuela o departamento solicitante, dos docentes de dicha escuela con nombramiento indefinido y al menos un año de laborar para ella; designados por el Consejo, un representante o una representante estudiantil nombrado por la Asociación de Estudiantes o en su

defecto el Consejo Ejecutivo de la FEITEC y la persona encargada del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Departamento de Recursos Humanos del ITCR, quien participará con derecho a voz, como asesor o asesora y fiscalizador o fiscalizadora del proceso.

En departamentos administrativos: Por el director o directora del departamento solicitante, el coordinador o coordinadora de la unidad a que pertenecerá el funcionario o la funcionaria a contratar, un funcionario o una funcionaria de dicho departamento con nombramiento indefinido, designado por el consejo de departamento y la persona encargada del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Departamento de Recursos Humanos del ITCR, quien participará con derecho a voz, como asesor o asesora y fiscalizador o fiscalizadora del proceso (Secretaría Consejo Institucional, 2004).

Contratado el personal para ocupar la vacante disponible, se procede a una capacitación de 16 horas (2 días) donde se explican elementos básicos del ingreso de las personas. Además dos veces año se da la misma capacitación al personal para actualizarlos con información nueva.

Gestión de la movilidad (funcional)

Este apartado abarca lo relacionado al cambio de tareas, ascenso o traslado a otra unidad. Por consiguiente, en el Tecnológico se gestiona a partir de lo dispuesto en la Segunda Convención Colectiva y sus Reformas, según su artículo

28. Mediante el estudio del puesto respectivo de la persona, se verifica que las funciones desempeñadas estén acorde a las necesidades facilitando incluso el concurso interno. También se presentan bancos con información de candidatos para concurso externo cuando este sea requerido.

Gestión de la desvinculación

Actualmente en la organización únicamente se extingue la relación laboral por razones disciplinarias, para lo cual se respeta lo dispuesto en la Segunda Convención Colectiva. En su artículo 69 en adelante se contempla el procedimiento administrativo regular para instituciones públicas. Cuando el Director del Departamento identifique una acción que pueda llevar a una acción disciplinaria procederá de la siguiente manera:

- El Director del departamento respectivo hará la gestión para eliminar y determinar si es necesario continuar con el proceso, esta investigación se realiza en un plazo máximo de 10 días hábiles.
- El Rector o Vicerrector podrán solicitar una investigación preliminar para determinar si es necesario el procedimiento formal. En caso de que sí sea necesario el Departamento de Recursos Humanos es el responsable del procedimiento ordinario.
- Si el caso amerita suspensión o remoción con causa justificada, el Departamento solicitará a Recursos Humanos una instrucción formal.
- Recursos Humanos abrirá el expediente donde se especifique los cargos del funcionario. Si el servidor acepta el cargo se realiza un informe del caso.
- En caso de no aceptarlo el servidor deberá proponer una prueba de descargo.
- Una vez presentadas las pruebas el servidor nuevamente formula las conclusiones que estime necesarias y Recursos Humanos formula las

recomendaciones que correspondan, además decidirá sobre cada escrito que presente el servidor. La resolución solo tendrá revocatoria dentro del tercer día.

Además, los elementos determinantes para aplicar la desvinculación son los dispuestos en el Código de Trabajo en lo referente a las faltas graves causantes de despido.

Gestión del Rendimiento

Planificación del rendimiento

El rendimiento de las personas dentro de la institución se valora mediante el uso de un instrumento de evaluación de la jefatura y aplica también en los casos de docentes, jefaturas y estudiantes. Cabe resaltar que dicho instrumento consta de 10 ítems los cuales corroboran los elementos generales del desempeño de las personas.

La vinculación entre la evaluación del desempeño y la estrategia institucional se da a través de la valoración de la jefatura sobre el aporte del funcionario en el desempeño mostrado. Es importante recalcar que esta evaluación tiene incidencia en elementos tales como concursos de antecedentes, participación en becas institucionales y ascensos.

Seguimiento Activo del Rendimiento

Esta parte de observar y apoyar el desempeño a lo largo del ciclo de gestión corresponde a la jefatura inmediata y la realiza de acuerdo a las gestiones que considere oportunas.

Evaluación del Rendimiento

Una vez hecha la evaluación del desempeño, se establecen planes de mejora. Se resalta que no hay un plan establecido ya que dependiendo de los resultados podrían existir cambios.

Retroalimentación

Es un tema importante para la organización. Se da una retroalimentación a las personas en el momento de la evaluación y durante los periodos que la jefatura considere conveniente. Se debe tener claro que no existe un instrumento para tal fin.

Patronato Nacional de Ciegos

El Patronato Nacional de Ciegos fue creado el 30 de octubre de 1957, bajo la ley 2171. Su fin primordial es dar protección a las personas ciegas y con deficiencia visual, según lo que la ley dicte. Debe coordinar acciones con los organismos y asociaciones que velen por los problemas y necesidades de las personas en esta condición.

La misión de la organización es:

El Patronato Nacional de Ciegos es la institución pública que promueve el cumplimiento de los Derechos Humanos y el desarrollo integral de las personas con discapacidad visual en Costa Rica, mediante la realización de acciones tendientes a garantizar la accesibilidad y además, coordina la acción de los organismos y entidades relacionadas con el

quehacer de esta población (Patronato Nacional de Ciegos, 2016).

La visión consiste en: “Ser la institución líder en la promoción del mejoramiento de la calidad de vida de las personas con discapacidad visual en Costa Rica, con personal comprometido, cobertura nacional, tecnología avanzada y servicios de calidad” (Patronato Nacional de Ciegos, 2016).

Es de suma importancia recalcar que el Patronato también se fundamenta con la ley 7600 (Ley igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad). Se resaltan los siguientes artículos:

Artículo 1 Interés Público: Se declara de interés público el desarrollo integral de la población con discapacidad, en iguales condiciones de calidad, oportunidad, derechos y deberes que el resto de los habitantes.

Artículo 3 Objetivos: Los objetivos de la presente ley son:

Servir como instrumento a las personas con discapacidad para que alcancen su máximo desarrollo, su plena participación social, así como el ejercicio de los derechos y deberes establecidos en nuestro sistema jurídico.

Garantizar la igualdad de oportunidades para la población costarricense en ámbitos como: salud, educación, trabajo, vida familiar, recreación, deportes, cultura y todos los demás ámbitos establecidos.

- a) Eliminar cualquier tipo de discriminación hacia las personas con discapacidad.

- b) Establecer las bases jurídicas y materiales que le permitan a la sociedad costarricense adoptar medidas necesarias para la equiparación de oportunidades, y la no discriminación de las personas con discapacidad” (Ley 7600, 2006).

Una vez examinada la información básica de la organización, se procede al análisis de la Gestión del Talento Humano en los subprocesos de Organización del Trabajo, Gestión del Empleo y Gestión del Rendimiento. Lo anterior con el fin de resaltar fortalezas y debilidades de la organización en cada uno de los subprocesos.

Organización del Trabajo

Diseño de los puestos de trabajo

El Patronato posee un Manual de Procedimientos el cual contiene un Manual de Puestos (este último fue tomado del Servicio Civil y se adaptó a la organización en lo que respecta a funciones) y cada uno de estos tiene los requisitos que las personas deben tener para laborar de la mejor manera. Además son homologados al Servicio Civil los requisitos académicos y la experiencia.

Igualmente, el diseño de los puestos contempla la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y demás información. Cabe resaltar que los profesionales deben pertenecer al colegio profesional respectivo. La experiencia también en algunos casos puede ser un requisito deseable.

Definición de los perfiles

Existe un documento que pondera cada parte del currículum para obtener un puntaje de las personas que entran. Como ejemplos a evaluar está la experiencia y la disposición de horario. Quien define el perfil es la Directora Ejecutiva.

Las competencias básicas que debe tener cada perfil se toman del Manual del Servicio Civil.

Gestión del Empleo

Gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción)

La organización atrae candidatos a los puestos de trabajo mediante las redes sociales (páginas del Ministerio de Trabajo y Empleo). También se manda la información respectiva a los colegios profesionales y a las universidades.

Es importante resaltar que hay comunicación con centros docentes como Boston, ya que ahí se pueden encontrar futuros colaboradores por ejemplo en el área de secretarías. Por último pero no menos importante, está la página web del Patronato.

No hay un instrumento de reclutamiento específico. Solamente se llenan las características del puesto que se ocupa cubrir y se publica. Como criterios utilizados para la selección del personal, se usa el documento que pondera los puntos.

El sistema que se usa para la inducción de personal de nuevo ingreso consiste en lo siguiente:

Se dan indicaciones generales, se pasa por todos los puestos para que las personas conozcan cada área y se busca que los colaboradores conozcan los

puntos esenciales. La inducción general la brinda la persona con la que pasa más tiempo el nuevo colaborador. Se debe aclarar que dicho sistema aun no está aprobado pero igual se pone en práctica.

El tiempo de inducción no está definido, pero actualmente en las mañanas se trabaja y en las tardes se da espacio para la misma. Se dura alrededor de un mes. No hay un procedimiento definido.

Gestión de la movilidad (Funcional)

Cuando se da una vacante disponible, se trata de llenarla con un colaborador que tenga funciones similares para que se pueda adaptar rápidamente al puesto.

Gestión de la desvinculación

Es importante recalcar que cuando un colaborador inicia en la institución, primero pasa por tres meses de prueba. Después hay un lapso de nueve meses. Si se considera que es apto para la organización, se le nombra en propiedad por tiempo indefinido, si no, se da por terminado el contrato y no se le renueva.

En caso de que la persona se encuentre laborando normalmente e incurre en una falta grave, se abre un proceso administrativo, donde se nombra un tribunal el cual determina si se dieron o no los hechos que se le señalan a la persona. Entonces al final la Junta decide que es lo que procede.

Gestión del Rendimiento

Planificación del rendimiento

Como herramienta para evaluar el rendimiento de las personas en la organización está el *Manual de Evaluación de Desempeño* basado en el del Servicio Civil. Se

establece un instrumento para cada categoría (cada uno tiene un formulario, técnicos). La nota que saque el colaborador definirá si se le paga la anualidad.

La primer instancia para valorar las evaluaciones del desempeño es la Dirección Ejecutiva y de ser necesario se debe emitir un informe y Junta Directiva decide si se mantiene o no. Después de 2 años con resultado deficiente puede ser despedido.

La evaluación del desempeño se vincula a la estrategia institucional mediante el POI (Programa Operativo Institucional) por cuanto si las personas no cumplen las metas y no hay justificación de por qué no se cumplieron, se le bajan puntos de la evaluación.

Seguimiento activo del rendimiento

La institución da un seguimiento a los colaboradores mediante una evaluación de logros que se realiza cada cuatro o seis meses según sea requerido. Además, se procede a la comunicación activa con los funcionarios con el fin de determinar que puede afectar el rendimiento de los mismos. La idea es que se estipule lo anterior en documentos escritos para mayor orden.

Evaluación del rendimiento

La organización tiene como plan de mejora revisar el instrumento de desempeño contra la evaluación anterior para determinar si el colaborador corrigió las observaciones que le habían hecho. Después, se colabora con buscar espacio para capacitaciones a los funcionarios para obtener un mejoramiento continuo.

Retroalimentación

Se brinda una retroalimentación al funcionario, por cuanto la evaluación final se hace en conjunto con la directora y el mismo colaborador. Se debe resaltar que el instrumento de evaluación deja manifestado que es lo que se debe mejorar para el próximo ciclo. No hay un plan de mejora estandarizado porque los resultados pueden ser diversos y las soluciones variadas. Por ejemplo en algunos casos se pueden buscar capacitaciones con el Instituto Nacional de Aprendizaje.

Universidad de Costa Rica

Los inicios de la Universidad de Costa Rica se remontan al siglo XIX, cuando se firma el decreto que transformó la Casa de Enseñanza de Santo Tomás en una universidad.

En el año 1888, se decretó el cierre de la Universidad de Santo Tomás. Este mismo decreto estableció la creación de las escuelas superiores de Derecho y Notariado, de Medicina y de Ingeniería. Más adelante fueron creadas las escuelas de Farmacia y la de Bellas Artes, ambas en 1897.

A partir de 1890, la educación superior del país estuvo representada por las escuelas profesionales y facultades, que funcionaron bajo la dirección de los colegios profesionales respectivos debido a la ausencia de una entidad superior que las agrupara. Es hasta la década de 1940, en una coyuntura de reformismo en Costa Rica, que Luis Demetrio Tinoco figura como una de las principales personas que impulsa la creación inmediata la Universidad de Costa Rica. Así, bajo el gobierno de Rafael Ángel Calderón Guardia, mediante la ley N° 362 se crea oficialmente la Universidad de Costa Rica, y nace como una institución docente y de cultura superior. El 7 de marzo de 1941 la Universidad de Costa Rica abrió sus

puertas en el céntrico barrio capitalino González Lahmann, con 719 estudiantes matriculados.

La construcción de la Universidad seguía avanzando, por lo que en 1956 se comenzó el proyecto de elegir una ciudad universitaria en San Pedro de Montes de Oca. La Facultad de Ingeniería fue la primera de la que se construyó el pabellón y para 1980 se crean 11 unidades de investigación.

En el año 2001, la institución es declarada por la Asamblea Legislativa como Institución Benemérita de la Educación y la Cultura de Costa Rica, mediante el decreto n° 8098.

En el último quinquenio, la Universidad de Costa Rica ha ampliado tanto su oferta académica como sus cupos de admisión; para dar oportunidad a más jóvenes de ingresar a la institución y desempeñarse profesionalmente en las carreras que el país requiere. Asimismo, ha mejorado y aumentado considerablemente su infraestructura con la construcción de varios edificios en la Ciudad de la Investigación y en el campus Rodrigo Facio, entre los que se destacan el Lanamme, el Planetario, la Escuela de Ingeniería Eléctrica, la Facultad de Ciencias Sociales, el edificio de Educación Continua y la Plaza de la Libertad de Expresión.

La Universidad ocupa para el año 2016 el puesto 21 en el Ranking de universidades en América Latina, y en el ámbito mundial conserva el puesto 501.

Misión

ARTÍCULO 1. La Universidad de Costa Rica es una institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente y democrática, constituida por una comunidad de profesores y profesoras, estudiantes, funcionarias y funcionarios administrativos, dedicada a

la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento. (Universidad de Costa Rica, 2017)

Visión

Fortalecer la excelencia académica mediante el desarrollo y el cultivo permanente de una cultura de calidad, con una articulación estrecha entre docencia, acción social e investigación y por medio de la actualización de los planes de estudio en grado y posgrado en todas sus sedes universitarias, la generación de carreras innovadoras, el mejoramiento continuo y la formación de alto nivel del personal académico y administrativo, con el fin de atender, de manera pertinente, las necesidades de la sociedad costarricense y potenciar su liderazgo en el desarrollo de la educación nacional.

Potenciar la generación de conocimiento científico, tecnológico, sociocultural e innovador en todas las unidades de la Universidad, entre disciplinas, así como incorporarse a redes académicas internacionales, basadas en el reconocimiento recíproco, el respeto y los beneficios compartidos, con miras a fortalecer la cultura académica.

Promover la integración, las alianzas, el compromiso social, la cooperación, la relación solidaria, la difusión del quehacer universitario y la innovación en aras de forjar nuevos espacios, con el fin de transferir e

intercambiar el conocimiento generado entre la Universidad y la sociedad.

Promover la democratización del ingreso a la educación superior mediante programas que favorezcan la equidad y la inclusión social y, al mismo tiempo, impulsar iniciativas para fortalecer los servicios de apoyo a la población estudiantil, con el fin de facilitar la permanencia y la culminación exitosa de sus estudios en la Institución.

Impulsar la internacionalidad solidaria mediante el desarrollo de redes académicas y la movilidad de docentes, estudiantes y personal administrativo.

Actualizar los mecanismos y las plataformas de la gestión universitaria velando por la sostenibilidad ambiental, el liderazgo tecnológico y la modernidad de la infraestructura física, para potenciar la pertinencia, eficiencia y rendición de cuentas. (Universidad de Costa Rica, 2017)

Organización del Trabajo

Diseño de los puestos de trabajo

La comprobación del cumplimiento de requisitos de ocupantes de un puesto se da mediante el *Manual Descriptivo de Clases y Cargos*, el cual es un “instrumento técnico que sirve de insumo a los subprocesos de captación, aplicación,

mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos” (Universidad de Costa Rica). El manual está compuesto por 6 estratos, 16 clases y un total de 945 cargos. A continuación se presenta un resumen:

Tabla 6: Resumen Manual Descriptivo de Clases y Cargos, Universidad de Costa Rica

Estratos	Clases	Cantidad Cargos Asignados
Operativo	Trabajador Operativo A	3
	Trabajador Operativo B	12
	Trabajador Operativo C	18
Asistencial	Técnico Asistencial A	18
	Técnico Asistencial B	43
Técnico	Técnico Especializado A	24
	Técnico Especializado B	142
	Técnico Especializado C	32
	Técnico Especializado D	139
Profesional	Profesional A	146
	Profesional B	152
	Profesional C	117
	Profesional D	24

Mandos Medios	Jefe A	49
	Jefe B	26
Dirección	Director	No tiene
Elaboración propia con datos tomados de http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos		

Se entenderá por estrato ocupacional el conjunto de clases de similar naturaleza respecto de su ámbito de acción en la estructura organizativa y ocupacional de la Universidad de Costa Rica. (Universidad de Costa Rica)

Con respecto a la definición de las clases, existe un formato el cual considera las siguientes secciones: Identificación de la clase, título de la clase, propósito de la clase, características (caracterización general de la clase, que permite diferenciar un nivel de otro), actividades esenciales de la clase, responsabilidad por supervisión (Indica si tiene personal a cargo. Si lo tiene, indica cómo asigna el trabajo, cómo lo revisa o evalúa, y a qué tipo de puestos supervisa), requisitos académicos, competencias, requisitos legales.

Como se mostró en la Tabla 1 *Resumen Manual Descriptivo de Clases y Cargos* cada clase tiene cargos asignados, cada uno de estos cargos son los que se toman en cuenta para comprobar el cumplimiento de requisitos de las personas de un puesto. Cabe mencionar que de acuerdo con el manual de puestos la Universidad de Costa Rica tiene en total 945 cargos, lo que genera que los mismos sean definidos de formas muy específicas. La estructura de cada cargo está formada de la siguiente manera:

1. Identificación y ubicación del cargo: estrato, clase, código del cargo, título del cargo, dependencia.

2. Descripción: Propósito, productos o servicios, criterio de desempeño, actividades esenciales.
3. Responsabilidades del cargo: (por supervisión o coordinación de personas, manejo de equipos, manejo de información, activos y valores).
4. Perfil de competencias: Institucionales, conductas, comportamiento y valores orientado al cumplimiento de las políticas de la organización. Personales: actitudes, conductas y características para el desempeño exitoso del cargo. Además en este apartado se incluye conocimientos, formación académica y experiencia.
5. Requisitos legales.
6. Requisito ISO.

Se menciona que existen casos en que algunos cargos requieren *requisitos preferentes* por tanto se les agrega un apartado con dicha leyenda. En el diseño de puestos, la institución si contempla la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades, finalidades, entre otros. Lo anterior se hace mediante el *Manual Descriptivo de Clases y Cargos*.

Además es importante mencionar que el diseño de nuevos puestos se realiza cuando surge una necesidad en alguna unidad, la cual ejecuta la solicitud y la Oficina de Recursos Humanos visita dicha unidad con el fin de verificar que la necesidad sea real. Además hace levantamiento de las funciones del nuevo cargo, y a partir de lo anterior se crea el nuevo cargo.

Definición de los perfiles

La definición de los perfiles de las personas que ingresa se construye entre la Oficina de Recursos Humanos y las dependencias (Unidades). Además intervienen estudios de mercado. En los casos en que se piden requisitos muy

específicos y diferentes, se contacta otra persona especialista para tener mayor pericia.

La definición del perfil depende de las características de cada puesto.

En relación con las competencias básicas de cada perfil, son definidas en el *Manual Descriptivo de Clases y Cargos*, donde cada cargo cuenta con una lista de competencias institucionales y personales.

Actualmente la Oficina de Recursos Humanos está trabajando en el Diccionario de Competencia el cual está en revisión para luego solicitar su aprobación. Por motivo de que está por ser aprobado no se puede facilitar.

Por consiguiente, se procede al análisis de la Gestión del Talento Humano en los subsistemas Gestión del Empleo, Organización del Trabajo y la Gestión del Rendimiento.

Gestión del Empleo

Gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción)

Los medios que utiliza la institución para buscar y atraer los candidatos a los puestos de trabajo, dependerá del tipo de concurso:

En el caso de los concursos internos, se publican los boletines en la página web de la Oficina de Recursos Humanos y además se envía a los funcionarios la notificación de nuevos concursos por medio del correo institucional. Los interesados en participar en alguno de los puestos, pueden realizar la inscripción por medio del Sistema Institucional Expediente Único.

En el caso de concursos externos, se publican los boletines en la página web de la Oficina de Recursos Humanos y además se publican en un periódico de

circulación nacional. Es importante mencionar que la elección del periódico dependerá del puesto que se está ofreciendo. Los interesados en participar deberán presentar todos los documentos ante la Oficina de Recursos Humanos.

Existe la modalidad de candidatos referidos para puestos muy especializados, siempre y cuando sea nombramiento menor a seis meses.

Los instrumentos que se utilizan para el proceso de reclutamiento son el boletín, la página web, el sistema expediente único y los periódicos de circulación nacional.

Cuando se trata de un concurso interno los criterios de selección son: verificar el cumplimiento de requisitos para el puesto vacante y a discreción de la dependencia aplicar una prueba o entrevista técnica para determinar la idoneidad del oferente.

En relación con la selección en los casos de los concursos externos, los criterios que se utilizan son: entrevista previa para revisión de requisitos donde se comprueba el cumplimiento de los mismos, realización de pruebas específicas o prueba técnicas según lo requiera cada puesto, pruebas psicológicas y calificación de atestados (Ejemplo: profesional A: 70% título y 30% experiencia).

El principal instrumento que se utiliza para la selección del personal es la entrevista por competencias la cual es semi estructurada.

En relación con la inducción de personal de nuevo ingreso es importante diferenciar entre dos procesos que lleva a cabo la Universidad de Costa Rica: el proceso de orientación en el cual se le brinda al nuevo funcionario información general de la Universidad y el proceso de inducción que es propiamente la capacitación al puesto que va a ocupar.

En el caso de la orientación, esta tiene una duración aproximada de 12 horas las cuales se dividen en charlas de tres mañanas, en donde los coordinadores se

encargan de preparar información sobre temas de interés para los funcionarios, además de invitar a otras dependencias universitarias. El responsable de este proceso es la Oficina de Recursos Humanos.

La inducción se realiza directamente en la unidad de trabajo, en la primera semana de labores. Se trata de la capacitación al puesto donde se explican los horarios, las funciones y otros detalles del puesto.

Gestión de la movilidad (Funcional)

La movilidad funcional en la universidad se gestiona por medio de los siguientes medios:

Concurso interno: Cuando existe una plaza vacante se saca a concurso interno, de manera tal que el funcionario que lo desee y que cumpla con los requisitos puede concursar. Las plazas vacantes pueden darse por una plaza, por Incapacidades, pensiones o renunciaciones.

Permuta: Este proceso está relacionado con el conflicto y se da el cambio de dos funcionarios de dependencias distintas.

La oportunidad de ser administrativo y docente o viceversa, son movimientos que se dan según nombramientos de las Unidades Académicas.

Gestión de la desvinculación

La desvinculación se realiza mediante el debido proceso que se lleva a cabo la Junta de Relaciones Laborales.

Para los casos de bajo rendimiento, existe una junta de relaciones laborales que analiza cada caso mediante el reglamento de relación laboral y es la encargada de

asignar el debido proceso para sancionar al funcionario que muestre un rendimiento inferior a lo estipulado.

Gestión del Rendimiento

Planificación del rendimiento

La evaluación del rendimiento se da de las siguientes dos formas:

La primera es el periodo de prueba que es para funcionarios de primer ingreso a la institución o bien a un puesto específico y se da una evaluación del rendimiento al finalizar los primeros tres meses.

La otra forma es que existe un Sistema de Gestión de Desempeño, este no se aplica a la totalidad de la población universitaria. Actualmente se destina aproximadamente al 65% de la población y solo se emplea a las unidades que lo solicitan. El sistema tiene un formulario en línea en el cual se deben indicar las metas, indicadores y estrategias de cada unidad que está siendo evaluada y se da la evaluación a los seis meses y después a cada año.

Los instrumentos que se utiliza para la evaluación son el formulario *Evaluación Período de Prueba P-4* y el *Formulario en línea del Sistema de Gestión del Desempeño*.

Es importante mencionar que se da una alineación en cascada entre la evaluación del desempeño y el plan estratégico de la unidad en el cual se relaciona las habilidades, actitudes y credibilidad de los funcionarios con elementos como la política y objetivos de cada unidad académica y específicamente del cargo que desempeña cada funcionario.

Seguimiento activo del rendimiento

Se da únicamente a la población funcionaria que está incluida en el *Sistema de Gestión de Desempeño*. El plan de mejora es parte de unos de los apartados del sistema en el cual se definen las acciones a tomar.

Evaluación del rendimiento

La evaluación del rendimiento se realiza a la población funcionaria que está incluida en el *Sistema de Gestión de Desempeño*. Se da la comunicación diaria entre la jefatura y el funcionario. La evaluación se registra en el sistema.

Retroalimentación

El instrumento para el plan de mejora del rendimiento es el Modelo de Gestión de Desempeño.

Universidad Técnica Nacional

El 29 de abril del 2008 la Asamblea Legislativa aprobó la Ley de Creación de la Universidad Técnica Nacional (UTN). Con su creación se busca fortalecer la educación superior en Costa Rica, junto con la Universidad de Costa Rica, el Instituto Tecnológico de Costa Rica y la Universidad Estatal a Distancia.

La misión de la organización consiste en:

Brindar una educación integral de excelencia, en el marco de la moderna sociedad del conocimiento, centrando su acción académica en el área científica, técnica y tecnológica, en la investigación de alta calidad, y en la innovación como elementos fundamentales para el desarrollo humano con responsabilidad ambiental, en articulación con los sectores productivos de la sociedad. (Universidad Técnica Nacional, 2015)

Su visión sería:

Ser universidad de vanguardia en la formación integral de profesionales, la investigación y la acción social en las áreas científicas, técnicas y tecnológicas, con un enfoque de humanismo científico innovador, que contribuya al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense. (Universidad Técnica Nacional, 2015)

Además, se muestra el organigrama de la organización:

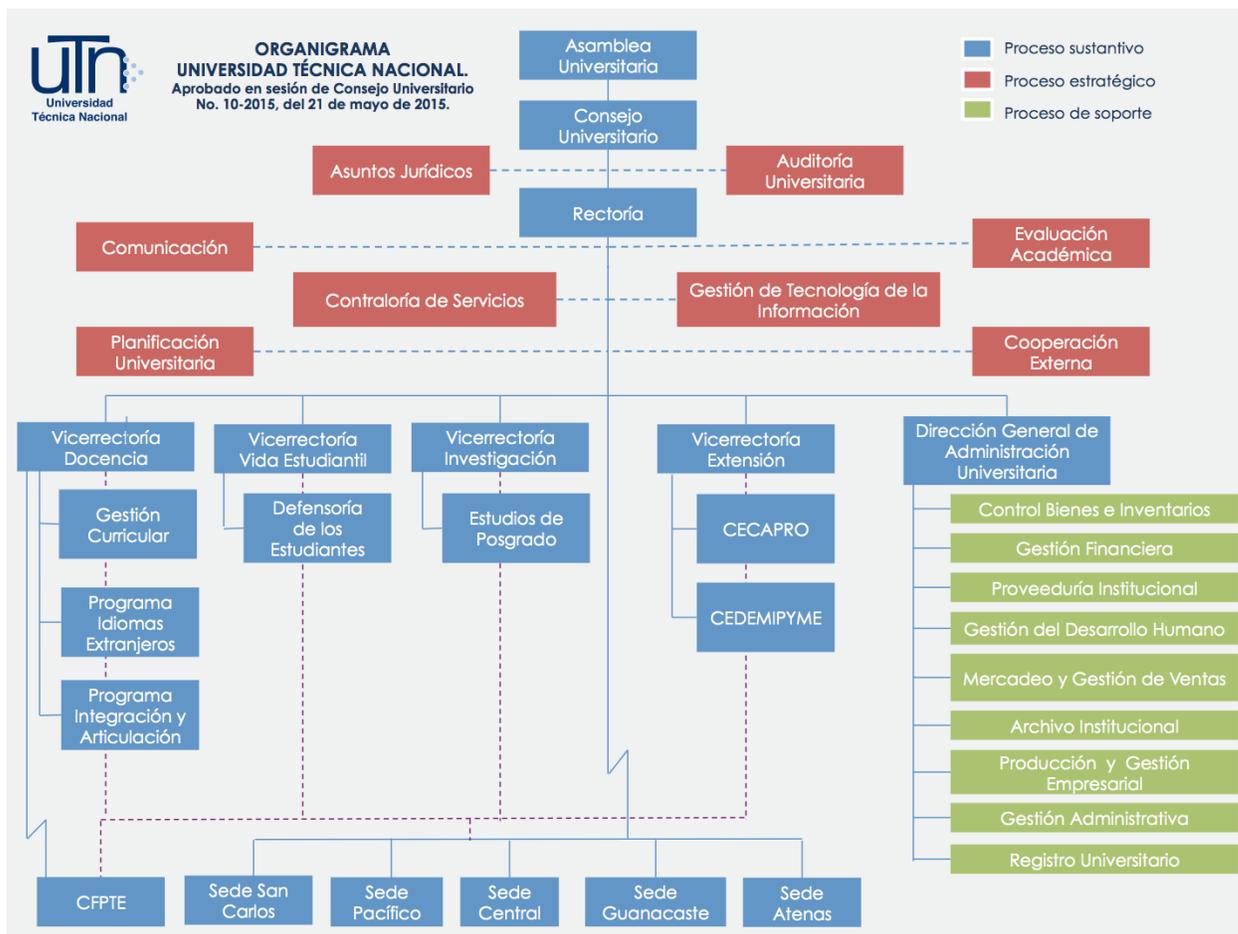


Ilustración 8: Organigrama Institucional de la Universidad Técnica Nacional

(Universidad Técnica Nacional, 2015)

En el artículo 1 de la ley orgánica de la institución se menciona que “se garantizarán los principios de autonomía universitaria y de libertad de organización para los estudiantes” (Del Vecchio, y otros, 2008).

Además, se resaltan otros artículos que son de gran relevancia.

Artículo 2º- Personalidad Jurídica. La Universidad Técnica Nacional será una institución estatal de

educación superior que gozará de independencia para el desempeño de sus funciones, y para darse su organización y gobierno propios, en los términos del artículo 84 de la Constitución Política. Tendrá plena personalidad jurídica, autonomía financiera y patrimonio propio, y capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones para el cumplimiento de sus fines. Formará parte del Sistema Nacional de Educación Superior con base en la legislación vigente.

Artículo 4º- Fines. La Universidad se centrará en los temas científicos y tecnológicos y en la innovación como elemento fundamental para el desarrollo humano. Específicamente, se consagrará a la consecución de los siguientes fines:

a) Crear, conservar y transmitir la cultura nacional y universal, en el marco de un esfuerzo integral y sostenido, orientado al mejoramiento integral de la sociedad costarricense, al fortalecimiento de su democracia, y a la creación de condiciones económicas y sociales más equitativas y justas para la convivencia social, especialmente el fomento de actividades productivas y la generación de empleo.

b) Ofrecer una educación integral a sus estudiantes, que garantice simultáneamente su óptima formación profesional y técnica, y su desarrollo integral, moral, cultural y personal.

c) Promover la investigación científica de alto nivel técnico y académico, para contribuir al mejoramiento de la vida social, cultural, política y económica del país y del nivel espiritual y educativo de sus habitantes, y para, coadyuvar en los procesos de desarrollo, modernización y mejoramiento técnico de los sectores productivos; empresas exportadoras, y especialmente pequeñas y medianas empresas.

Artículo 5º- Funciones. En cumplimiento de sus fines, serán funciones y atribuciones de la Universidad Técnica Nacional:

a) Desarrollar programas académicos de docencia, investigación y extensión en todos los campos. b) Preparar profesionales e investigadores de nivel superior en todos los ámbitos del saber, y muy especialmente en el ámbito del desarrollo técnico que demanda el país.

d) Otorgar títulos a sus graduados, y en su caso, títulos honoríficos.

e) Reconocer estudios, títulos, y grados universitarios otorgados por otras universidades.

h) Modernizar constantemente y revisar sistemáticamente el contenido de los currículos y planes de estudio de sus carreras en los diferentes niveles y modalidades de enseñanza, para garantizar su pertinencia y adaptación a las necesidades

educativas que demande el proceso de desarrollo nacional, y a los requerimientos técnicos de los sectores productivos. (Del Vecchio, y otros, 2008).

Es importante pasar al análisis de la institución en la parte de la Gestión del Talento Humano con el fin de comprender como se están llevando a cabo los subprocesos de Organización del Trabajo, Gestión del Empleo y Gestión del Rendimiento. A continuación se procese con la explicación de cada uno.

Organización del Trabajo

Diseño de los puestos de trabajo

Actualmente la UTN comprueba el cumplimiento de requisitos de las personas ocupantes de un puesto por medio del *Manual Descriptivo de Clases de Puestos* el cual contiene la descripción de cada uno de las clases de puestos de la Universidad. Se constituye en un instrumento técnico esencial para el reclutamiento y selección de personal, carrera administrativa, gestión y desarrollo de los recursos humanos de la Universidad. (Universidad Técnica Nacional, Manual Descriptivo de Clases de Puestos, 2016).

En cada uno de las clases de puestos se describe: la naturaleza del trabajo, funciones, responsabilidad, competencias técnicas, requisitos académicos, legales y experiencia profesional. (Universidad Técnica Nacional, Manual Descriptivo de Clases de Puestos, 2016)

Las clases establecidas en la descripción no pretenden ser limitativas, sino más bien guías de la labor a realizar. Sin embargo, las mismas son de observancia obligatoria para todos los funcionarios de la Universidad.

Es importante rescatar que el *Manual Descriptivo de Clases de Puestos* corresponde a un manual de clases anchas por tal razón no contiene especificación de cargos. En este momento la Institución está trabajando en la elaboración de un manual de cargos y en la redefinición del actual manual.

Definición de los perfiles

La definición de los perfiles de las personas que ingresan es realizado por el Departamento de Análisis Ocupacional, quien se encarga de definir la categoría del puesto de acuerdo con las clases indicadas en el Manual de Clases.

Posteriormente que el Departamento de Análisis Ocupacional ha definido la categoría del puesto, el Departamento de Recursos Humanos se encarga de definir las especificaciones técnicas del puesto.

Las competencias básicas que debe tener cada perfil son definidas tanto por la Unidad a la que pertenece el puesto así como por el Departamento de Recursos Humanos.

La unidad que requiere el puesto realiza la solicitud a Recursos Humanos mediante el instrumento *Pedimento de Personal*. En dicho documento estarán las especificaciones de lo que se requiere de la persona ocupante del puesto. Una vez que Recursos Humanos recibe la solicitud, revisa y analiza que lo que la Unidad solicita esté al alcance de la institución.

Gestión del Empleo

Gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción)

En cuanto al reclutamiento, la institución busca y atrae candidatos a los puestos por medio de publicaciones en la página web de la institución, concursos públicos y avisos en Colegios Profesionales según el área de necesidad.

En el caso de que el concurso sea para un nombramiento interino, se reciben las ofertas de los interesados por medio de la página en la base de datos *Reclutamiento y Registro de Oferentes*. Es importante mencionar que el registro de oferentes se puede realizar en cualquier momento y cuando la Universidad requiera personal interino, revisa dicha base de datos con el fin de determinar cuáles personas aplican para ocupar el puesto vacante y a partir de ese momento se procede al proceso correspondiente.

Cuando el concurso es para un nombramiento en propiedad, este se deberá realizar por medio de concurso público, según el artículo 31 del Estatuto Orgánico:

El ingreso en propiedad de los nuevos funcionarios docentes y administrativos a la Universidad se realizará mediante el procedimiento de concurso público y comprobación de la idoneidad requerida, sujeto a un período de prueba de tres meses, conforme lo establezcan los reglamentos respectivos. Para todo el personal que ingrese en propiedad, se garantiza el derecho de estabilidad en el puesto y la remoción solo por justa causa y con respeto al debido proceso. La Universidad podrá realizar las contrataciones temporales que requiera para cumplir sus funciones (Universidad Técnica Nacional, Estatuto Orgánico, 2010)

Además el artículo 3 del documento *Normas de Reclutamiento y Selección de los Funcionarios* resalta:

Concurso Público: En ausencia de la solicitud expresa del Rector o Decano, según corresponda, con respecto a las opciones de movimientos de personal señaladas, (ascenso en propiedad, permuta o traslado) se procederá a la convocatoria de Concurso Público para todos los funcionarios de la Universidad y oferentes externos, con el propósito de integrar el registro de elegibles para cada clase ocupacional (Universidad Técnica Nacional, Normas de Reclutamiento y Selección de los Funcionarios de la Universidad Técnica Nacional, 2014).

Una vez que se tienen identificados los oferentes se procede a la selección. Los criterios que se consideran en este proceso son: la naturaleza del trabajo, funciones, responsabilidad, competencias técnicas, requisitos académicos, legales y experiencia profesional, según el *Manual Descriptivo de Clases de Puestos*.

Además, se aplican entrevistas estructuradas. El contenido de las mismas dependerá de cada puesto. Los encargados de aplicar las entrevistas son la unidad dueña de la plaza vacante y la unidad de Recursos Humanos. Sin embargo la decisión final será tomada por la primera. No se omite mencionar que la Institución no realiza pruebas psicológicas.

Lo anterior está respaldado en el documento *Normas de Reclutamiento y Selección de los Funcionarios* que menciona:

La selección de personal se hará por medio de pruebas de idoneidad y atestados. Únicamente se admitirán aspirantes que reúnan los requisitos para ser nombrados en el puesto que se trate. Para la selección del personal se requerirá el asesoramiento técnico de la

dependencia donde existan puestos vacantes, cuyos jefes están en la obligación de brindarlo (Universidad Técnica Nacional, Normas de Reclutamiento y Selección de los Funcionarios de la Universidad Técnica Nacional, 2014)

Con respecto a la inducción del nuevo personal, no existe un proceso definido. Dicha inducción la realizan mediante una charla con duración de una mañana.

Gestión de la movilidad (funcional)

El cambio de tareas se lleva a cabo entre el Jefe de Unidad y el funcionario, este movimiento es consensuado por ambas partes.

En relación con el traslado se lleva a cabo entre el Jefe de Unidad a la que pertenece el funcionario y la jefatura de la unidad a la cual se trasladará y el funcionario. Este movimiento es consensuado y las partes anteriores deben estar de acuerdo.

El proceso del ascenso se lleva a cabo cuando la jefatura ofrece dicho ascenso, el acuerdo se comunica a la oficina de Recursos Humanos, quienes se encargan de evaluar la solicitud y el cumplimiento de requisitos y emiten el aval técnico. El documento *Normas de Reclutamiento y Selección de los Funcionarios* en el artículo 2 menciona:

La Dirección de Gestión de Desarrollo Humano, con el fin de garantizar la carrera administrativa dentro de la Universidad y a solicitud expresa del Rector o Decano, según corresponda, realizará el análisis correspondiente para cubrir la vacante en primera instancia por medio de ascenso en propiedad en la

Sede o Administración Universitaria donde se ubica la plaza, o en su defecto, en cualquier otra sede o Administración Universitaria, siempre y cuando se trate de clases comprendidas en un mismo grupo ocupacional, sujeto al cumplimiento de los requisitos establecidos en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos de la Universidad Técnica Nacional y sus reformas. (Universidad Técnica Nacional, Normas de Reclutamiento y Selección de los Funcionarios de la Universidad Técnica Nacional, 2014).

Gestión de la desvinculación

La desvinculación se puede dar de las siguientes formas:

Supresión de la Plaza: Ocurre cuando una plaza con nombramiento es eliminada y la persona nombrada es despedida con responsabilidad patronal. Para que este proceso ocurra es necesario que se justifique el motivo de la supresión.

Proceso Disciplinario: Se da después de que se haya llevado una investigación preliminar y que el órgano responsable de la investigación determine los resultados. Este proceso se basa en lo estipulado en la Administración Pública.

Renuncia o jubilación: Es por decisión del funcionario.

Otro motivo de desvinculación es la no aprobación de la evaluación de desempeño, según lo pacta el artículo 26 del *Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo*:

En caso de obtener en dos períodos consecutivos una calificación de regular o en un solo período una calificación de deficiente, se procederá al despido sin responsabilidad patronal. Para ello deberá realizarse, de previo, el procedimiento disciplinario ordinario conforme las normas establecidas en la Ley General de la Administración Pública. (Universidad Técnica Nacional, Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Técnica Nacional, 2014)

Gestión del Rendimiento

Planificación del Rendimiento

El proceso de la evaluación del rendimiento se explica con los siguientes artículos:

Artículo 12

La evaluación del desempeño del servidor durante el período de prueba, debe realizarse durante los cinco días hábiles antes de concluir el plazo de los tres meses y con base en los compromisos fijados al momento de la vinculación laboral del servidor. Si el servidor obtiene la calificación de regular o deficiente será separado de la Universidad sin responsabilidad alguna, por lo que no podrá emitirse el nombramiento en propiedad.

Artículo 13

Será responsabilidad del jefe inmediato llevar a cabo de manera oportuna el proceso de evaluación del personal administrativo a su cargo, en coordinación con la Dirección o Departamento de Gestión de Desarrollo Humano.

Artículo 14

El jefe inmediato realizará las evaluaciones anuales del personal administrativo a su cargo, las cuales serán entregadas a la Dirección o Departamentos de Gestión de Desarrollo Humano de cada Sede Universitaria, para determinar los planes de desarrollo del personal universitario y para el archivo correspondiente en los expedientes personales de los servidores.

Artículo 15

Si el servidor hubiese estado a las órdenes de varios jefes, la evaluación la realizará el jefe que ha ejercido supervisión de sus labores durante más tiempo, en consulta con las demás jefaturas involucradas.

Artículo 19

Los jefes inmediatos serán los responsables de comunicar los resultados de las evaluaciones del desempeño a los servidores y a la Dirección o Departamento de Gestión de Desarrollo Humano, mediante el envío respectivo del formulario de

evaluación original (Universidad Técnica Nacional, Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Técnica Nacional, 2014)

Seguimiento Activo del Rendimiento

Artículo 17

En el expediente del desempeño que deberá llevar cada jefatura y en el expediente personal del servidor se registrarán todos los documentos relacionados con su desempeño, tales como: notificaciones, cartas de reconocimiento, llamadas de atención y cualquier otro incidente significativo relacionado con el trabajo realizado por el servidor. Los documentos originales se consignarán en el expediente personal, mientras que en el expediente de desempeño de cada colaborador, se mantendrá una copia actualizada de los mismos (Universidad Técnica Nacional, Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Técnica Nacional, 2014).

Evaluación del Rendimiento

Artículo 25: El servidor que obtiene en un período, una calificación de Regular quedará obligado a participar en un proceso de desarrollo o capacitación coordinado por su Jefe Inmediato y el Área de Capacitación y

Desarrollo de la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano (Universidad Técnica Nacional, Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Técnica Nacional, 2014).

Entonces en evaluación del rendimiento el plan de mejora que utilizan está enfocado para aquellos funcionarios que no obtengan una calificación aceptable en la evaluación. Este proceso de mejora del rendimiento se hace con la colaboración de las unidades Centro Formación Pedagógica y Tecnología Educativa para el caso de los docentes y la Unidad de Capacitación para los administrativos.

Retroalimentación

Esta etapa la realiza el jefe inmediato mediante una entrevista con el funcionario donde se analiza la evaluación. En caso de que el funcionario haya tenido una calificación regular se procederá a participar en capacitaciones, según lo estipulado en el artículo 25 del Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo:

El servidor que obtiene en un período, una calificación de Regular quedará obligado a participaren un proceso de desarrollo o capacitación coordinado por su Jefe Inmediato y el Área de Capacitación y Desarrollo de la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano. (Universidad Técnica Nacional, Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Técnica Nacional, 2014).

Ministerio de Agricultura y Ganadería

Para el siglo XIX no existía una única institución orientada en el sector agropecuario. Fue hasta 1903 cuando se crea la Sociedad Nacional de Agricultura la cual era una entidad de carácter privado que percibía apoyo del Estado.

En 1910 bajo la Ley N° 8 se funda el Departamento de Agricultura, para ese entonces las actividades agropecuarias del país se concentraban en el café, banano y ganadería. El financiamiento del Departamento fue auspiciado por la Sociedad Nacional de la Agricultura. El fin de la creación del Departamento de Agricultura era el apoyo a la actividad forestal y la salud animal y vegetal, sin dejar de lado la extensión.

El año 1928 dio paso a la aparición de la Secretaría de Agricultura por medio de la Ley N° 33 (siempre manteniéndose adscrita a la Secretaría de Fomento). Se progresa hasta conseguir la unión de la Escuela Nacional de Agricultura y el Departamento de Agricultura bajo el nombre Centro Nacional de Agricultura. Doce años después se da la separación de ambas entidades y se crea la Facultad de Agronomía de la Universidad de Costa Rica.

La enseñanza de la agronomía se encontraba en manos del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. En 1949 con la nueva constitución se crea el Ministerio de Agricultura e Industria, fortificándose la investigación y la extensión agropecuaria. Fue hasta 1960 que se divide la agricultura de la actividad de industria, geología y minas dando paso al Ministerio de Agricultura y Ganadería mediante la Ley de Presupuesto 2656.

La misión del Ministerio de Agricultura y Ganadería se basa en:

Impulsar la dignificación de las familias rurales de pequeños y medianos productores de los territorios rurales, promoviendo el desarrollo de capacidades técnicas y de gestión empresarial en los sistemas productivos y en las organizaciones agropecuarias, que promuevan la competitividad, equidad y sostenibilidad social, económica y ambiental de la actividad agropecuaria. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2014)

En una visión más amplia el MAG quiere ser una institución:

...con servicios de calidad, oportunos y eficaces focalizados a apoyar la dignificación de las familias rurales de los pequeños y medianos productores en la satisfacción de las necesidades de seguridad, soberanía alimentaria y nutricional, con responsabilidad productiva, social y ambiental y que posibilite una articulación exitosa en el desarrollo agropecuario nacional e internacional. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2014)

El Ministerio de Agricultura y Ganadería se encuentra distribuido bajo el siguiente organigrama:

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA -MAG-

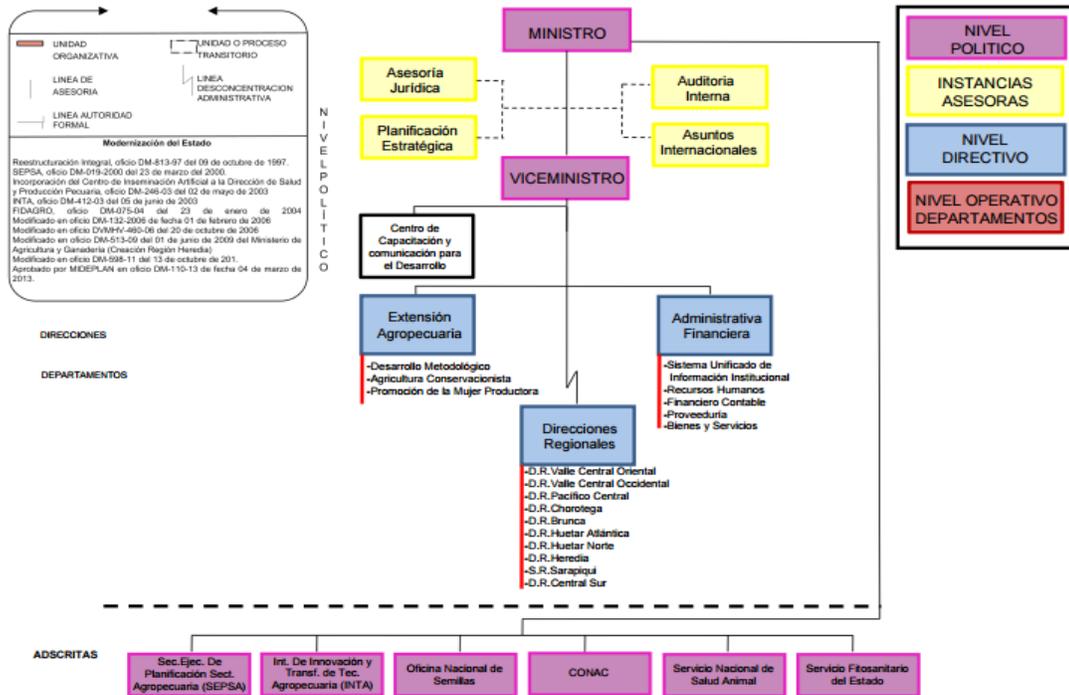


Ilustración 9: Organigrama Institucional Ministerio de Agricultura y Ganadería
(Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2013)

Los servicios y trámites en los cuales el MAG se enfoca se pueden apreciar a continuación:

Importación y exportación Origen Vegetal, Importación y exportación Origen Animal, Juventud Rural, Investigación Agropecuaria, Organismo de Inspección, Extensión Agropecuaria, Exoneraciones, Direcciones Regionales, Programas Nacionales y Gestión de Calidad.

En 1987 se crea la Ley 7064 FODEA, Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Su vinculación con los Sistemas de Gestión del Talento Humano se encuentra escasa. Se mencionan la conformación del Ministerio en su artículo 33 y 50-51, sus funciones en los artículos 35, 48, 49 y rendición de cuentas en el artículo 36.

Expuesto lo anterior, se procede a realizar el análisis de los sistemas de Gestión del Talento Humano en la institución.

Organización del trabajo

Diseño de los puestos de trabajo

El cumplimiento de los requisitos académicos, legales y de experiencia se realiza en las ocasiones donde se cuente con un estudio de clasificación, procediendo a revisar el expediente para corroborar que el funcionario cumpla con los requisitos que exige la clase en la cual se encuentra el puesto. Los requisitos se establecen en el *Manual de Clases Anchas del Régimen de Servicio Civil* (la consulta se realiza en la página electrónica de la Dirección General de Servicio Civil).

El diseño de los puestos para las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil es competencia de la Dirección General de Servicio Civil. El Ministerio de Agricultura y Ganadería se encarga de elaborar y mantener un *Manual de Cargos* institucional tomando en cuenta los siguientes elementos: naturaleza del cargo, actividades a desarrollar, ubicación del cargo dentro de la estructura organizacional del Ministerio y condiciones organizacionales y ambientales en los cuales son llevadas a cabo las tareas. Se utiliza un instrumento denominado *Cuestionario para la Caracterización de los Cargos del Ministerio de Agricultura y Ganadería*.

Definición de los perfiles

El perfil del personal que ingresa al Ministerio es definido por el *Manual de Clases Anchas del Régimen de Servicio Civil*. Para cada clase se precisa el tipo de tareas a realizar, la condición académica de la persona y de requerirlo experiencia.

Gestión del Empleo

Gestión de la incorporación

La búsqueda y atracción de candidatos a los puestos de trabajo se realiza mediante concursos elaborados siguiendo directrices de la Dirección General de Servicio Civil, donde se identifican y se divulgan las diferentes características de cada puesto.

Dentro de los instrumentos utilizados para el reclutamiento están las entrevistas, la recepción de currículos y las solicitudes de ofertas de servicio. El reclutamiento se da por medio de concurso externo e interno.

Dentro de los criterios para la selección de personal se tienen: atestados académicos, experiencia laboral y experiencias en funciones atinentes al puesto a escoger.

Los instrumentos utilizados para la selección son: las pruebas psicológicas, evaluación del desempeño, evaluación del periodo de prueba, entre otros.

No existe un sistema definido de inducción de personal. Se realizan talleres específicos y generales a los funcionarios de nuevo ingreso para dotarlos de conocimiento básico en el ejercicio de sus funciones. El periodo máximo para

inducción es de 3 meses (la inducción es conocida como periodo de prueba), donde se realiza un acompañamiento por parte de compañeros y superiores.

Gestión de la movilidad

Mediante un procedimiento ya establecido se realizan las reubicaciones (cambio de tareas, ascenso o traslado a otra unidad) de funcionarios a diferentes unidades de la institución y también los cambios de tareas u otros movimientos. Se pueden dar por los siguientes motivos: reasignación, recalificación, cambio de especialidad, inclusión de atinencias de instrucción o por viabilidad de las reubicaciones internas de los funcionarios.

Gestión de la desvinculación

Se realizan diferentes tipos de desvinculaciones, en su gran mayoría por motivo de jubilación del personal y en un grado menor por asuntos disciplinarios o bajo rendimiento laboral. Como elementos determinantes para aplicar desvinculación se encuentran los indicados por asuntos disciplinarios. En los últimos años no ha dado movilidad laboral o reducción forzosa.

El procedimiento a utilizar en los casos de funcionarios que renuncian para acogerse a su jubilación es la presentación de la carta de renuncia ante el Despacho Ministerial. Una vez que es de conocimiento del Despacho Ministerial se traslada a la Oficina de Recursos Humanos para el trámite correspondiente (cese de funciones, liquidación laboral, entre otras).

Gestión del Rendimiento

Planificación del rendimiento

Se debe seguir el marco el normativo establecido en materia de Evaluación del Desempeño del Servicio Civil, la Evaluación del Desempeño se conceptualiza como el proceso integral, continuo y sistemático que permite conocer, valorizar el desempeño del personal e incrementar el nivel de eficiencia de los recursos humanos, y este es un período que abarca de enero a diciembre.

La clasificación es la etapa final del proceso de evaluación y es la traducción de los resultados y apreciaciones sobre el desempeño en valores cualitativos y cuantitativos. Existen 5 factores genéricos y subfactores para la evaluación: eficiencia, motivación, merito, competencia y servicio al usuario. La calificación se realiza en la primera quincena de febrero de cada año.

Se utilizan tres formularios de Evaluación del Desempeño:

Formulario para el Grupo Laboral Gerencial.

Formulario para el Grupo Laboral Profesional.

Formulario para el Grupo Laboral Técnico –Calificado- Operativo.

La evaluación del desempeño está vinculada con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico Institucional y las Políticas y Directrices institucionales.

Seguimiento activo del rendimiento

El seguimiento activo se realiza con base en el formulario de *Expectativas del Desempeño*, aplicado en enero de cada año. Este se vincula con Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico y políticas institucionales y directrices emitidas por la Dirección General de Servicio Civil. Esta valorización debe realizarse según las políticas internas de seguimiento de cada instancia.

Evaluación del rendimiento

El plan de mejora del rendimiento se da con base en las necesidades de capacitación detectadas.

Retroalimentación

Según las debilidades manifestadas, cada jefatura debe velar por solventar las mismas y según las fortalezas aplicar el efecto multiplicador.

El instrumento para el plan de mejora del rendimiento es el *Formulario de Expectativas del Desempeño*. En él se identifican las expectativas esperadas para cada puesto.

Ministerio de Educación Pública

El Ministerio de Educación Pública nace entre 1953 a 1966 así como también lo hacen los organismos técnicos y jurídicos, esto al fomentarse la divulgación de la Ley Fundamental de Educación y la Ley Orgánica del Ministerio –Nº 3481 de 13 de enero de 1963- “que estableció su esfera de competencia, organización administrativa, atribuciones y la creación de varias instancias como la Administración General de Enseñanza y la derogatoria de varias disposiciones del Código de Educación” (Dirección General del Archivo Nacional, 2010).

El propósito de la existencia de un Ministerio de Educación Pública se puede visualizar en la Ley Orgánica de creación de la misma, Ley 3481:

Artículo 1º.- El Ministerio de Educación Pública es el órgano del Poder Ejecutivo en el ramo de la Educación y de la Cultura, a cuyo cargo está la función de

administrar todos los elementos que integran aquel ramo, para la ejecución de las disposiciones pertinentes del título séptimo de la Constitución Política, de la Ley Fundamental de Educación, de las leyes conexas y de los respectivos reglamentos (Asamblea Legislativa, 1965).

Sus ejes de actuación se subdividen en varios conceptos apreciables bajo las siguientes denominaciones:

1. Convertir la educación en el eje del desarrollo sostenible:
2. Cerrar las brechas existentes entre la calidad de la educación que reciben los estudiantes de las áreas urbanas y rurales, y eliminar la diferenciación entre las instituciones educativas de las áreas urbanas marginales y no marginales.
3. Formar recursos humanos que eleven la competitividad del país, necesaria para triunfar en los mercados internacionales.
4. Fortalecer valores fundamentales que se han ido perdiendo con el pasar del tiempo.
5. Fortalecer la educación técnica y científica, a la par de la deportiva y la cultura; como forma de estimular el desarrollo integral de los estudiantes.

6. Hacer conciencia en los individuos, acerca del compromiso que tienen con las futuras generaciones, procurando un desarrollo sostenible económico y social, en armonía con la naturaleza y el entorno en general. (Ministerio de Educación Pública, 2013).

La razón de ser de la institución basada en la convivencia armoniosa y el desarrollo equitativo se aprecia bajo su actuar:

Como ente rector de todo el Sistema Educativo, al Ministerio de Educación Pública le corresponde promover el desarrollo y consolidación de un sistema educativo de excelencia, que permita el acceso de toda la población a una educación de calidad, centrada en el desarrollo integral de las personas y en la promoción de una sociedad costarricense integrada por las oportunidades y la equidad social. (Ministerio de Educación Pública, 2013)

La estructuración de los departamentos, jefaturas así como su orden jerárquico se puede visualizar en su organigrama institucional.

La visión de Ministerio de Educación Pública se encuentra ligada directamente al crecimiento y calidad de las capacidades del ser humano de manera integral como se puede identificar a continuación:

Un Ministerio de Educación Pública renovado y moderno, al servicio de los estudiantes y sus familias, de los docentes, de los directores de centros educativos y en general, de las comunidades.

Un Ministerio caracterizado por una gestión administrativa eficiente, oportuna y transparente, que promueve el desarrollo integral del ser humano y las capacidades humanas necesarias para vivir e integrarnos en una sociedad global, con base en el ingenio, el conocimiento y las destrezas.

Un Ministerio que contribuya a descubrirnos, entendernos, expresarnos y reconstruirnos como ciudadanos del mundo, capaces de guiarse en la búsqueda permanente y crítica de lo que es justo.
(Ministerio de Educación Pública, 2013)

La relación de la legislación de creación y funcionamiento del Ministerio y el recurso humano empleado implica varias aristas. Dentro de ellas lo concerniente a asignación de funciones: a partir del Artículo 18 y hasta el final de la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública se puede visualizar las funciones de los miembros de la institución llámese Ministro, Consejo Asesor Administrativo, Oficialía Mayor, Administrador General, Administraciones Provinciales, Departamento de Formación Profesional Docente, Departamento de Personal, Departamento Financiero, Departamento de Extensión Cultural y Biblioteca.

Dentro de la asignación de funciones se crean las referentes al Departamento de Recursos Humanos donde este es el responsable de ejecutar gran variedad de procesos:

La Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, ejecuta los procesos relacionados con la planificación, promoción, reclutamiento, selección, nombramiento, capacitación y evaluación del recurso humano del MEP.

Su cobertura se extiende a los funcionarios ubicados en Oficinas Centrales, Direcciones Regionales y Centros Educativos, en concordancia y coordinación con lo establecido por la Dirección General del Servicio Civil y la normativa vigente. (Ministerio de Educación Pública, 2013)

Organización del Trabajo

Diseño de puestos de trabajo

En la institución el cumplimiento de requisitos de las personas ocupantes de un puesto se comprueba a través del:

1. Servicio Civil
2. *Manual Descriptivo de Puestos* (disponible en la página Servicio Civil), exponiendo los requisitos mínimos de cada puesto.

La descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades en el diseño de los puestos de la institución se complementa con el diseño del instrumento del *Manual Descriptivo de Puestos*.

Definición de los perfiles de puestos

Se rigen por el Servicio Civil dando como primer paso el haber sido reclutado en su registro de elegibles, seleccionando al que obtenga la mejor calificación.

En el Capítulo V del Estatuto del Servicio Civil donde se habla de la Selección y Nombramientos, se puede poner énfasis en el artículo 83 donde se ejemplifica claramente que:

Para llenar las plazas vacantes de los educadores que imparten lecciones en todos los niveles de la enseñanza se observarán los siguientes procedimientos

- a) Quienes resultaren afectados por reducción forzosa de matrícula o de lecciones, en los centros de enseñanza;
- b) Los profesores titulados que no hayan alcanzado el número máximo de lecciones en propiedad establecido por la ley. Entre ellos, gozarán de preferencia los profesores del colegio y escuelas donde se presente la vacante, y entre éstos, los que requieran menor número de lecciones para completar el horario máximo legal. De igual preferencia gozarán los profesores que tuvieren el número máximo de lecciones, pero distribuido en diferentes instituciones, y que solicitaran la ubicación de todo su trabajo en una sola de ellas. En todo caso se tomarán en cuenta: la calificación de servicios, la experiencia, los estudios y demás condiciones de los educadores; y
- c) Los profesores que resultaren elegibles en los concursos por oposición; en este caso los nombramientos se harán siguiendo el estricto orden descendente de

calificación. De igual preferencia gozarán los profesores que resultaren afectados por la aplicación de los incisos b) o c) del artículo 101, del capítulo siguiente. (Asamblea Legislativa, 1953)

Gestión del Empleo

Gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción)

La atracción de los candidatos para optar por un puesto en la institución se realiza por medio de *Concurso Público del Servicio Civil*. El Registro de elegibles es el instrumento utilizado.

Los criterios para la selección de personal se aprecian en el artículo 83 del Estatuto del Servicio Civil así como el 86 y 87.

Artículo 86.- Los candidatos que proponga la Dirección General de Servicio Civil podrán ser objetados por el Ministerio de Educación Pública, sólo con base en razones muy justificadas. Si la Dirección General considerare atendibles las objeciones, excluirá del Registro de Elegibles el nombre del candidato, mediante resolución que notificará al interesado.

Artículo 87.- (*) Para el nombramiento del personal técnico-docente y administrativo docente, se seguirá el procedimiento de terna que señala el Título Primero de este Estatuto y su Reglamento. Sin embargo, la elaboración de las bases y promedios para la selección previa, tanto el personal propiamente docente, como del personal técnico y administrativo docente, estará a

cargo de jurados asesores de la Dirección General de Servicio Civil. Estos jurados tendrán, además, la función de determinar la calificación mínima que, en cada concurso, se requiera para obtener calificación de "elegible" (Asamblea Legislativa, 1953).

Como segundo paso de la fuente de reclutamiento manejan la selección por medio de la nota obtenida por el candidato durante el proceso y finalmente se orientarán según su categoría profesional.

El instrumento para la selección de personal verifica que cada candidato envíe su hoja de trabajo, esto para las 10 primeras personas enlistadas.

En cuanto al sistema de inducción de personal nuevo, una vez se da el reclutamiento y selección cada jefe de departamento realiza la inducción del personal (incluyendo la definición del procedimiento a seguir). También se realiza por medio de la Comisión o Unidad de Reclutamiento y Selección quienes están montando un panorama o sistema de inducción. El tiempo de permanencia varía según la unidad donde se ubique el funcionario.

Gestión de la movilidad

La movilidad funcional que implica cambio de tareas, ascenso o traslado a otra unidad, lo realiza la Unidad Análisis Ocupacional quienes se encargan de hacer estudios de puestos, reasignaciones, ascenso y traslados entre departamentos.

Gestión de la desvinculación

La desvinculación del personal o extinción de la relación de empleo, ya sea por causas disciplinarias, inadecuación, bajo rendimiento, razones económicas, organizativas o tecnológicas se realiza tomando las siguientes medidas:

1. Disciplinarias.
2. Despido.
3. Renuncia.
4. Pensión.

Los elementos que son determinantes para aplicar la desvinculación van desde la pensión por cumplimiento de cuotas, cantidad de años cumplidos cotizando, por medidas disciplinarias o por renuncia.

El procedimiento a seguir varía: puede ser por un asunto disciplinario, por denuncia, por motivo de estudio del funcionario o por acciones de despido.

En la desvinculación por pensión se recopila la información, se analiza la misma y se brinda la resolución.

La renuncia se da por solicitud y su posterior aplicación en el sistema.

Gestión del rendimiento

Planificación del rendimiento

Se evalúa el rendimiento de las personas dentro de la institución de manera anual, con la evaluación del desempeño y los criterios a evaluar sea administrativo o docente.

La estrategia institucional se vincula con capacitación validando las necesidades de capacitación, donde los jefes de departamento deciden la temática por incluir.

El seguimiento activo del rendimiento

Se da por medio de la *Gestión de Calidad* donde tienen indicadores de gestión que se adaptan a la necesidad los actuales arrojan los resultados de la gestión.

La Evaluación del Rendimiento

Se vincula con el Plan Operativo Anual, donde vienen las mejoras que se deben dar. Se crea retroalimentación y se da la presentación al jefe de departamento.

Retroalimentación

Cuando se evalúa al funcionario, el mismo tiene que firmar la evaluación del desempeño. Una vez convocada la reunión el superior de los funcionarios explica cada criterio, si el personal está conforme firma la aceptación. En caso de oposición hay proceso de apelación.

Ministerio de la Presidencia

El Ministerio de la Presidencia de la República de Costa Rica como Cartera Ministerial tiene como su propósito según se dicta en el artículo 23 de la Ley General de la Administración Pública (donde sienta su base jurídica) coadyuvar “en las labores de la Presidencia de la República, y los programas presupuestarios adscritos a Ella” (Presidencia de la República, 2016).

Como base y razón de ser de la institución los representantes de la misma definieron dentro de su misión los aspectos primordiales para su permanencia a través del tiempo, evidenciando los desafíos de su estructura organizacional, sus funciones y su alcance.

La misión del Ministerio de la Presidencia se cita a continuación:

Brindar soporte político y técnico permanente a la gestión presidencial necesaria para la toma de decisiones, mediante la coordinación, definición, evaluación y seguimiento de las políticas nacionales,

sirviendo de enlace entre el gobierno y los órganos del poder ejecutivo, instituciones autónomas, entes privados y sociedad civil organizada. Además, canalizar la comunicación entre el gobierno y la asamblea legislativa, para coordinar la promulgación de los instrumentos legales necesarios para el adecuado accionar de los sectores público, privado y sociedad en general. (Ramírez E. , 2016)

En cuanto a la visión el enfoque se basa en la relación perdurable entre la institución y los diferentes sectores del ámbito nacional para la obtención de resultados, que favorezcan los objetivos planteados por el Ministerio de la Presidencia tal y como se puede visualizar: “Ser el órgano facilitador del dialogo a nivel nacional, en la búsqueda de soluciones y acciones estratégicas del gobierno, manteniendo la coordinación entre el poder ejecutivo, sector descentralizado, poderes del estado y sociedad civil organizada” (Ramírez E. , 2016).

La distribución de los departamentos, oficinas, y dependencias de la institución se pueden apreciar en el siguiente organigrama:

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA Y MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA

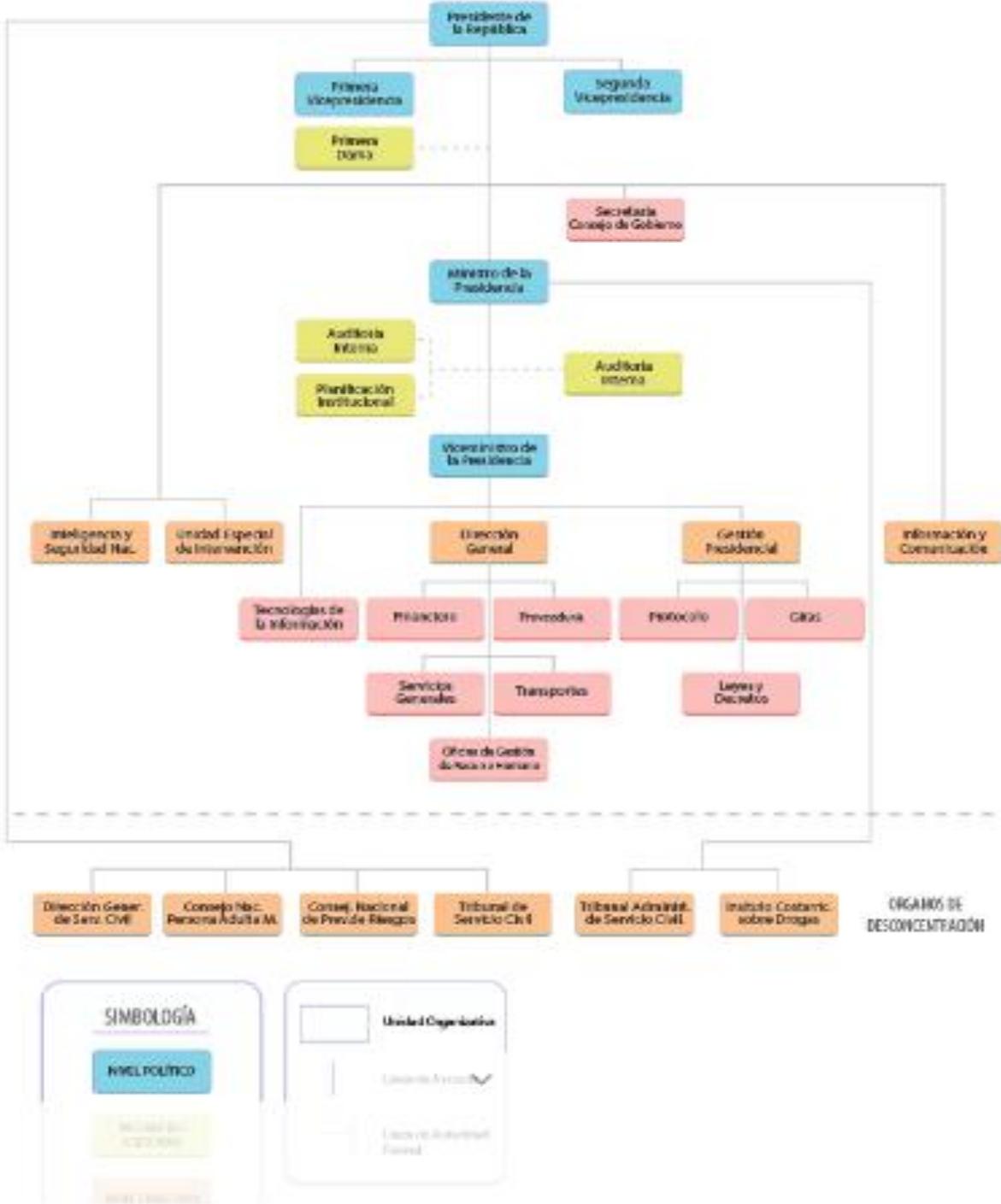


Ilustración 11: Organigrama Institucional Ministerio de la Presidencia

Fuente: (Ministerio de la Presidencia, 2017)

La relación de la gestión del recurso humano con la legislación que avala la creación, motivo y generalidades de la institución tiene una leve reseña en el *Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Presidencia de la República y el Ministerio de la Presidencia*. Decreto N° 32300-MP del 28 de julio de 1980 y sus reformas.

En sus primeros artículos se esclarece lo concerniente a las regulaciones que regirán a los funcionarios del Ministerio de la Presidencia, “Artículo 5º-Los servidores cubiertos por este Reglamento, que ocupen una plaza, en propiedad o en forma interina, del Régimen de Servicio Civil o excluidos de Éste serán regidos por las siguientes regulaciones” (Presidencia de la República, 2016).

Posterior a la designación de las regulaciones que regirán a los funcionarios se mencionan las obligaciones que tienen los superiores jerárquicos para con la Administración, “Artículo 11.-Además de lo contemplado en los artículos 12 y 13 de este Reglamento, los directores, jefes de departamento, jefes de despacho y directores de programas tendrán las siguientes obligaciones” (Presidencia de la República, 2016).

Para hablar de movimientos de personal, ascensos y contrataciones se seguirán las estipulaciones del *Estatuto del Servicio Civil*. El encargado de llevar acabo dichas disposiciones será la *Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos*.

Artículo 85.-Para utilizar las plazas que queden vacantes en los programas de la Presidencia o del Ministerio, y realizar los movimientos de personal, se seguirá lo que al efecto señalan el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento u otras disposiciones legales. La

Dirección de Recursos Humanos realizará los trámites correspondientes y comunicará los resultados. (Así corrida la numeración por el artículo 4º del decreto ejecutivo N° 35979 del 5 de abril de 2010, que lo traspasó del antiguo artículo 80 al 85 actual) (Presidencia de la República, 2016).

Artículo 86.-Para realizar los ascensos, la Presidencia o el Ministerio, acordará los movimientos con la participación de la Dirección de Recursos Humanos y del superior correspondiente. Lo anterior, de conformidad con los lineamientos establecidos en el artículo 33 del Estatuto de Servicio Civil. (Así corrida la numeración por el artículo 4º del decreto ejecutivo N° 35979 del 5 de abril de 2010, que lo traspasó del antiguo artículo 81 al 86 actual) (Presidencia de la República, 2016).

La adecuación del personal de nuevo ingreso o con algún registro de movimiento de puesto reciente debe de llevar una inducción a las nuevas funciones que desempeñará, “Artículo 97.-Todo lo concerniente a la administración de personal de la Presidencia y del Ministerio, estará a cargo del Dirección de Recursos Humanos, incluyendo la inducción del nuevo servidor” (Presidencia de la República, 2016).

Con respecto a las funciones realizadas, una vez se cumpla el período de evaluación anual se darán los resultados del desempeño de los colaboradores,

Artículo 101.-Los servidores regulares e interinos deberán ser calificados mediante la evaluación final que se efectuará en la última quincena del mes de

noviembre de cada año, en la forma que prescribe el Reglamento del Estatuto de Servicio Civil con el fin de evaluar cada uno de los factores que se incluyen en el desempeño general del servicio (Presidencia de la República, 2016).

Dentro de las disposiciones finales del *Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Presidencia de la República y el Ministerio de la Presidencia* se menciona la terminación de la relación entre el servidor y la Administración, así como los motivos y desenlaces de la misma (“CAPÍTULO XXIII (Corrida la numeración de este capítulo por el artículo 4º del decreto ejecutivo N° 35979 del 5 de abril de 2010, que lo traspasó del antiguo capítulo XXII al XXIII actual) Terminación de la Relación de Servicios” (Presidencia de la República, 2016)).

La gestión del Recurso Humano en la Oficina de Gestión Institucional del Recurso Humano del Ministerio de la Presidencia se analiza a continuación.

Organización del trabajo

Diseño de los puestos de Trabajo

Va de acuerdo al cumplimiento de requisitos de las personas ocupantes del mismo, en el Ministerio y la Presidencia se divide en dos los tipos de puesto existentes:

1. Los que forman parte del Régimen de Servicio Civil: donde se comprueba el cumplimiento de requisitos basándose en el *Manual General de Clases Anchas del Servicio Civil*. Las clases anchas van de la mano con dos requerimientos: académicos y legales y estos a su vez definirán el salario percibido por sus ocupantes.

Las clases anchas están compuestas por varias clases angostas.

Los requisitos se comprueban de la siguiente manera:

- a. Si las personas se encuentran desempeñando funciones en el puesto, se entrega los documentos donde indica la experiencia y el título más reciente.
- b. Los requisitos legales generalmente se corroboran a través de la incorporación al colegio de profesionales correspondiente y si fuese necesario en el puesto licencia, así como declaración de bienes.

Los requisitos se comprueban antes de que la persona ocupe el puesto o en casos excepcionales de control interno.

Los mecanismos de verificación de documentos falsos son casi nulos.

2. Puestos de Confianza subalternos:

No existe manual para identificar claramente sus funciones y requerimientos, tienen diez puestos asignados (tanto el Ministerio de la Presidencia como todos los Ministerios y en cada puesto solo tiene una persona (artículo 4 del estatuto de Servicio Civil)).

En Casa Presidencial se rompe este esquema de los 10 puestos, dado que la Presidencia tiene el artículo 4 y el art. 3 incisos c del Estatuto del Servicio Civil, (Asamblea Legislativa, 1953).

Algunos de estos puestos tienen requisitos académicos y también legales (como la hoja de delincuencia (no es del todo vinculante)).

La comprobación de requisitos se realiza respecto a los atestados que tiene la persona. La comprobación académica y legal de las personas que optan por el

puesto se lleva a cabo antes de la contratación pero no existe mecanismo para contrarrestar la veracidad de los títulos.

Artículo 3.- (*) No se considerarán incluidos en este Estatuto: a) Los funcionarios de elección popular; b) Los miembros de la fuerza pública, o sea aquellos que estén de alta en el servicio activo de las armas por la índole de las labores o funciones que ejecuten, excepto el personal de los Departamentos de Extranjeros y Cédulas de Residencia y de Migración y Pasaportes y el personal de las Bandas Militares; y c) Los funcionarios y empleados que sirvan cargos de confianza personal del Presidente o de los Ministros. (*) Reformado el artículo 3 por el artículo 6 de la Ley N° 1918 de 5 de agosto de 1955, publicada en el tomo II de la Colección de Leyes y Decretos de 1955 (Asamblea Legislativa, 1953).

Artículo 4.- (*) Se considerará que sirven cargos de confianza: a) Los Jefes de Misiones Diplomáticas y los Diplomáticos en misión temporal. b) El Procurador General de la República. c) Los Gobernadores de Provincia. d) El Secretario y demás asistentes personales directamente subordinados al Presidente de la República. e) Los oficiales mayores de los Ministerios y los choferes de los Ministros. f) Los servidores directamente subordinados a los ministros y viceministros, hasta un número de diez (10). Tales servidores serán declarados de confianza, mediante resolución razonada de la Dirección General de Servicio

Civil. No podrá afectarse a funcionarios incluidos actualmente dentro del Régimen de Servicio Civil. (*) Reformado el inciso f) del artículo 4 por el artículo 1 de la Ley N° 6440 de 16 de mayo de 1980, publicada en el tomo I de la Colección de Leyes y Decretos de 1980. g) Los cargos de directores y directores generales de los Ministerios, así como los de las oficinas adscritas a ellos, las desconcentradas y descentralizadas dependientes de los Ministros o Viceministros. Queda entendido que estos funcionarios deberán cumplir con el requisito de idoneidad para el desempeño de un cargo, de carácter técnico (Asamblea Legislativa, 1953).

En el diseño de los puestos de la institución se contemplan elementos tales como descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades. El instrumento para el diseño de puestos es el *Manual General de Clases Anchas del Servicio Civil*, así como también se utiliza el formulario de análisis ocupacional, reasignaciones, reestructuraciones y nuevos puestos.

Existen manuales institucionales, compuestos por los puestos creados por cada institución. En el caso de Ministerio de la Presidencia no tiene manual institucional.

Definición de los perfiles

El perfil de los ocupantes de los puestos ya se encuentra definido por el Servicio civil y la Autoridad Presupuestaria, mediante los instrumentos de análisis ocupacional.

En el Ministerio de la Presidencia aún no se utiliza la metodología de definiciones de puestos o evaluación por competencias.

Gestión del Empleo

Gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción)

La atracción del personal se basa en el Servicio civil. Se elabora el instrumento de pedimento de personal y se solicita que envíen una nómina con las primeras 5 personas del registro de elegibles con las mejores notas.

El Servicio civil si genera proceso de atracción mediante concurso externo, donde se realiza una convocatoria para hacer exámenes.

Si bien es cierto existe el concurso interno, el Ministerio de la Presidencia se encuentran en el proceso de decisión de si se utiliza o no.

En puestos de confianza no existe instrumento de atracción y selección, cada jefe los selecciona. No hay proceso de reclutamiento y selección.

Los criterios para selección se enfocan en el Servicio civil ya que están estrechamente ligados a la clase, para lo cual existe gran cantidad de predictores (exámenes Servicio Civil). Cada clase tiene un grupo de exámenes que aplica el Servicio Civil y son definidos por el mismo. En los puestos de confianza los criterios de selección se realizan según la discrecionalidad del contratante.

Después de la nómina, el Ministerio realiza una entrevista estructurada para el puesto en cuestión. En puestos de confianza, se hace una entrevista la cual puede ser estructurada o no.

Una vez se da la incorporación al puesto, el funcionario debe pasar por un proceso de inducción. No obstante en el Ministerio no existe un sistema de inducción estructurado, más bien se establece mediante un programa que incluye: visita guiada, exposición magistral: detalles administrativos, de legalidad, entre otros. No

hay inducción al puesto. Existe manual de procedimiento de cada proceso el cual se relaciona con un cargo.

Gestión de la movilidad

La movilidad funcional (cambio de tareas, ascenso o traslado a otra unidad) en la institución se gestiona a partir de la toma de decisión, ante la necesidad de personal en un departamento, se da un traslado instrumentalizado a partir de la toma de decisiones del superior jerárquico.

El ascenso, se da cuando se pasa de un puesto a otro más elevado en su escala. Se puede gestionar por medio de un concurso interno. La institución determina los predictores (evaluación del desempeño, antigüedad, record del expediente) que se utilizarán.

En los concursos internos solo participan los funcionarios pertenecientes al Servicio Civil y no los funcionarios en puestos de confianza.

Los cambios de tareas, se dan a través de reasignación de tareas.

Gestión de la desvinculación

Para definir la desvinculación de los funcionarios con la institución es decir la extinción de la relación de empleo, ya sea por causas disciplinarias, inadecuación o bajo rendimiento, o por razones económicas, organizativas o tecnológicas, se relaciona con varios procesos:

-Renuncia simple (puestos de confianza): Sin mediar mayor proceso.

-Renuncia por pensión.

-Despido con o sin responsabilidad patronal (sin mediar proceso administrativo en los casos de confianza). Artículo 560 del código de trabajo.

-Despido con responsabilidad patronal en los puestos del Servicio Civil (finalización de un interinazgo).

-Despido sin responsabilidad patronal en los puestos del Servicio Civil (con proceso administrativo).

Los elementos son determinantes para aplicar la desvinculación y pueden mediar los siguientes motivos:

-Pérdida de confianza.

-Faltas administrativas

-Finalización del interinazgo.

-Nombramientos en propiedad.

-Aplicación del artículo 560 del Código de Trabajo.

Con responsabilidad patronal: Notificación de despido, recepción del reclamo administrativo e inicio del proceso de pago de prestaciones.

Sin responsabilidad patronal: Notificación del resultado del proceso administrativo y posteriormente pago de las prestaciones (vacaciones, aguinaldo y salario escolar no así cesantía ni preaviso).

Gestión del Rendimiento

Planificación del rendimiento

La evaluación de la función realizada, de acuerdo con la normativa del Servicio Civil, se ejecuta una vez al año (en el mes de noviembre) mediante la aplicación

de un formulario que evalúa varios aspectos del quehacer administrativo, aplicado de acuerdo al estrato (operativo, técnico, profesional, Ejecutivo).

La única vinculación entre la evaluación del rendimiento y la estrategia institucional responde a un incentivo económico es decir si la persona no obtiene una evaluación adecuada (70 o más no se reconoce la anualidad para ese año). Para que sea acreedor del correspondiente pago de la anualidad, la *Ley N° 2166 Ley de Salarios de la Administración Pública*, en el párrafo final del artículo 5 indica: “Los aumentos anuales serán concedidos por méritos a aquellos servidores que hayan recibido la calificación por lo menos de “Bueno”, en el año anterior”.

Seguimiento activo del rendimiento

No hay seguimiento activo del rendimiento.

Evaluación del rendimiento

Dado que no hay estrategia institucional para iniciar un proceso de mejora de las personas con un rendimiento bajo. No existe nada vinculado a nivel de capacitación.

Retroalimentación

No existe algún tipo de retroalimentación a los funcionarios con respecto a su evaluación, si pierde el incentivo relacionado con evaluación se extiende la comunicación. Solo se da la comunicación del resultado y la presentación de reclamo si se diera el caso.

Conclusiones del Capítulo

Una vez analizada la situación de cada organización con respecto a la Gestión del Talento Humano se resaltan varios aspectos generales. Se dividirán en similitudes y diferencias.

Similitudes

- Gestión del Empleo

Gestión de la incorporación: Para atraer concursantes a los puestos de trabajo, varias organizaciones usan medios electrónicos como redes sociales y páginas web, además, periódicos y distintos medios de comunicación para informar a las personas. Además, se entresaca que no es necesario atraer a los participantes por cuanto más bien existen bases de datos con varias opciones que los mismos aspirantes entregan.

Gestión de la desvinculación: En temas de desvinculación las que se dan por faltas graves, renuncia y jubilación traen consigo pasos similares en las organizaciones.

- Gestión del rendimiento

Planificación del rendimiento, seguimiento activo del rendimiento, evaluación del rendimiento y retroalimentación: En estos apartados la similitud radica en que la mayoría de las organizaciones no han prestado mucho interés. Actualmente es un tema que se está iniciando pero en términos muy generales.

Diferencias

- Organización del Trabajo

Diseño de los puestos de trabajo y definición de los perfiles: Aunque ciertas instituciones contemplan al Servicio Civil, cabe resaltar que existen diferencias en los métodos que utilizan.

- Gestión del empleo

Gestión de la movilidad: Varias instituciones tienen métodos distintos para gestionar las acciones respectivas en este tema.

Con estas conclusiones, se da paso al siguiente capítulo, donde se explicará a fondo las diferencias y similitudes, unificando a las organizaciones según su forma de trabajar en los tres subsistemas.

Capítulo III: Comparación de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense según el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil de Francisco Longo

Se procede a realizar la comparación de los diferentes subsistemas de las instituciones seleccionadas con el fin de determinar la similitud o diferencia entre las mismas. Esto se hace después de conocer el contexto en el que se desarrollan cada una de las instituciones seleccionadas, además de los detalles de la organización principalmente en el ámbito de Gestión del Talento Humano, donde se tuvo especial cuidado de profundizar en los diferentes subsistemas y de verificar que la información fuera la realidad de las organizaciones.

Dado que el acervo de datos recolectado en el primer capítulo es extenso, se elaboró una matriz en donde se sintetiza de forma acertada y concreta la información necesaria para confeccionar la respectiva comparación. Lo anterior se observa en el *Anexo 6. Matriz de Comparación de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense según el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil de Francisco Longo.*

En dicha Matriz, cada fila contiene una a una a las instituciones seleccionadas y las columnas están conformadas por los subsistemas, de forma tal que la lectura vertical de la Matriz orienta a la comparación de las instituciones según cada subsistema. La lectura horizontal conduce al resumen de cada institución.

A partir de la Matriz mencionada, se procedió a realizar el análisis comparativo de las instituciones. Se dividió según los subsistemas y se agruparon los procesos de las organizaciones de acuerdo con sus diferencias y similitudes.

Cabe resaltar que a diferencia de como se ha desarrollado el trabajo hasta el momento, en donde primero se presentaron las instituciones del sector descentralizado institucional y después las del sector centralizado, en este apartado no se tendrá límite en relacionar instituciones de distinta naturaleza jurídica. Esto por cuanto el propósito principal es identificar las variadas formas de gestionar el talento humano en el sector público como un todo.

Organización del Trabajo

Diseño de los puestos de trabajo

Similitudes

El San Luis Gonzaga, el Ministerio de la Presidencia, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Ministerio de Educación Pública basan el cumplimiento de requisitos y el diseño de los puestos en los procesos del Servicio Civil, incluyendo el Manual Descriptivo de Puestos.

En el caso del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, Universidad de Costa Rica, el Instituto Tecnológico de Costa Rica, Instituto de Desarrollo Rural, Banco Central de Costa Rica y la Universidad Técnica Nacional, cuentan con su propio manual para verificar el cumplimiento de requisitos en los puestos, clases o cargos.

Diferencias

En el caso del Colegio San Luis Gonzaga para el cumplimiento de requisitos en el área docente se toman en cuenta al MEP y al Servicio Civil, donde el MEP tramita

la necesidad que se tiene y el Servicio Civil se encarga de hacer el reclutamiento de las personas, evaluarlas y escoger a los mejores candidatos para el puesto.

El Ministerio de la Presidencia, se caracteriza ya que para los puestos de confianza subalternos no existe un manual para identificar requerimientos, funciones y requisitos.

En el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, Instituto Tecnológico de Costa Rica y Banco Central de Costa Rica, la comprobación de requisitos de funcionarios se considera por medio de análisis curricular y pruebas de idoneidad.

En el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura la descripción de las actividades, funciones y responsabilidades se rige por medio de Servicio Civil.

En relación con el Manual de Cargos y Clases del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, los cargos están compuestos por seis áreas y las clases se dividen en dos.

En el caso de la Universidad de Costa Rica el manual está compuesto por 6 estratos, 16 clases y sus respectivos cargos.

El *Manual de Actividades Ocupacionales* corresponde al Banco Central de Costa Rica, el cual define los requisitos por actividad ocupacional y la descripción de las actividades que desempeñan.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería cuenta con su propio Manual de Cargos y utiliza un instrumento denominado *Cuestionario para la Caracterización de los Cargos del Ministerio de Agricultura y Ganadería*.

Definición de los Perfiles

Similitudes

El San Luis Gonzaga, el Ministerio de la Presidencia, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Ministerio de Educación Pública definen los perfiles de las personas que ingresan por medio de las disposiciones del Servicio Civil.

En el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, el Instituto Tecnológico de Costa Rica y en el Banco Central de Costa Rica el perfil de las personas que ingresan se rige por medio de la unidad solicitante y los departamentos vinculados.

Diferencias

En el Colegio San Luis Gonzaga el perfil docente es definido por el Director Académico y si es administrativo es determinado por Director Administrativo, en ambos casos basado en el Servicio Civil.

El Ministerio de la Presidencia y el Ministerio de Educación Pública basan la definición de perfiles en los instrumentos de análisis ocupacional.

El Ministerio de la Presidencia y el Instituto Tecnológico de Costa Rica no utilizan sistema por competencias, a diferencia del Ministerio de Educación Pública y el Colegio San Luis Gonzaga que se basa en las competencias del Servicio Civil.

En el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados el perfil de las personas que ingresan es definido por los directores de la especialidad o dependencia y la dirección de capital humano, además cuenta con un diccionario de competencias, al igual que el Banco Central que tiene el *Diccionario de Competencias Especializado*.

En el caso del Instituto de Desarrollo Agrario y la Universidad de Costa Rica, el perfil es definido entre la jefatura de cada puesto y la Oficina de Recursos Humanos.

En el caso del PANACI existe un documento que pondera cada parte del currículo para obtener un puntaje de las personas que entran. Quien define el perfil es la Directora Ejecutiva. Las competencias básicas que debe tener cada perfil se toman del manual del Servicio Civil.

En la Universidad Técnica Nacional la definición de los perfiles de las personas que ingresan es realizado por el Departamento de Análisis Ocupacional, quien se encarga de definir la categoría del puesto de acuerdo con las clases indicadas en el Manual de Clases y posteriormente el Departamento de Recursos Humanos se encarga de las especificaciones técnicas. Las competencias básicas que debe tener cada perfil son definidas tanto por la Unidad a la que pertenece el puesto así como por el Departamento de Recursos Humanos.

Gestión del Empleo

Gestión de la Incorporación (reclutamiento, selección e inducción)

Similitudes

El Colegio San Luis Gonzaga abre concurso interno el cual se anuncia mediante circulares y correos institucionales. En caso de que no se encuentre la persona idónea se da paso al concurso externo, promoviéndose en la página web y en redes sociales.

En el Colegio San Luis Gonzaga el proceso de reclutamiento y selección que se utiliza pertenece al Servicio Civil y el *Manual de Inducción* no se ha aprobado. Sin

embargo, la inducción que se realiza tiene una duración aproximada de medio día o un día completo.

En el Ministerio de Educación Pública, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Ministerio de la Presidencia buscan y atraen candidatos mediante concurso público del Servicio Civil. En el caso del reclutamiento está como instrumento el registro de elegibles, bajo selección de la nómina con las mejores notas.

En el Ministerio de Educación Pública la inducción de personal es realizada por el jefe de departamento y la Comisión Unidad de Reclutamiento y Selección.

Diferencias

En el caso del Ministerio de la Presidencia en los puestos de confianza no existe ningún instrumento de atracción y selección, cada jefe selecciona a la persona que ocupará el puesto. La inducción no es estructurada. Se hace mediante un programa que incluye visita guiada y exposición magistral.

En el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados y el Instituto Tecnológico de Costa Rica, utilizan el concurso interno y externo. Los instrumentos empleados son entrevista estructurada o no estructurada, pruebas psicométricas y psicológicas. Para el caso específico del ITCR existen cuatro etapas: análisis de atestados, entrevistas, pruebas de conocimiento y pruebas psicométricas.

En la Universidad de Costa Rica y el Instituto de Desarrollo Rural, se hace la atracción dependiendo del concurso que sea, puede ser interno o externo. En los casos internos se publica en medios de alcance institucional como el correo y en la universidad también está el *Sistema Único*. En el caso externo se da la publicación en periódicos de circulación nacional.

En el PANCI la atracción se da mediante la publicación en redes sociales y en Colegios Profesionales. No hay un instrumento de reclutamiento específico, solamente se llenan las características del puesto que se ocupa cubrir y se publica. Como criterios utilizados para la selección del personal, se usa el documento que pondera los puntos.

En cuanto a la inducción, la Universidad de Costa Rica y el Instituto de Desarrollo Rural, la realizan en dos etapas, la primera está relacionada con una charla de orientación institucional y la segunda con la inducción propia al puesto. El encargado es la jefatura inmediata.

La inducción que realiza el PANACI la efectúa la persona con la que el nuevo funcionario tiene más contacto. En el proceso se dan indicaciones generales, se pasa por todos los puestos para que las personas conozcan cada área y se busca que los colaboradores conozcan los puntos esenciales.

En el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados cuentan con un Programa Institucional llamado *Inducción al Funcionario*, el cual tiene una duración de tres días y se divide en teoría y visita técnica.

En el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura se atrae a los candidatos por medio de un concurso que se publica en la web y los criterios de reclutamiento los establece el *Manual de Reclutamiento y Selección*. La inducción se lleva a cabo mediante una reunión con la jefatura de Recursos Humanos y el jefe de la unidad solicitante.

En el Instituto Tecnológico de Costa Rica, se da la inducción por medio de una capacitación de dos días, además la misma se repite dos veces al año.

El Banco Central de Costa Rica para iniciar el proceso de contratación envía el formulario de la plaza para generar la justificación de la necesidad y las actividades que desarrollará.

Consta de cuatro fases:

Fase uno *Consulta de Traslados*: Se consulta en la base de oferentes de los funcionarios del banco. Los oferentes llenan el formulario *Solicitud de Contratación de Personal* para coordinar el proceso de valoración de idoneidad. Si no se presenta objeción se comprueban los requisitos con el documento *Declaratoria de Cumplimiento de Requisitos*.

Fase dos *Consulta Registro de Elegibles*: Para el caso de los candidatos elegibles se comunica a la dependencia interesada el resultado de la búsqueda y se envía la nómina.

Fase tres *Consulta registro de Oferentes*: Se realiza búsqueda y se le envía a los oferentes la *Declaración de Cumplimiento de Requisitos* y se le remite a la dependencia contratante para su análisis. Si se encuentra algún candidato se le aplican las pruebas correspondientes y si no, se pasa a la fase cuatro.

Fase cuatro *Consulta de Mercado Laboral*: Se reciben las ofertas de los aspirantes a ocupar la plaza ya que se genera una publicación en la página web y en diferentes medios de comunicación. Las ofertas se analizan por Recursos Humanos y el Área Experta. Las ofertas que cumplan el perfil se les aplican las pruebas correspondientes.

En caso de la inducción del Banco Central se divide en dos partes. La primera es una charla de un día donde se le explica al nuevo funcionario aspectos institucionales como la normativa, divisiones de funciones, como operan recursos humanos, entre otros. La segunda parte corresponde a la inducción al área de trabajo en la que laborará. Esta no tiene tiempo definido.

En la Universidad Técnica Nacional la atracción de oferentes se da mediante la base de datos *Reclutamiento y Registro de Oferentes*, esto si es nombramiento interino. Es importante mencionar que el registro de oferentes se puede realizar en

cualquier momento y cuando la Universidad requiera personal interino, revisa dicha base de datos con el fin de determinar cuáles personas aplican para ocupar el puesto vacante y a partir de ese momento se inicia con el proceso correspondiente. En caso que sea nombramiento en propiedad se realiza el concurso público.

En la Universidad Técnica Nacional y en el Ministerio de Agricultura y Ganadería no existe un proceso definido de inducción del nuevo personal. Dicha inducción la realizan mediante una charla con duración de una mañana en el caso de la UTN y el MAG lo ejecuta en apoyo con el período de prueba, donde el funcionario tiene que pasar por un proceso de acoplamiento.

Gestión de la Movilidad

Similitudes

El Ministerio de la Presidencia, el Colegio San Luis Gonzaga y el Instituto Tecnológico de Costa Rica utilizan el concurso interno cuando se requiere realizar la movilización. Es importante mencionar que los puestos de confianza no son considerados en la realización de los concursos internos de movilización.

Diferencias

En el Ministerio de Educación Pública se realiza la gestión de la movilidad a través de la Unidad de Análisis Ocupacional, mientras que en el Ministerio de la Presidencia y el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados la jefatura de cada unidad se encarga de efectuar la movilidad.

El Banco Central de Costa Rica no utiliza la movilización.

En el caso del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura se realiza la movilidad mediante orden de la Presidencia Ejecutiva y la necesidad que requiera.

Dentro del PANACI la movilidad se da cuando existe una plaza vacante, entonces, se trata de llenarla con un colaborador que tenga funciones similares para que se pueda adaptar rápidamente al puesto.

En la Universidad de Costa Rica la movilidad funcional se da mediante los procesos de concurso interno. Los casos de las plazas vacantes pueden aparecer bien sea por que es una plaza nueva o bien por incapacidades, pensiones, renuncias o por medio de la permuta.

En la Universidad Técnica Nacional el cambio de tareas se lleva a cabo entre el Jefe de Unidad a la que pertenece el funcionario y el funcionario, este movimiento es consensuado por ambas partes. En relación con el traslado se lleva a cabo entre el Jefe de Unidad a la que pertenece el funcionario, la jefatura de la Unidad a la cual se trasladará y el funcionario. Las partes anteriores deben estar de acuerdo. El proceso del ascenso se lleva a cabo cuando la jefatura ofrece dicho ascenso, el acuerdo se comunica a la oficina de Recursos Humanos, quienes se encargan de evaluar la solicitud y el cumplimiento de requisitos. Al final emiten el aval técnico.

En el Instituto de Desarrollo Rural el análisis ocupacional se da por medio de comisiones las cuales están formadas por representantes del sindicato y administrativos. El criterio que emiten las anteriores comisiones es de carácter informativo, ya que la decisión final la toma la Presidencia Ejecutiva.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería realiza la movilidad bajo las siguientes características: reasignación, recalificación, cambio de especialidad, inclusión de atinencias de instrucción y viabilidad de las reubicaciones internas de los funcionarios.

Gestión de la desvinculación

Similitudes

Según el análisis de las organizaciones no se encontraron similitudes en este subsistema.

Diferencias

En el Ministerio de Educación Pública, existen cuatro tipos de desvinculación: disciplinaria, despido, renuncia y pensión.

En cuanto el Ministerio de la Presidencia se registra: renuncia simple, por pensión y despido sin responsabilidad patronal.

El Colegio San Luis Gonzaga para la desvinculación procede a la apertura del Órgano Administrativo Sancionatorio, el cual es el encargado de iniciar el proceso de investigación incluyendo las audiencias orales privadas y al final es el Órgano quien recomienda a la Junta Directiva qué decisión tomar.

En el caso de la desvinculación en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados los procesos disciplinarios los aplica Asesoría Laboral Penal. También existe la desvinculación por retiro o pensión.

En Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura la desvinculación se da por medio de un proceso administrativo o por renuncia.

En el Instituto Tecnológico de Costa Rica se lleva a cabo mediante el proceso disciplinario dispuesto en la *Segunda Convención Colectiva y sus Reformas*.

En el caso del Banco Central de Costa Rica se maneja bajo renuncia con o sin responsabilidad patronal, el cual tiene un procedimiento administrativo que realiza Asesoría Jurídica.

En el caso de despido, la Comisión de Relaciones Laborales, conforma un debido proceso el cual estará compuesto por investigaciones preliminares.

En el caso de la desvinculación en el Instituto de Desarrollo Rural y en el Ministerio de Agricultura y Ganadería existen dos procesos. El primero es la jubilación, para el cual existe un programa de jubilación. En los demás casos, los elementos para aplicar la desvinculación son los que establece la comisión de acuerdo a su investigación. Puede ser despido con responsabilidad o bien sin responsabilidad patronal.

En el PANACI la desvinculación se puede dar por reprobación del periodo de prueba o bien en el caso de que la persona se encuentre laborando normalmente e incurra en una falta grave. Se abre un proceso administrativo, donde se nombra un tribunal el cual determina si se dieron o no los hechos que se le señalan a la persona. Entonces al final la Junta decide que es lo que procede.

En la Universidad de Costa Rica se realiza mediante el debido proceso que lleva a cabo la Junta de Relaciones Laborales. Para los casos de bajo rendimiento, la misma Junta analiza cada caso mediante el reglamento de relación laboral y es la encargada de asignar el debido proceso para sancionar al funcionario de bajo rendimiento.

En la Universidad Técnica Nacional la desvinculación se puede dar por las siguientes razones:

Supresión de la plaza: Ocurre cuando una plaza con nombramiento es eliminada y la persona nombrada es despedida con responsabilidad patronal.

Proceso disciplinario: Se da después de que se haya llevado una investigación preliminar y que el órgano responsable de la investigación determine los resultados.

Renuncia o jubilación: Es por decisión del funcionario.

Otro motivo de desvinculación es la no aprobación de la evaluación de desempeño, según lo pacta el artículo 26 del *Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo*.

Gestión del Rendimiento

Planificación del rendimiento

Similitudes

En el área docente del Colegio San Luis Gonzaga así como en el Ministerio de Educación Pública se utiliza el *Manual para la Evaluación Anual del Desempeño de los Servidores de la Carrera Docente*.

Diferencias

En el Colegio San Luis Gonzaga no se vincula la evaluación con la estrategia institucional.

El Ministerio de Educación Pública si vincula la evaluación con la estrategia institucional.

En el Ministerio de la Presidencia se ejecuta la evaluación del desempeño una vez al año, mediante un formulario que se aplica de acuerdo al estrato en cual se evalúan aspectos del quehacer administrativo. La vinculación entre la evaluación del rendimiento y la estrategia institucional responde a un incentivo económico, ya que si la persona no obtiene una nota superior a 70 o más no se le reconoce la anualidad para ese año.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería sigue el marco el normativo establecido en materia de Evaluación del Desempeño del Servicio Civil.

En el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados la evaluación se realiza mediante el *Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias*. El instrumento utilizado es el Sistema *STAR – H* el cual cuenta con dos módulos de evaluación. El primero es el *Módulo de Competencias* y el otro es el *Módulo de Evaluación del Desempeño*.

El Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura realiza la evaluación del desempeño que establece el *Manual de Desempeño* de la institución. La relación que existe entre la evaluación del desempeño y la estrategia institucional se hace mediante el cumplimiento de objetivos de cada unidad y el Plan Operativo Anual.

El Instituto Tecnológico de Costa Rica realiza la evaluación por medio de la jefatura en el caso administrativo. En la parte docente lo gestiona mediante la evaluación de jefaturas y estudiantes. La vinculación entre la evaluación y la estrategia institucional se basa en la valoración de la jefatura sobre el aporte del funcionario en el desempeño mostrado.

En el Banco Central de Costa Rica el instrumento que se utiliza es el *Módulo de Evaluación del Desempeño* que forma parte de Recursos Humanos. La nota mínima es de 62.5 y en este caso solo los jefes son los encargados de evaluar. Actualmente la evaluación del desempeño no está relacionada con la estrategia

institucional. A pesar de que existen indicadores, los mismos no están totalmente vinculados.

En el área administrativa del Colegio San Luis Gonzaga se realiza la evaluación del desempeño.

En el caso del Instituto de Desarrollo Rural la evaluación del rendimiento se da por medio de la evaluación anual del desempeño, la realizan los jefes inmediatos usando el formulario *Evaluación del Desempeño*. Esta se aplica a los funcionarios en propiedad y a los interinos que tengan más de 6 meses. Se hace todos los meses. Sin embargo, no se determina si el desempeño está acorde con el rendimiento. Actualmente no existe una vinculación directa del desempeño con la estrategia institucional.

En la Universidad de Costa Rica existe un *Sistema de Gestión de Desempeño*, sin embargo, este no se aplica a la totalidad de la población universitaria. Es importante mencionar que se da una alineación en cascada entre la evaluación del desempeño y el plan estratégico de la unidad en el cual se relaciona las habilidades, actitudes y credibilidad de los funcionarios con elementos como la política y objetivos de cada unidad académica y específicamente del cargo que desempeña cada funcionario.

En el caso de la Universidad Técnica Nacional es responsabilidad del jefe inmediato llevar a cabo de manera oportuna el proceso de evaluación del personal administrativo a su cargo, en coordinación con la Dirección o Departamento de Gestión de Desarrollo Humano, tal como se muestra en el siguiente artículo:

Artículo 14

El jefe inmediato realizará las evaluaciones anuales del personal administrativo a su cargo, las cuales serán entregadas a la Dirección o Departamentos de Gestión

de Desarrollo Humano de cada sede universitaria, para determinar los planes de desarrollo del personal universitario y para el archivo correspondiente en los expedientes personales de los servidores. (Universidad Técnica Nacional, Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Técnica Nacional, 2014)

En el caso docente, no se brinda mayor información.

Seguimiento activo

Similitudes

En el caso del Ministerio de la Presidencia y el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados no se realiza seguimiento activo.

Diferencias

En el Colegio San Luis Gonzaga el seguimiento se da anualmente, comparando los resultados del año actual con los resultados anteriores.

El Ministerio de Educación Pública tiene un instrumento que contiene indicadores de gestión que se adapta a las necesidades.

En INCOPECA el seguimiento se da mediante los expedientes de evaluación del desempeño y junto a la identificación de necesidades, se imparten capacitaciones.

En el Instituto Tecnológico de Costa Rica, la jefatura inmediata se encarga del seguimiento y lo realiza a lo largo del ciclo de gestión.

En el Banco Central de Costa Rica se realizan evaluaciones semestrales. Si el funcionario no aprueba se le da el seguimiento para generar un plan de trabajo.

Al momento de la aplicación de la entrevista el Instituto de Desarrollo Rural no realizaba este proceso.

En el PANACI se da un seguimiento a los colaboradores mediante una evaluación de logros que se realiza cada cuatro o seis meses según sea requerido. Además, se procede a la comunicación activa con los funcionarios con el fin de determinar que puede afectar el rendimiento de los mismos. La idea es que se estipule lo anterior en documentos escritos para mayor orden.

En la Universidad de Costa Rica se realiza únicamente a la población funcionaria que está incluida en el *Sistema de Gestión de Desempeño*. El plan de mejora es parte de unos de los apartados del sistema en el cual se definen las acciones a tomar.

En la Universidad Técnica Nacional el seguimiento se da mediante la actualización de todos los resultados de evaluaciones.

En el Ministerio de Agricultura y Ganadería se realiza con base en el formulario de *Expectativas del Desempeño*, aplicado en enero de cada año.

Evaluación del rendimiento

Similitudes

El Colegio San Luis Gonzaga y el Ministerio de la Presidencia actualmente no cuentan con un plan de evaluación del rendimiento.

El INCOPESCA, el Instituto Tecnológico Costarricense y el Banco Central de Costa Rica, cuentan con un plan de mejora del rendimiento que varía según las necesidades.

Diferencias

El Ministerio de Educación Pública basa la evaluación del rendimiento en el Plan Operativo Anual.

El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados cuenta con un plan a nivel individual y otro plan a nivel grupal.

Al momento de la aplicación de la entrevista el Instituto de Desarrollo Rural no realizaba este proceso.

El PANACI tiene como plan de mejora revisar el instrumento de desempeño contra la evaluación anterior para determinar si el funcionario corrigió las observaciones que le habían hecho. Después, se colabora con buscar espacio para capacitaciones a los funcionarios para obtener un mejoramiento continuo.

En la Universidad de Costa Rica, la evaluación del rendimiento se realiza únicamente a la población funcionaria que está incluida en el *Sistema de Gestión de Desempeño*. Se da mediante la comunicación diaria entre la jefatura y el funcionario. El sistema funciona para el registro.

En la Universidad Técnica Nacional el servidor que obtiene en un período una calificación de regular, quedará obligado a participar en un proceso de desarrollo o capacitación coordinado por su Jefe Inmediato y el Área de Capacitación y Desarrollo de la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano.

En el Ministerio de Agricultura y Ganadería la evaluación del rendimiento se realiza con base en las necesidades de capacitación.

Retroalimentación

Similitudes

No se identificaron similitudes en este apartado.

Diferencias

En el Colegio San Luis Gonzaga los resultados son suministrados por el Área Administrativa a Recursos Humanos, y el Área de Recursos Humanos es quien se encarga de realizar la retroalimentación al funcionario.

En el Ministerio de Educación Pública, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y en el Banco Central de Costa Rica, la retroalimentación se da por medio del jefe inmediato.

En el Ministerio de la Presidencia no existe proceso formal de retroalimentación, solo se da la comunicación del resultado de la evaluación y el reclamo por parte del funcionario si fuera el caso.

El INCOPECA cuenta con un plan de capacitación el cual colabora con el mejoramiento continuo.

El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados no cuenta con un plan definido de retroalimentación. Lo que realiza son grupos organizacionales para visualizar las mejoras.

En el Instituto Tecnológico de Costa Rica se realiza la retroalimentación a las personas en el momento de la evaluación y durante los periodos que la jefatura considere conveniente.

Al momento de la aplicación de la entrevista el Instituto de Desarrollo Rural no realizaba este proceso.

En el PANACI sí se da una retroalimentación al funcionario, por cuanto la evaluación final se hace en conjunto con la directora y el mismo colaborador. Se debe resaltar que el instrumento de evaluación deja manifestado que es lo que se debe mejorar para el próximo ciclo.

En la Universidad de Costa Rica el instrumento para el plan de mejora del rendimiento es el *Modelo de Gestión de Desempeño*.

En la Universidad Técnica Nacional esta etapa la realiza el jefe inmediato con una entrevista con el funcionario donde se analiza la evaluación. En caso de que el funcionario haya tenido una calificación regular se procederá a participar en capacitaciones, según lo estipulado en el artículo 25 del *Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo*.

Conclusiones del Capítulo

Después de realizar la respectiva comparación se pueden puntualizar varios elementos importantes de este capítulo.

Primero, al inicio del trabajo se partió del supuesto de homogeneidad de las instituciones del Sector Centralizado Costarricense (Ministerios), dado que están bajo el Régimen de Estatuto de Servicio Civil y por tanto se espera que tengan un mismo Sistema de Talento Humano. Sin embargo, con base en la comparación se evidenció que existen diferencias entre los sistemas mencionados.

De la mano de lo anterior, es importante resaltar casos especiales de Ministerios en los que hay procesos no regulados directamente por el Estatuto de Servicio

Civil. Por ejemplo El Ministerio de la Presidencia, se caracteriza ya que los puestos de confianza subalternos no tienen un manual para identificar requerimientos, funciones y requisitos.

Segundo, se detectó la existencia de instituciones del Sector Descentralizado Institucional Costarricense, en este caso específico Instituciones Autónomas, en las cuales han acogido al Estatuto de Servicio Civil como guía y normativa para gestionar el talento humano. Se genera así de algún modo la estandarización en algunos procesos.

Tercero, con la comparación de los subsistemas se pudo visualizar que existen instituciones que no cuentan con instrumentos definidos para tramitar los procesos de gestión del Talento Humano.

El análisis y sistematización de la información continuará en el siguiente capítulo, en donde se podrá interpretar de la forma más resumida toda la información expuesta hasta aquí.

Capítulo IV: Categorización de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense según la situación actual de los Sistemas de Gestión de Talento Humano

Una vez que se introdujo la historia de las instituciones en torno al porqué de su creación, marco institucional, distribución jerárquica, incluyendo su razón de ser y proyección a futuro, se procedió con la demostración de las diferencias y similitudes encontradas en las entrevistas realizadas a los encargados de las áreas de recursos humanos de las instituciones, para los temas de: diseño de puestos, definición de perfiles, incorporación, movilidad, desvinculación, planificación y evaluación del rendimiento.

De ahí se dio el punto de partida para la categorización de las mismas en tres ramas, basados en sus rasgos más característicos, es decir, su agrupación en el régimen por el cual se presiden: *Régimen de Servicio Civil, Diseño* (de régimen) *Propio* y *Sin Formato* (aquellas instituciones que no realizan ciertos procesos dentro de sus subsistemas).

Esta división se da con el fin de poder apreciar el nexo existente entre la manera en que se desarrollan cada uno de los subsistemas de las instituciones y si dada esta relación los resultados que se obtienen logran cumplir con los fines por los cuales la Administración creó la gestión del empleo público (enfocado en cada una de las instituciones y su motivo de creación).

Tabla 7: Categorización según la Organización del Trabajo

Categorización según la Organización del Trabajo					
Diseño de los Puestos de Trabajo			Definición de los Perfiles		
Basado en el Servicio Civil	Diseño Propio	No Posee Formato	Basado en el Servicio Civil	Diseño Propio	No Posee Formato
San Luis Gonzaga (en coordinación con el MEP)	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados	Ministerio de Presidencia no tiene manual para los puestos de confianza subalternos	San Luis Gonzaga	Banco Central de Costa Rica	Banco Central de Costa Rica (no utiliza sistemas por competencias)
Ministerio de la Presidencia	Universidad de Costa Rica		Ministerio de la Presidencia	Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura	
Ministerio de Educación Pública	Instituto Tecnológico de Costa Rica		Ministerio de Educación Pública	Instituto Tecnológico de Costa Rica	Instituto Tecnológico de Costa Rica (no utiliza sistemas por competencias)
Ministerio de Agricultura y Ganadería	Instituto de Desarrollo Rural		Ministerio de Agricultura y Ganadería	Universidad de Costa Rica	
	Banco Central de Costa Rica			Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados	

	Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura			Instituto de Desarrollo Rural	
	Universidad Técnica Nacional			Patronato Nacional de Ciegos	
	Patronato Nacional de Ciegos			Universidad Técnica Nacional	

Tabla 8: Categorización según la Gestión del Empleo

Categorización según la Gestión del Empleo								
Gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción)			Gestión de la movilidad			Gestión de la desvinculación		
Basado en el Servicio Civil	Diseño Propio	No Posee Formato	Basado en el Servicio Civil	Diseño Propio	No Posee Formato	Basado en el Servicio Civil	Diseño Propio	No Posee Formato
San Luis Gonzaga	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados	San Luis Gonzaga (el inducción no ha sido aprobado)	San Luis Gonzaga	San Luis Gonzaga	Banco Central de Costa Rica (solo las fase de traslado y su debido)	Ministerio de la Presidencia	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados	

					proceso)			
Ministerio de la Presidencia	Universidad de Costa Rica	Ministerio de Presidencia no presenta instrumento de atracción de personal para los puestos de confianza subalternos. No existe inducción estructurada.	Ministerio de la Presidencia	Ministerio de la Presidencia		Ministerio de Educación Pública	Universidad de Costa Rica	
Ministerio de Educación Pública	Instituto Tecnológico de Costa Rica	Patronato Nacional de Ciegos	Ministerio de Educación Pública	Ministerio de Educación Pública			Instituto Tecnológico de Costa Rica(Convención Colectiva)	
Ministerio de Agricultura y Ganadería	Instituto de Desarrollo Rural			San Luis Gonzaga			Instituto de Desarrollo Rural	
	Banco Central de Costa Rica			Ministerio de la Presidencia			Banco Central de Costa Rica(Asesoría Jurídica)	
	Instituto Costarricense			Ministerio de Educación			Instituto Costarricense de	

	de Pesca y Acuicultura			Pública			Pesca y Acuicultura (Proceso Administrativo)	
	Universidad Técnica Nacional			Ministerio de Agricultura y Ganadería			San Luis Gonzaga (Órgano Administrativo Sancionatorio)	
				Patronato Nacional de Ciegos			Ministerio de Agricultura y Ganadería	
				Universidad Técnica Nacional			Universidad Técnica Nacional	
							Patronato Nacional de Ciegos	

Tabla 9: Categorización según la Gestión del Rendimiento

Categorización según la Gestión del Rendimiento											
Planificación del rendimiento			Seguimiento activo			Evaluación del rendimiento			Retroalimentación		
Basado en el Servicio Civil	Diseño Propio	No Posee Formato	Basado en el Servicio Civil	Diseño Propio	No Posee Formato	Basado en el Servicio Civil	Diseño Propio	No Posee Formato	Basado en el Servicio Civil	Diseño Propio	No Posee Formato
Ministerio de la Presidencia	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados		Ministerio de Educación Pública	Universidad de Costa Rica	Ministerio de la Presidencia (no lo aplican)	Ministerio de Educación Pública(POA)	Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura	San Luis Gonzaga(no lo aplican)		Instituto Tecnológico de Costa Rica	Ministerio de la Presidencia (no existe proceso formal)
Ministerio de Educación Pública	Universidad de Costa Rica		Ministerio de Agricultura y Ganadería	Instituto Tecnológico de Costa Rica	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (no lo aplican)		Instituto Tecnológico de Costa Rica	Ministerio de la Presidencia (no lo aplican)		Instituto de Desarrollo Rural	Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura(Grupos organizacionales)
Ministerio de Agricultura y Ganadería	Instituto Tecnológico de Costa Rica			Instituto de Desarrollo Rural			Banco Central de Costa Rica			Banco Central de Costa Rica	
Patronato Nacional de Ciegos	Instituto de Desarrollo Rural			Banco Central de Costa Rica			Ministerio de Agricultura y Ganadería			San Luis Gonzaga	
	Banco Central de Costa Rica			San Luis Gonzaga			Patronato Nacional de Ciegos			Ministerio de Agricultura y	

										Ganadería	
	San Luis Gonzaga(no vincula la evaluación con la estrategia institucional)			Patronato Nacional de Ciegos			Universidad Técnica Nacional			Patronato Nacional de Ciegos	
	Universidad Técnica Nacional			Universidad Técnica Nacional						Universidad Técnica Nacional	

Conclusiones del Capítulo

A manera de resumen se puede apreciar que las instituciones que se presiden por el Régimen de Servicio Civil tienden a presentar patrones de comportamiento altamente estandarizados, evitando salir de los formatos previamente establecidos. En el caso del subsistema de Organización del Trabajo los Ministerios así como el Colegio San Luis Gonzaga se ubican en la categoría de Régimen de Servicio Civil, y las únicas instituciones que no presentan un formato para temas como Manual de Puestos de Confianza y ausencia de modelo de competencias son el Ministerio de la Presidencia junto con el Banco Central e Instituto Tecnológico de Costa Rica en su respectivo orden.

Por otro lado los subsistemas de Gestión del Empleo y Gestión del Rendimiento son realmente atípicos ya que cada institución tiende a presentar su propio formato sin olvidar que las instituciones bajo el Régimen de Servicio Civil tienden a poseer similitudes y conservar rasgos de los lineamientos establecidos por el Régimen.

La Gestión del Rendimiento es un subsistema en el cual varias instituciones de la muestra presentan debilidades, ya que no se realiza de forma integral el proceso, omitiendo alguna de las etapas (planificación, seguimiento activo, evaluación y retroalimentación), siendo necesaria la reestructuración de dicho subsistema

De manera general todas las instituciones aun encontrándose dentro de determinada clasificación presentan sus particularidades, lo cual les permite desarrollar sus propias herramientas y con ello lograr la finalidad del sistema de Gestión del Talento Humano.

Capítulo V: Determinar la relación existente entre la categorización de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense y la repercusión en los alcances del proyecto de ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio

La categorización de las instituciones permite demostrar de manera simple como la agrupación de las organizaciones se debe a variables que coinciden en la manera en la que realizan los procedimientos contenidos en cada uno de los Sistemas de Gestión del Talento Humano. A la luz de los resultados se aprecia cómo la vinculación de las instituciones con el Servicio Civil las mantiene constantes en cuanto a los instrumentos que utilizan para llevar a cabo la gestión del recurso humano, esto bien podría afectar a aquellos sectores que a partir de esta teoría deciden quedarse rezagados en la innovación de herramientas que permita la mejora continua en los procesos.

Lo anterior lleva a la disyuntiva de considerar o no la estandarización de procesos como un arma de doble filo, para ciertas instituciones que perciben la misma como una barrera para la elaboración de procesos que se adapten a su función dentro de la Administración Pública. No obstante, el dejar sin una base establecida para la creación de instrumentos, abre portillos para la ausencia de los mismos.

Es por ello que con la premisa de la categorización como fuente de ejemplo se puede contrastar cómo el tener Sistemas de Gestión del Talento Humano similares o distintos puede estar afectando de manera directa en los alcances del Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio.

Para comenzar se analizará el Proyecto de ley, *Ley General de la Relación Pública de Servicio* en cuanto a la relación de este con los subsistemas seleccionados (organización del trabajo, gestión del empleo y gestión del rendimiento), verificando cuánto profundiza el mismo en el tema en cuestión. A

continuación se puntualizan los artículos del Proyecto de Ley que tienen relación con cada uno de los subsistemas:

Tabla 10: Selección de los artículos del Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio, según la relación con los subsistemas organización del trabajo, gestión del empleo y gestión del rendimiento

Selección de los artículos del Proyecto de Ley, <i>Ley General de la Relación Pública de Servicio</i> , según la relación con los subsistemas organización del trabajo, gestión del empleo y gestión del rendimiento	
Subsistema	Temática del Artículo
Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Artículo 8: Deberes del servidor público con respeto del ordenamiento jurídico. • Artículo 22: Autoriza a las instituciones no regidas por el Estatuto de Servicio Civil a tener puestos de Confianza. • Artículo 23: Nombramiento de servidores interinos. • Artículo 25: Servidores eventuales a plazo fijo. • Artículo 68: Clasificación y valoración de los puestos de las instituciones fuera del Régimen de Servicio Civil.
Gestión del empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Artículo 4: Relación pública de servicio. • Artículo 9: Responsabilidad de actuación de los funcionarios. • Artículo 25: Servidores eventuales a plazo fijo. • Artículo 31: La relación terminada unilateralmente. • Artículo 33: Ingreso como empleado público.

	<ul style="list-style-type: none"> • Artículo 37: Requisitos generales para ser empleado público. • Artículo 38 Concursos internos o externos. • Artículo 39: Registro de elegibles. • Artículo 40: Ascenso. • Artículo 41: Invalidez de nombramientos. • Artículo 42: Período de prueba (6 meses). • Artículo 53: Motivos por los que el servidor solo podrá ser removido. • Artículo 54: Despido. • Artículo 60: Traslado o reubicación. • Artículo 61: Reubicación interpatronal. • Artículo 62: Modificaciones organizativas. • Artículo 63: Reasignación. • Artículo 76: Faltas gravísimas. • Artículo 102: Renuncia. • Artículo 104: Incapacidad total o parcial.
Gestión del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Artículo 52: Evaluación de servicios

Posteriormente se estudian las implicaciones legales, económicas, políticas y sociales de la vinculación de los subsistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones analizadas y el Proyecto de Ley.

Ahora bien con respecto al Proyecto de Ley y la relación de la misma con los subsistemas de Gestión del Talento Humano se analizó el nexo entre los artículos vinculantes del Proyecto y el contenido de cada subsistema.

Se inició con el subsistema de Organización del Trabajo. Se destaca el artículo 8 donde se abarca la temática de los deberes del servidor público con respecto al ordenamiento jurídico, el artículo 22 autoriza a las instituciones no regidas por el Estatuto de Servicio Civil a tener puestos de Confianza. Dichos nombramientos deben cumplir con la idoneidad según el Manual de Puestos aplicable, además se aclara que mientras no se definan estos requisitos no se podrán realizar nombramientos de puestos de confianza.

En el artículo 23 los servidores interinos solo se nombrarán en caso de ausencia temporal del titular, la duración máxima del interinato será de seis meses. El artículo 25 se refiere a los servidores eventuales a plazo fijo los cuales podrán ser nombrados a un plazo no mayor de un año con posibilidad de una sola prórroga. Además serán de libre nombramiento y remoción. También deberá reunir los requisitos necesarios establecidos en el respectivo manual. Si en el mismo no se consideran requisitos no se podrá realizar el nombramiento.

El artículo 68 habla acerca de la clasificación y valoración de los puestos de las instituciones fuera del Régimen de Servicio Civil, donde podrán acoplarse a dicho sistema (la Dirección General de Servicio Civil proporcionará los instrumentos necesarios). Las que no se acogieran a este deberán definir su propio régimen dentro de parámetros razonables y congruentes con sus posibilidades financieras.

Con respecto al subsistema Gestión del Empleo, se aprecia en el artículo 4 la definición que existe de relación pública de servicio cuando un sujeto físico sea investido como funcionario del sector público, mediante nombramiento de elección formal para atender las funciones de un determinado puesto o cargo.

En el artículo 9 los funcionarios serán responsables de su actuación u omisión en el cumplimiento de sus deberes (la responsabilidad podrá ser administrativa, civil o penal conforme la ley, considerando la naturaleza del cargo).

El artículo 25 menciona que los servidores eventuales a plazo fijo serán de libre nombramiento y remoción. Además, para ser nombrados deberán cumplir los requisitos establecidos en el manual.

En el artículo 31 se dice que la relación terminada unilateralmente se podrá dar por parte del servidor cuando este lo desee. Sin embargo, la administración lo podrá hacer únicamente en los supuestos contemplados en este Proyecto de Ley.

El artículo 33 destaca que todo ingreso como empleado público deberá hacerse por concurso en los términos de esta ley, así como se establece en el artículo 35 que ningún funcionario podrá ejercer funciones ligadas a las prestadas por un titular pariente por consanguinidad o afinidad hasta tercer grado.

El artículo 37 establece los requisitos generales para ser empleado público como lo son: reunir las condiciones prescritas (leyes, reglamentos, manuales de puestos y carteles de concurso respectivo), no tener impedimento ni incompatibilidades establecidas y haber sido seleccionado conforme al ordenamiento. Además se menciona que ningún servidor de confianza podrá ser nombrado en propiedad sino ha completado el respectivo curso de inducción.

En el artículo 38 se menciona que los concursos serán internos o externos sujetos a los principios de publicidad, igualdad y selección, escogiendo al mejor calificado (por lo menos cada año se deben realizar concursos externos para llenar el registro de elegibles).

El artículo 39 recalca que para el primer ingreso se acudirá al registro de elegibles. En caso de inopia se recurrirá a concurso externo. Además ningún funcionario podrá ingresar en propiedad si no reúne los requisitos previos.

El artículo 41 es de carácter relevante ya que indica que será inválido todo nombramiento que incumpla los requisitos dispuestos, los requisitos normados, o en general el ordenamiento aplicable.

En el artículo 42 se establece que en el período de prueba (6 meses) deberá evaluarse el trabajo y en caso de tener evaluación negativa se procederá a la cesación del servidor, antes de que finalice dicho período. Si al finalizar el período de prueba tuviera un procedimiento disciplinario que pueda originar despido, se suspenderá el nombramiento en propiedad aunque fuera evaluado de manera positiva.

El artículo 53 dice que el servidor solo podrá ser removido por: falta gravísima, por supresión del puesto o por causas de imposibilidad de continuación. Bajo esta misma temática el artículo 54 menciona que el despido procederá previo procedimiento plenario por causa justa o por incumplimiento con faltas gravísimas.

En el artículo 60 se resalta que el servidor podrá ser trasladado a puestos iguales o bien reubicados conservando el puesto. Si el cambio le causara perjuicios comprobados y el servidor se opone solo podrá disponerse si está previsto en el nombramiento o en la normativa (si el cambio fuera por urgencia calificada el servidor deberá apegarse al mismo aunque causara perjuicios graves por un período no mayor de seis meses). En el artículo 61 se indica que puede existir reubicación interpatronal por un máximo de tres meses con anuencia del servidor.

El artículo 62 menciona que los patronos podrán acordar modificaciones organizativas técnicamente fundadas, para lo cual se hará audiencia previa personal a quienes se prevea la afectación según el estudio técnico. En el caso de que la reorganización cause supresión de puestos los servidores afectados deben ser reubicados. Si no es posible serán cesados e indemnizados una vez se agote la vía administrativa.

El artículo 63 señala que los puestos podrán ser reasignados por variación de las funciones y necesidades por más de seis meses, si implica descenso en la valoración del puesto solo podrá hacerse efectiva una vez que quede agotada la vía administrativa.

Las faltas gravísimas que autorizan el despido se visualizan en el artículo 76.

El artículo 102 dicta que el servidor podrá renunciar sin que tenga que justificar su decisión. La renuncia simple estará sujeta a aceptación, sin embargo la renuncia irrevocable no está sujeta a aceptación.

En el artículo 104 se menciona que la imposibilidad de continuación de la relación laboral se debe a: incapacidad total o parcial (sin poder ejecutar sus funciones de manera adecuada), jubilación o pensión, desempeño de funciones suprimidas y la no posibilidad de reubicación.

En el tercer subsistema de Gestión del rendimiento el artículo 52 habla de la evaluación de servicios donde se indica que cada año se realizará la evaluación del funcionario conforme a los parámetros definidos. Será falta grave la omisión de la evaluación por parte del respectivo superior. Las calificaciones de insuficiente o equivalentes tendrán consecuencias indicadas en la Ley.

Ahora bien se procedió con el establecimiento de las implicaciones económicas, sociales, políticas y legales del Proyecto de Ley en los subsistemas de Gestión del Talento Humano.

Implicaciones

Económica

Organización del trabajo (definición de puestos, definición de perfiles)

Existirá un impacto a nivel económico porque se tendría que incluir dentro de la estructura de puestos de las instituciones fuera del Régimen de Servicio Civil los puestos de confianza, que generarían un porcentaje extra que corresponde a los apartados de análisis ocupacional (diseño de perfiles), estructura de salarios, revisión de la capacidad presupuestaria, entre otros. Lo anterior según el artículo 22 del Proyecto de Ley.

Además, la verificación del cumplimiento de requisitos traería disminución de gastos ya que con la inclusión de personal que satisfaga los requerimientos se evitaría el pago de capacitaciones, cursos de preparación, entre otros.

Gestión del Empleo (Incorporación, movilidad y desvinculación)

En relación con el proceso de movilidad el artículo 63 del Proyecto de Ley en estudio menciona que los puestos podrán ser reasignados por variación de las funciones y necesidades por más de seis meses. La implicación económica tendrá un efecto directo sobre el presupuesto institucional, tomando principal importancia en materia de ascensos por cuanto se debe contemplar que la organización tenga la capacidad presupuestaria para poder cubrir el mismo.

Gestión del rendimiento (planificación, seguimiento activo, evaluación y retroalimentación)

En este subsistema no se identificaron implicaciones económicas, dado que el análisis realizado no contempla el subsistema de Gestión de la Compensación como tal. Sin embargo, se considera significativo resaltar la importancia que existe en la relación entre gestión del rendimiento y la gestión de la compensación.

Lo anterior por cuanto se detecta que en muchas instituciones hay interés por gestionar la compensación según el rendimiento obtenido por el colaborador.

Social

Organización del trabajo (definición de puestos, definición de perfiles)

Según el artículo 22 del Proyecto de Ley, con el cumplimiento de requisitos en los puestos de confianza, los colaboradores prestarían un mejor servicio, beneficiando a los usuarios que utilizan el mismo. Lo anterior por cuanto el funcionario estará capacitado según los requisitos de cada puesto. Además la institución cumpliría con su rol dentro de la Administración.

Gestión del Empleo (Incorporación, movilidad y desvinculación)

Los funcionarios deberán responder por el cumplimiento o la omisión de sus funciones tal y como lo indica el artículo 9 del Proyecto de Ley, por tanto la responsabilidad de los funcionarios tendrá un enfoque de prioridad para brindar un servicio de calidad en las instituciones.

El artículo 33 del Proyecto de Ley genera igualdad de oportunidades para ingreso a todo aquel que desee optar por un puesto, siempre y cuando cumpla con los requisitos para el mismo, ya que como se indica en el Proyecto de Ley, el ingreso se dará por concurso. Relacionado de la misma manera el proceso de

incorporación con el artículo 38 ya que se habla de concursos internos o externos sujetos a los principios de publicidad, igualdad y selección.

Gestión del rendimiento (planificación, seguimiento activo, evaluación y retroalimentación)

Según el artículo 52 se establece que se deben realizar evaluaciones de servicios cada año con base en parámetros definidos con anticipación. Lo anterior tiene una relación con la categorización dado que según los resultados de la misma varias instituciones tienen debilidades en este proceso. Por lo tanto las instituciones que según la categorización no poseen formato de evaluación deberán acoger esta disposición.

Además con la evaluación en funcionamiento se generaría un mejoramiento continuo en la prestación de servicios.

Política

Organización del trabajo (definición de puestos, definición de perfiles)

La aplicación del artículo 68 del Proyecto de Ley representa un cambio en la organización del trabajo en el sector público costarricense, ya que como se indica en el Proyecto las instituciones que se encuentren fuera del Régimen de Servicio Civil deben poseer su propio Régimen. Esto indica que debe existir un plan a nivel nacional donde se visualice cómo se abarcarían las instituciones fuera del Régimen para que se permita la estandarización sin caer en la restricción extrema y la pérdida de identidad institucional.

Gestión del Empleo (Incorporación, movilidad y desvinculación)

El artículo 33 del Proyecto de Ley vendría a modificar la estructura de ingreso a la función pública, ya que como se indica todo ingreso como empleado público se debe realizar mediante concurso, incluyendo las instituciones tanto dentro como fuera del Régimen de Servicio Civil. Es importante mencionar que con dicho cambio todas las personas que ingresen deben cumplir los requisitos especificados en los manuales de puestos.

En relación con la categorización se modificaría directamente a las instituciones que no poseen formato y que contienen en su estructura puestos de confianza.

Gestión del rendimiento (planificación, seguimiento activo, evaluación y retroalimentación)

De acuerdo con el análisis realizado, no se identificaron implicaciones políticas en el subsistema de gestión del rendimiento.

Legal

Organización del trabajo (definición de puestos, definición de perfiles)

El cumplimiento de requisitos de los puestos de confianza debe estar normado, evitando que las contrataciones de personal no contemplen los requerimientos y necesidades de las instituciones y se responda al motivo principal del porque se decidió incluir al nuevo personal. Tal y como lo menciona el artículo 22 del Proyecto de Ley, es importante resaltar que los puestos de confianza deben ser regulados tanto para las instituciones que forman parte del Servicio Civil como para las que no se rigen por el mismo.

Además los artículos 23 y 25 del Proyecto de Ley indican que tanto los funcionarios interinos como los de plazo fijo deberán cumplir los requisitos para poder ser nombrados. En el caso específico de los servidores eventuales a plazo fijo, estos serán de libre nombramiento y remoción.

El ordenamiento jurídico de cada institución no regida por el Estatuto de Servicio Civil podrá ser modificado incluyendo dentro de su estructura los puestos de confianza.

Según el artículo 68 las instituciones que estén fuera de la regulación del Servicio Civil deberán acoplarse a dicho sistema, o en caso contrario tendrán que definir su propio régimen. Lo anterior tendrá un impacto en las instituciones fuera del Régimen de Servicio Civil dado que las mismas deberán trabajar en el establecimiento y estudio de los puestos respectivos.

Gestión del Empleo (Incorporación, movilidad y desvinculación)

Conforme el artículo 9 del Proyecto de Ley se indica que la responsabilidad de los funcionarios recaerá sobre su actuación y cumplimiento de sus deberes siendo esta de carácter administrativa, civil o penal. No obstante, según la categorización en el proceso de desvinculación el artículo 9 debería aplicar para las instituciones tanto fuera como dentro del Régimen de Servicio Civil.

El artículo 33 indica que todo ingreso a la gestión pública debe hacerse mediante concurso, cumpliendo los requisitos para incorporarse a la institución.

El artículo 60 menciona que los traslados solo son permitidos en puestos iguales o bien, reubicados conservando el mismo puesto. Esto implica un cambio en los procesos de concursos internos y traslado ya que se deben contemplar las

anteriores disposiciones, debido a que según el análisis en la categorización existen organizaciones que no las consideran.

El artículo 53 menciona que el servidor podrá ser removido por: falta gravísima, por supresión del puesto, entre otras. Una implicación estaría en relación con la supresión de puestos en caso de que pertenezca a un servidor con propiedad, en dicha situación se debe contemplar esta característica para evitar posibles conflictos legales.

En el artículo 63 se autorizan las reasignaciones por variación de funciones, entonces en los casos de ascenso se deben verificar el cumplimiento de requisitos del puesto al que se está reasignando.

Gestión del rendimiento (planificación, seguimiento activo, evaluación y retroalimentación)

El artículo 52 se refiere a la evaluación de servicios donde se establece que la misma se aplicará una vez al año. Lo anterior tendrá un impacto legal tanto para el funcionario como para el superior dado que será una falta grave por parte del superior en caso de que no realice la evaluación. Para el funcionario, en caso de que los resultados de la misma sean insuficientes se aplicarán las consecuencias indicadas en la ley.

Conclusiones del Capítulo

Tal y como se pudo observar, la realización de cambios en la estructura de la organización del trabajo, gestión del empleo y gestión del rendimiento de las instituciones, así como cambios en el Proyecto de Ley analizado, trae consigo implicaciones de carácter social, legal, político y económico que deben ser

estudiadas a profundidad. Esto por cuanto sea para la prontitud en la actuación y consecución de resultados o por la continuidad en la búsqueda de alternativas de mejora.

Toda permuta que se desee realizar debe llevar consigo una análisis de tal magnitud donde se pueda comparar el antes y el después del cambio, dejando entrever desde todas las aristas los beneficios que aportaría (en este caso político, económico, social y legal) una modificación a la estructura actual.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

Una vez realizado el análisis integral de las instituciones seleccionadas desde su origen (razón de ser, visión y estructura organizacional), la vinculación de las mismas con la Gestión del Talento Humano y sus subprocesos, la correlación existente entre cada una de las instituciones lo cual se llegó a una determinada categorización, y estudio de cómo se entrelaza la misma con la actuación de las instituciones en el cumplimiento del Proyecto de Ley del Empleo Público se tiene desenlace en las conclusiones a las que se puede llegar posterior al análisis en mención.

También es importante destacar las opciones de mejora o recomendaciones aplicables tanto a la manera en que se llevan a cabo los procesos de Gestión del Talento Humano en las instituciones como a la estructura del Proyecto de Ley.

Es por ello que se da inicio al apartado de conclusiones y recomendaciones:

Conclusión 1. Posterior al análisis que se realizó y según los resultados obtenidos en cada una de las instituciones, se logró identificar que existen dos

grupos que dividen las instituciones. Estos son las reguladas por el Régimen de Servicio Civil y las que no poseen un Régimen definido.

Recomendación: Establecer un nuevo régimen que abarque las instituciones que no tienen uno actualmente. Se debe considerar los impactos sociales, económicos, políticos y legales que cada organización tendría para realizar las modificaciones del caso.

Conclusión 2. A pesar de que existe el grupo de las instituciones que son reguladas por el Régimen de Servicio Civil, dentro del mismo tiende a existir diferencias en la metodología para llevar a cabo cada uno de los subsistemas.

Recomendación: Hacer revisiones a las instituciones centralizadas para verificar los procesos que no se realizan bajo lo estipulado por el Régimen de Servicio Civil. Además actualizar en el régimen aquellos procesos que no están normados

Organización del trabajo

Conclusión 1. Las instituciones que poseen puestos de confianza dentro de su estructura en muchas ocasiones no cuentan con un manual donde se indiquen los requisitos académicos y legales, así como las actividades específicas del puesto.

Recomendación: Los puestos de confianza deben estar normados dentro del respectivo manual de clases institucional evitando así la inexistencia de requisitos los cuales serán posteriormente analizados por las instituciones, para comprobar la idoneidad de los trabajadores para aplicar en el puesto.

Conclusión 2. Las clases de los manuales de puestos deben tener la particularidad para que cada puesto ingrese en la categoría correspondiente.

Recomendación: Se deben hacer modificaciones en las clases de los manuales de puestos para que cada puesto de trabajo requerido en las instituciones sea cubierto y respaldado según las necesidades correspondientes.

Gestión del empleo

Conclusión 1. Actualmente se le da poco uso a las herramientas tecnológicas en el tema de reclutamiento y selección.

Recomendación: Utilizar medios de comunicación como las redes sociales por cuanto son canales muy utilizados por las personas para obtener información.

Gestión del Rendimiento

Conclusión 1. La mayoría de las instituciones analizadas realizan de manera básica la evaluación del rendimiento, dejando de lado la importancia de la misma para el cumplimiento de los objetivos institucionales así como en la eficiencia en los servicios brindados.

Recomendación: Se debe priorizar la gestión del rendimiento en las instituciones para que sus colaboradores puedan ser evaluados y adaptar procesos de capacitación para un mejoramiento continuo.

Conclusión 2. Se da poco o ningún uso de herramientas tecnológicas para la aplicación de la evaluación del desempeño, lo cual lo vuelve un proceso largo en el cual se deben recolectar los resultados de las evaluaciones de todos los funcionarios para su debido análisis y comunicación de resultados.

Recomendación: Las instituciones deben utilizar sistemas informáticos para agilizar el proceso de evaluación y poder abarcar a todos los colaboradores.

Conclusión 3. Según el análisis, en el tema de evaluación del desempeño en las instituciones no se toma en cuenta la relación de la misma con el pago de incentivos, específicamente las anualidades. Esto con el fin de que el funcionario tenga un desempeño de excelencia durante el año en función, brindando servicios de calidad para la sociedad.

Recomendación: Las instituciones deben proceder a relacionar la nota o puntaje obtenido en las evaluaciones con la obtención de una mayor remuneración. Cabe resaltar que hay que contemplar los impactos económicos y legales.

Conclusión 4. Se detecta en la mayoría de las instituciones falta de transparencia en la publicación de los resultados de las evaluaciones e incluso de las mismas que se realizan de los servicios prestados por parte de los usuarios.

Recomendación: Se debe aprovechar la tecnología y mediante sistemas internos poner a disposición de todos los empleados los resultados obtenidos. Además, coordinar con el jefe de cada unidad o departamento para que comente y busque soluciones con los colaboradores para seguir un mejoramiento continuo.

Conclusión 5. Se identificó que en la mayoría de las instituciones se da escaso seguimiento activo de los resultados de las evaluaciones y para aquellos funcionarios que no han tenido un desempeño adecuado, no se están tomando en cuenta las medidas de mejoramiento correctivas.

Recomendación: Se debe contemplar crear una base de datos donde se lleven los resultados obtenidos por cada colaborador de la organización, junto con los puntos que debe mejorar para que cada vez que se realice una evaluación se dé el seguimiento adecuado y se estén dejando claras las correcciones tomadas.

Conclusión 6. De acuerdo con el análisis, se identificó que en la mayoría de las instituciones existe un vacío entre el rendimiento de los colaboradores y la acreditación u otorgamiento de incentivos.

Recomendación: Realizar un análisis en las leyes y reglamentos respectivas, con el fin de establecer la relación entre el rendimiento y el otorgamiento de incentivos.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Análisis del Contexto Internacional del Servicio Civil según el Barómetro de la función Pública de Francisco Longo 2009

Matriz de Análisis del contexto Internacional del Servicio Civil según el barómetro de la función pública de Francisco Longo 2009									
País	Índice Sintético de la posición del país	Subsistema de Planificación	Subsistema de Organización del trabajo y gestión de la ocupación	Subsistema de Organización de la Función de Recursos Humanos	Subsistema de Gestión de las relaciones humanas y sociales	Subsistema de Gestión del empleo	Subsistema de Gestión de las compensaciones	Subsistema de Gestión del rendimiento	Subsistema de Gestión del desarrollo
República Dominicana	39	Debilidad presente en temas de competencias, flexibilidad e incentivos. Integración de	No se han mostrado avances en el tema.	Destaca por el proceso de institucionalización del servicio civil.	Débil gestión del clima organizacional y comunicación interna.	Se han dado mejoras en los procesos de concursos para la incorporación de personal.	Subsistema crítico donde se demuestran diferencias en la equidad interna y los incentivos en las instituciones.	Se han puesto en marcha proyectos piloto de evaluaciones de desempeño.	Se han dado fortalecimientos en las políticas de capacitación

Matriz de Análisis del contexto Internacional del Servicio Civil según el barómetro de la función pública de Francisco Longo 2009

		<p>los grupos de interés en temas relevantes para el SC del país.</p> <p>Avance al incorporar la planificación de RRHH y la planificación estratégica tanto a nivel nacional como institucional, así como la inclusión de un sistema de información</p>							<p>ón.</p> <p>Debilidades en el tema de carrera administrativa.</p>
País	Índice Sintético de la posición del	Subsistema de Planificación	Subsistema de Organización del trabajo y gestión de la	Subsistema de Organización de la Función de Recursos Humanos	Subsistema de Gestión de las relaciones humanas y sociales	Subsistema de Gestión del empleo	Subsistema de Gestión de las compensaciones	Subsistema de Gestión del rendimiento	Subsistema de Gestión del desarrollo

Matriz de Análisis del contexto Internacional del Servicio Civil según el barómetro de la función pública de Francisco Longo 2009

	país		ocupación						
Nicaragua	35	<p>Ha demostrado interés en incluir un Servicio Civil basado en el mérito (intentando revocar la fuerte polarización política y debilidad institucional del país) el fortalecimiento del SC se da bajo la figura de la Dirección General de la Función Pública.</p> <p>Uno de los países que ha logrado avance en el tema de interconexión de planificación estratégica y planificación de Recursos</p>	<p>Denota el interés por la inclusión de las competencias el empleo público así como una mejora en los sistemas de clasificación y valoración de puestos, rediseño de perfiles, así como mejoras en el sistema de roles.</p>	<p>Puntaje elevado debido al fortalecimiento y la institucionalización del SC.</p>	<p>Pocos avances en lo que relaciones laborales se trata y poniendo a entever la debilidad de gestión de clima y comunicación</p>	<p>Es el país que más ha tenido mejora esto después de incluir en el sistema la prevalencia del mérito.</p>	<p>Se tiene una leve mejora debido al ordenamiento concreto de políticas pero aún persisten de manera evidente las inequidades.</p>	<p>Todavía se encuentran en establecimiento donde solo se han dado pruebas piloto de evaluación de desempeño.</p>	<p>Muestra una posición muy débil a excepción de sus opciones de capacitación recién propuestas.</p>

Matriz de Análisis del contexto Internacional del Servicio Civil según el barómetro de la función pública de Francisco Longo 2009

		Humanos al mismo tiempo que se crea un sistema integrado de gestión de recurso humano.							
País	Índice Sintético de la posición del país	Subsistema de Planificación	Subsistema de Organización del trabajo y gestión de la ocupación	Subsistema de Organización de la Función de Recursos Humanos	Subsistema de Gestión de las relaciones humanas y sociales	Subsistema de Gestión del empleo	Subsistema de Gestión de las compensaciones	Subsistema de Gestión del rendimiento	Subsistema de Gestión del desarrollo
El Salvador	34	Leve mejoría al conectar la planificación estratégica con la planificación del Recurso	Participación en los sistemas informáticos de Recursos Humanos y Financieros han permitido	En procura de mejorar El Salvador a partir de la creación del área rectora ha hecho ganar solidez técnica y	En materia de relaciones laborales la Unión Europea propició una reforma a la Constitución	Paulatinamente ha incorporado mecanismos de selección y reclutamiento de personal.	Los sistemas de control presupuestario y la información sobre los Recursos Humanos son liderados por el Ministerio de	El sistema de gestión de resultados está a cargo de la Secretaria Técnica de la Presidencia de la	No se han dado mejoras sustanciales en el tema de capacitaci

Matriz de Análisis del contexto Internacional del Servicio Civil según el barómetro de la función pública de Francisco Longo 2009

		Humano.	proporcionar información on line sobre el personal.	legitimidad.	Política para posibilitar la sindicalización de los empleados públicos. Esfuerzos principales en la regulación de las relaciones laborales y la integración de la figura de sindicato.	Se da de manera casual la movilidad entre las plazas vacantes y ocupadas.	Hacienda. Presenta un puntaje crítico debido a la inequidad salarial existente.	República. Mejora los sistemas de evaluación de desempeño, profesionalización y transparencia de procesos. Establecimiento de escalas salariales formales y ad hoc, todo ello con efectos de generar expectativas de desarrollo de carrera. Aún en el país permanece el rezago entre la clasificación de los puestos y la escala salarial.	ones y desarrollo del personal.
--	--	---------	---	--------------	---	---	--	--	---------------------------------

Matriz de Análisis del contexto Internacional del Servicio Civil según el barómetro de la función pública de Francisco Longo 2009

País	Índice Sintético de la posición del país	Subsistema de Planificación	Subsistema de Organización del trabajo y gestión de la ocupación	Subsistema de Organización de la Función de Recursos Humanos	Subsistema de Gestión de las relaciones humanas y sociales	Subsistema de Gestión del empleo	Subsistema de Gestión de las compensaciones	Subsistema de Gestión del rendimiento	Subsistema de Gestión del desarrollo
Panamá	29	El Servicio Civil Panameño cuenta con carrera; Judicial, Docente, Diplomática, Consular, Sanitaria, Militar, cada una con su propia normativa. La carrera Administrativa es de carácter supletorio para todas las	Mejoras porcentuales leves por la mejora en los temas de coherencia estratégica en el diseño de puestos y perfiles.	No se ha presentado un cambio sustancial.	Incremento porcentual moderado por la incorporación de mecanismos de dialogo y espacios de mejora del clima laboral. Mecanismos constantes de participación de grupos de	Necesidad de concursos abiertos y un régimen de corroboración de mérito.	Sistema deficiente por los múltiples sistemas de retribución monetaria y no monetaria, así como las desigualdades salariales.	Uno de los sistemas más deficientes por la falta de sistematización en los métodos de evaluación de desempeño.	Este sistema se mantiene constante se mantienen las mismas políticas de capacitación nacional e institucional.

Matriz de Análisis del contexto Internacional del Servicio Civil según el barómetro de la función pública de Francisco Longo 2009

		<p>carreras.</p> <p>Eficaz colocación de la Ley de Carrera Administrativa.</p> <p>Mejora circunstancial por la inclusión de sistemas de información y bases de datos actualizadas.</p>			interés.				
País	Índice Sintético de la posición del	Subsistema de Planificación	Subsistema de Organización del trabajo y gestión de la ocupación	Subsistema de Organización de la Función de Recursos Humanos	Subsistema de Gestión de las relaciones humanas y sociales	Subsistema de Gestión del empleo	Subsistema de Gestión de las compensaciones	Subsistema de Gestión del rendimiento	Subsistema de Gestión del desarrollo

Matriz de Análisis del contexto Internacional del Servicio Civil según el barómetro de la función pública de Francisco Longo 2009

	país								
Guatemala	24	Duplicidades principalmente en la existencia de diferentes prácticas de administración y gestión del personal. Se han dado intentos infructuosos de bases de datos integradas acerca del personal.	No se han dado cambios significativos en el proyecto de rediseño de clasificación de puestos	Se mantiene como un sistema de eficiencia regular en temas de organización de la función del recurso humano.	En este tema se dio un leve repunte debido al dialogo constante entre trabajadores y sindicatos en procura del diseño de una nueva ley que regule el trabajo	Detrimiento de la atracción y retención del Recurso Humano, y una persistente inamovilidad.	Disminución en el índice comparativo del año 2009-2012 esto por la política salarial de inequidades internas y desigualdad salarial.	Se han dado pocos esfuerzos generalmente por la inexistencia de un sistema de evaluación de desempeño.	Se han dado pocos esfuerzos generalmente por la inexistencia de programas nacionales de capacitaciones.
País	Índice Sintético de la posición	Subsistema de Planificación	Subsistema de Organización del trabajo y gestión de	Subsistema de Organización de la Función de Recursos	Subsistema de Gestión de las relaciones humanas	Subsistema de Gestión del empleo	Subsistema de Gestión de las compensaciones	Subsistema de Gestión del rendimiento	Subsistema de Gestión del desarrollo

Matriz de Análisis del contexto Internacional del Servicio Civil según el barómetro de la función pública de Francisco Longo 2009

	ión del país		la ocupación	Humanos	y sociales				ollo
Honduras	12	Posee diferentes estatutos para los diversos gremios profesionales. Avances leves en cuanto a la utilización de un Sistema Integrado para Administración de los Recursos Humanos.	Leves mejoras por la incorporación de un Sistema Integrado para Administración de los Recursos Humanos.	Ineficiencia en la coherencia estratégica y la consistencia directiva.	Demuestra la necesidad de tratar a profundidad las relaciones laborales	Leves mejoras por la incorporación de un Sistema Integrado para Administración de los Recursos Humanos.	se encuentra rezagado en el tema de incentivos	Ausencia de un sistema de medición del desempeño	No se muestran avances.

Anexo 2. Estructura y Contenido del Proyecto de Ley General de la Relación Pública de Servicio

Estructura y Contenido del Proyecto de Ley General de la Relación Pública de Servicio				
Título	Capítulo	Sección	Artículos	Contenido (resumen)
Título I: de la Relación Pública de Servicio	Capítulo I: Disposiciones Generales		Del 1 al 9	<p>En el artículo 1, se expone el objeto de la ley, la cual es dar el marco legal general de las diversas relaciones públicas de servicio existentes en el sector público.</p> <p>El artículo 2, expresa los fines de la Ley los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar un régimen formal general de las relaciones públicas de servicio; • Atender adecuadamente los intereses públicos involucrados en esas relaciones; y • Proteger justa y debidamente la posición del servidor público en dichas relaciones. <p>En el artículo 3, se presentan las definiciones de sector público, patrono público, relación de servicio, relación de empleo público, funcionario público,</p>

				<p>empleado público</p> <p>El artículo 4 se refiere a la relación pública de servicio.</p> <p>El artículo 5 es sobre la interpretación, normativa, y menciona que la Ley deberá interpretarse conforme a las reglas y los principios generales del Derecho administrativo.</p> <p>El artículo 6 menciona que se tendrá como norma supletoria todas en cuanto sean razonablemente compatibles con la naturaleza de las relaciones públicas y con la naturaleza pública de los patronos.</p> <p>El artículo 7 establece la nulidad e impugnación de derechos, beneficios y facilidades.</p> <p>Los artículos 8 y 9 se dedican a los Deberes funcionales elementales y responsabilidades de los servidores públicos.</p>
	Capítulo II:		Del 10 al 20	Artículo 10 corresponde a elementos de la relación de servicio no de empleo que se dará cuando se trate de cargos ejercidos por funcionarios a los que

	<p>Relación de Servicio no Constituida de Empleo</p>			<p>se les encarga el ejercicio temporal de funciones públicas.</p> <p>En el artículo 11 se mencionan los tipos de relación de servicio no de empleo.</p> <p>En los artículos 12 y 13 se presentan las obligaciones y derechos comunes de quienes estén en las relaciones reguladas de este capítulo.</p> <p>En los artículos del 14 al 17 se mencionan sobre los siguientes regímenes: Régimen de los titulares de los órganos fundamentales, Régimen de los titulares de otros órganos de elección popular, Régimen de los miembros de juntas o consejos directivos y administrativos, Régimen de los funcionarios honoríficos en órganos o misiones temporales.</p> <p>Del artículo 18 al 20 se habla de los funcionarios ad honórem, agentes auxiliares, Servidores públicos contratados por honorarios. Y sus respectivos nombramientos.</p>
<p>Capítulo III:</p>	<p>Sección I: Aspectos</p>	<p>Del 21</p>	<p>al 36</p>	<p>El artículo 21 menciona el alcance de la regulación, la cual será aplicable a todo el sector público sujeto a una relación pública de empleo y, cuando así</p>

	Relación Pública de Empleo	Generales		<p>se disponga expresamente, a las relaciones privadas en dicho sector.</p> <p>Del artículo 22 al 25 se definen los servidores de confianza, servidores interinos, servidor en período de prueba, servidores eventuales a plazo fijo.</p> <p>Del artículo 26 al 31 se estipula lo que es la relación pública de empleo, las fuentes del régimen jurídico, los reglamentos autónomos de empleo, se define la naturaleza no contractual y la indisponibilidad de su término.</p> <p>El artículo 32 define el <i>ius variandi</i> que es la potestad patronal la de introducir modificaciones necesarias a las condiciones de la relación, dentro de los términos de esta Ley.</p> <p>En los artículos del 33 al 35 se define el ingreso previo concurso, la carrera única administrativa, incompatibilidades, y las acciones de personal y expedientes.</p>
		Sección II: Ingreso y	Del 37 al 42	En esta sección se definen los requisitos de ingreso, se menciona el tema de los concursos tanto internos como externos, se hace mención del ingreso en propiedad, de los ascensos, de la nulidad de nombramientos y periodo

		promoción en el empleo público		de prueba.
		Sección III: Derechos y obligaciones	Del 43 al 56	Esta sección se definen los derechos de los servidores, obligaciones, vacaciones anuales, anualidades, derechos de la carrera administrativa, auxilio de cesantía, traslado voluntario del servidor a otro patrono, reingreso a la carrera, potestades, derechos y obligaciones patronales, Evaluación de servicios, estabilidad. Además se regula el despido y solo se dará por las causales previstas en las leyes o por incumplimientos que constituyan falta gravísima, y finalmente la suspensión precautoria y anulación de actos.
		Sección IV: Potestad modificatoria	Del 57 al 67	Esta parte se trata sobre el tema de Potestad modificatoria, su principio general, requisitos, condiciones no modificables, traslados y reubicaciones, reubicación interpatronal, reorganizaciones, reasignaciones, indemnización, trabajo en el domicilio del servidor, reducción de jornada de trabajo y por último menciona los derechos adquiridos que son considerados como derechos adquiridos inalienables solo los ingresados real o jurídicamente a la esfera jurídica individual del servidor, sin perjuicio de lo dispuesto en otras normas de esta Ley. No habrá derechos adquiridos respecto de

				disposiciones generales hacia el futuro, pero la modificación de esas no perjudicará los derechos y situaciones ya consolidados a la fecha de su variación o derogatoria.
		Sección V: Clasificación y valoración de puestos y régimen salarial	Del 68 al 71	<p>En esta sección se regula la clasificación y valoración de puestos.</p> <p>Las administraciones excluidas del Régimen de Servicio Civil podrán acogerse al sistema de clasificación y valoración de puestos de ese régimen, al que en tal caso deberán ajustarse estrictamente. A efectos de lo dispuesto en el párrafo anterior, la Dirección General de Servicio Civil incluirá, en los instrumentos respectivos, las clases y cargos, y su índice salarial, necesarios para cubrir cargos existentes en los entes públicos. Las que no se acogieren definirán su propio régimen, dentro de parámetros razonables y congruentemente con sus posibilidades financieras. En el caso de entes sometidos a directrices gubernamentales, se someterán además a las que se emitan legalmente.</p> <p>El salario único.</p> <p>Cuando así lo disponga un patrono público, podrá acogerse al sistema de</p>

				<p>salario total único. El sistema podrá acordarse únicamente para los servidores de nuevo ingreso. Si se dispusiere para los servidores ya ingresados, ello solo podrá acordarse con la anuencia del funcionario e indemnizándolo en su caso, conforme al artículo 64, en relación con la diferencia de salario total en su perjuicio que pueda resultar del nuevo sistema. El salario único se fijará anualmente y comprenderá un pago doble mensual en diciembre de cada año. Caso de que un servidor no haya laborado durante el año anterior, ese pago adicional será proporcional al tiempo servido.</p>
	<p>Capítulo IV: Régimen Sancionatorio</p>		<p>Del 72 al 84</p>	<p>Del artículo 72 al 84 se menciona las faltas sancionables que se entera por ello todo incumplimiento de las obligaciones del servidor, por acción u omisión. Por lo que en estos capítulos también se regula las faltas de los superiores respecto de actuaciones de los inferiores, Violaciones al ordenamiento, además los tipos de faltas como las faltas gravísimas, graves y leves, también se definen las formas de sanciones, la circunstancias atenuantes y agravantes, los principios de la responsabilidad del servidor, la responsabilidad civil, la condena judicial en daños y perjuicios a la Administración, los casos de proceso penal por los mismos hechos, la responsabilidad disciplinaria y cesación de la relación de empleo y por</p>

			último la prohibición de reingreso de despedidos.
Capítulo V: Procedimientos Administrativos		Del 85 al 101	En este capítulo se menciona debido proceso, procedimiento previo informal, procedimientos formales, procedimiento sumario, procedimiento plenario, procedimientos sancionatorios, servidor incapacitado o en vacaciones, órgano instructor, aceptación de cargos, partes en los procedimientos sancionatorios, fotocopias y tiempo para utilizar en la defensa, denuncias, acceso a expedientes, medidas cautelares, abstención, recursos y el amparo respecto de procedimientos administrativos.
Capítulo VI: Finalización de la Relación		Del 102 al 104	Aquí se mencionan las formas de finalización de la relación entre el patrono y el servidor público, entre las que están la renuncia, la imposibilidad de continuación de la relación.
Capítulo VII: Impugnación Judicial		Del 105 al 108	Se resalta la jurisdicción de empleo público, las reglas procesales, solución consensuada de discrepancias, la reinstalación e indemnización.

	de Actos			
	Capítulo VIII: Prescripciones		Del 109 al 114	Menciona las prescripciones de la potestad disciplinaria, de la responsabilidad civil, de reclamos de servidores, de las acciones patronales.
	Capítulo IX: Disposiciones Finales		Del 115 al 116	En este capítulo se regula el caso de pago de prestaciones y se da el lineamiento de prohibición de prestar servicios simultáneos.
Título II: Modificación al Estatuto de Servicio Civil	Capítulo Único		117	El artículo 117 busca modificar el Estatuto de Servicio Civil, Ley N.º 1581, de 30 de mayo de 1953 y sus reformas, en la siguiente forma: 1.- Se reforman las siguientes disposiciones: Los artículos 1, 2, 6 incisos 1) y 2) subinciso c), 7, 12 párrafo primero, 13 incisos a), b), e), f) e i), 15, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31 inciso b), 37 incisos b), h), i), j) y k), 39 inciso b), 40 inciso d), 43, 47 párrafo primero, 48 inciso b) y 51.

				<p>El cambio de algunos textos serán:</p> <p>“Artículo 1.-Este Estatuto regulará las relaciones entre el Poder Legislativo, los Ministerios del Poder Ejecutivo y sus organismos adscritos, y el Instituto Nacional de Aprendizaje y sus servidores, con el propósito de garantizar la eficiencia de la Administración Pública y proteger a dichos servidores.</p> <p>Artículo 2.-Para la aplicación de este Estatuto se considerarán servidores públicos, los trabajadores al servicio de la Administración Pública, que sean remunerados por el erario público y nombrados por acuerdo formal publicado en el Diario Oficial.</p> <p>Artículo 7.-El Presidente de la República y los jefes de las instituciones amparadas al Régimen de Servicio Civil, deberán ajustarse a los dictados de la presente Ley, en lo que respecta a la integración del personal protegido por la misma; actuarán en debida coordinación con las atribuciones que al efecto se confieren al Director General de Servicio Civil y al Tribunal de Servicio Civil.”</p>
--	--	--	--	---

				<p>“Artículo 19.- Las clases de empleos se agruparán en grados, determinados por las diferencias en importancia, dificultad, responsabilidad y valor del trabajo. Para estos efectos se establece la siguiente clasificación, de acuerdo con la naturaleza de las funciones, la índole de sus responsabilidades y los requisitos exigidos para su desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Nivel Directivo: Empleos con funciones de dirección ejecutiva, de formulación de políticas o de adopción de planes y programas de dirección.b) Nivel Asesor: Cargos de asistencia a funcionarios, que presiden los organismos más importantes de la Administración Pública.c) Nivel Ejecutivo: Empleos con funciones de dirección, coordinación y control de unidades o dependencias internas de entidades públicas.d) Nivel Profesional: Empleos cuya naturaleza demanda aplicar conocimientos de cualquier profesión debidamente legalizada.e) Nivel Técnico: Cargos que exigen aplicar procedimientos y recursos para ejercer una ciencia o arte.f) Nivel Administrativo: Empleos que implican realizar labores administrativas, como complemento de niveles superiores.
--	--	--	--	--

				<p>g) Nivel Operativo: Empleos cuyas labores son de carácter manual o tareas de simple ejecución”.</p> <p>Artículo 23.- Las pruebas de solicitantes a puestos al Régimen de Servicio Civil se calificarán con una escala del uno al cien, estableciendo la de setenta como calificación mínima aceptable. La evaluación estará distribuida de la siguiente manera: treinta por ciento (30%) pruebas psicométricas; quince por ciento (15%) estudios realizados debidamente certificados; quince por ciento (15%) evaluación de experiencia acreditada; y cuarenta por ciento (40%) evaluación de fondo de conocimientos, habilidades y destrezas del concursante para el puesto vacante.</p> <p>Artículo 48.- Los sueldos de los funcionarios y empleados protegidos por esta Ley, se regirán de acuerdo con las siguientes reglas:</p> <p>[...]</p> <p>b) Los salarios de los servidores públicos serán determinados por una ley de salarios que fijará las sumas mínimas, intermedias y máximas</p>
--	--	--	--	---

				<p>correspondientes a cada categoría de empleos.</p> <p>[...]"</p> <p>“Artículo 32 bis. La evaluación del desempeño.</p> <p>Las administraciones públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados.</p> <p>La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.</p> <p>Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.</p>
<p>Fuente: Elaboración Propia con base en el Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio y Modificación del Estatuto de Servicio Civil, Ley 1581 del 30 de mayo de 1953 y sus reformas.</p>				

Anexo 3. Matriz de relación de Subsistemas de Gestión del Recurso Humano y Propuestas Legislación de Empleo Público

Matriz de relación de Subsistemas de Gestión del Recurso Humano y Propuestas Legislación de Empleo Público							
Proyectos de Ley		Ley de Empleo Público Expediente No. 13.284	Ley General de la Relación Pública de Servicio y Modificación del Estatuto de Servicio Civil, Ley N. 1581 del 30 de mayo de 1953 y sus Reformas. Expediente No. 17.628	Ley de Empleo Público Expediente No. 15.290	Código de Normas de Conducta del Servidor Público Expediente No. 19.092	Ley del Régimen de Empleo Público Expediente No. 11.888	Estatuto de Servicio Civil No. 1581
Subsistemas Subprocesos							
Organización del trabajo	Diseño de los puestos de trabajo		Artículo 22: En los casos en que las condiciones especiales de la relación ameriten y según se determine por reglamento, las administraciones	Artículo 15: Concursabilidad y características de las jefaturas 1: Todo puesto que de cualquier forma conlleve condición de jefatura deberá ser			Artículo 16: La Dirección General de Servicio Civil elaborará y mantendrá al día un Manual Descriptivo de Empleos del Servicio Civil, que contendrá una descripción completa y sucinta, hecha a base de investigación por la misma Dirección General de Servicio Civil, de las atribuciones, deberes y requisitos mínimos de cada clase de empleos en el Servicio del Estado a que se refiere esta ley, con el fin de que sirvan como base

			<p>s no regidas por el Estatuto de Servicio Civil podrán tener puestos de confianza.</p>	<p>llenado mediante procedimientos concursales de oposición.</p> <p>2: Tales procedimientos deberán realizarse regularmente por períodos no mayores de cinco años ni mayores de dos años; deberán garantizar la más amplia divulgación y los principios de igualdad que informan el régimen, aunque en ellos tendrán prioridad, en condiciones de igualdad, los servidores acogidos al régimen en los términos establecidos en esta Ley.</p> <p>3: Durante el desempeño de una jefatura, los servidores designados mantendrán la propiedad del puesto que tenían antes de</p>		<p>en la elaboración de pruebas y en la determinación de los salarios.</p> <p>Artículo 18: La clase comprenderá un grupo de empleos suficientemente similares con respecto a deberes, responsabilidades y autoridad, de tal manera que pueda usarse el mismo título descriptivo para designar cada empleo comprendido en la clase; que se exija a quienes hayan de ocuparlos los mismos requisitos de educación, experiencia, capacidad, conocimientos, eficiencia, habilidad y otros; que pueda usarse el mismo tipo de exámenes o pruebas de aptitud para escoger a los nuevos empleados; y que pueda asignárseles con equidad el mismo nivel de remuneración bajo condiciones de trabajo similares.</p> <p>Artículo 19: Las clases de empleos se agruparán en grados, determinados por las diferencias en importancia, dificultad, responsabilidad y valor del trabajo.</p> <p>Artículo 20</p> <p>a) Poseer aptitud moral y física propias para el desempeño del cargo, lo que se comprobará mediante información de</p>
--	--	--	--	---	--	---

			<p>dicha designación y su estabilidad en el Régimen se entenderá solo en lo referente a su clase original, incluyendo localización geográfica, rango y remuneración, por lo que una vez que cesen en el ejercicio de la jefatura, volverán a desempeñar las funciones de su puesto en propiedad.</p> <p>4: Por el ejercicio de la jefatura se devengará una suma adicional, conforme al sistema de valoración de las jefaturas que por decreto disponga el Poder Ejecutivo.</p> <p>Artículo 40: Sistema de clasificación de puestos y clases</p> <p>La Secretaría Ejecutiva del Consejo</p>			<p>vida y costumbres y certificaciones emanadas del Registro Judicial de Delincuentes, de los Archivos Nacionales, del Gabinete de Investigación y del Departamento respectivo del Ministerio de Salubridad Pública.</p>
--	--	--	---	--	--	--

				<p>Nacional de Empleo Público, en coordinación con las oficinas o unidades de personal de los órganos y entes públicos sujetos a este Régimen, establecerá un sistema de clasificación de puestos y clases, el cual analizará, evaluará y ordenará en forma sistemática los diferentes puestos, conforme a los grados de dificultad, responsabilidad, estudios requeridos, experiencia, habilidades y cualesquiera otros factores que identifiquen claramente la naturaleza del trabajo y nivel del cargo de los servidores públicos, de acuerdo con la jerarquía que al respecto prevalezca en el sistema de análisis ocupacional y valoración de cargos.</p>		
--	--	--	--	--	--	--

	<p>Definición de los perfiles</p>	<p>Artículo 10: Requisitos</p> <p>Para ingresar al régimen de empleo público se requiere:</p> <p>a) Ser costarricense, salvo casos muy calificados por inopia de nacionales conforme lo determine el reglamento a esta ley.</p> <p>b) Poseer aptitud moral, psíquica y física para el desempeño del cargo.</p> <p>c) Rendir el juramento constitucional.</p> <p>d) Satisfacer los requisitos que establece el Manual Descriptivo para el puesto que se trate.</p> <p>e) Demostrar idoneidad mediante las pruebas, exámenes, concursos u opiniones que correspondan.</p> <p>f) Ser escogido de la nómina enviada por la Oficina o Unidad de Personal competente.</p> <p>g) No estar ligado por parentesco por consanguinidad o afinidad, hasta el tercer grado inclusive, con el jefe o subjefe de la Oficina o Unidad de Personal, o con el jerarca del órgano o ente público en donde esté ubicada la plaza.</p> <p>h) Aprobar satisfactoriamente el período de prueba.</p> <p>i) Cumplir cualquier otro requisito que establezcan las leyes y los reglamentos.</p>	<p>Artículo 22: En estos puestos solo podrá nombrarse a quienes tengan los requisitos de idoneidad necesaria, según el manual de puestos aplicable.</p> <p>Mientras no se definan estos requisitos no cabrán nombramientos en puestos de confianza.</p> <p>Artículo 23. Interinos.</p> <p>En ningún caso podrán dispensarse los requisitos del puesto. Cuando un concurso resultare infructuoso podrá nombrarse interinamente a personas que reúnan los requisitos</p>			<p>Artículo 7: Período de prueba</p> <p>1.- El servidor que esté en período de prueba, como condición de ingreso al régimen de empleo público, no gozará de la garantía de estabilidad que cubre a quienes están nombrados en propiedad.</p> <p>Artículo 8:</p> <p>Nombramiento interino.</p> <p>Los nombramientos de empleados con carácter interino se rigen por las siguientes reglas:</p> <p>a) Sólo pueden ser nombrados para sustituir empleados en propiedad que se encuentren en permiso o licencia legal, o para suplir plazas permanentes, mientras se completan los requisitos de ley para el nombramiento.</p> <p>En ambos casos, deben ser nombrados de entre las listas generales de elegibles que llevan las instituciones Públicas o el Servicio Civil según corresponda, para el cargo respectivo. En caso de inopia, puede acudir a la lista de elegibles de la categoría inmediata anterior.</p> <p>b) No puede exceder</p>	
--	-----------------------------------	--	---	--	--	---	--

			<p>establecidos por ley. La duración máxima del interinato será de seis meses.</p> <p>Artículo 25: Servidores eventuales a plazo fijo. Deberán reunir los requisitos necesarios establecidos en el respectivo manual. Mientras no se definan estos requisitos no cabrán nombramientos de estos servidores.</p> <p>Artículo 35: Aparte de lo que dispongan otras leyes, ningún empleado público podrá ejercer funciones ligadas por</p>		<p>de seis (6) meses el nombramiento interino en una plaza vacante. Al vencer el plazo, la Administración debe nombrar en propiedad, de conformidad con las reglas establecidas para este efecto. Es absolutamente nulo el nombramiento interino en contravención de esta disposición.</p> <p>c) En el caso de sustitución de funcionarios en permiso o licencia legal, el nombramiento interino se sujeta al plazo que rige el permiso o la licencia del sustituto.</p> <p>ch) El interinato no crea derecho alguno a la estabilidad que en esta condición se desempeña.</p> <p>Artículo 9:- Requisitos para nombrar interinos.</p> <p>Los nombramientos de empleados interinos sólo se autorizan si los candidatos reúnen los requisitos establecidos para el puesto y las condiciones síquicas y morales correspondientes.</p>	
--	--	--	--	--	--	--

			dependencia directa o control interno a otras prestadas por un titular pariente por consanguinidad o afinidad hasta el tercer grado inclusive.			<p>Artículo 10: Empleados regidos por estatutos especiales.</p> <p>Los empleados regidos por estatutos especiales aprobados por ley, continúan rigiéndose por esas disposiciones, sin perjuicio de la aplicación de los principios generales establecidos por la presente ley en materia de empleo público, así como por las normas referentes a asuntos no contemplados en sus respectivas leyes.</p>	
Gestión del empleo	Gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción)	<p>Artículo 7: Período de prueba</p> <p>2.- El servidor que esté en período de prueba, como condición de ingreso al régimen de empleo público, no gozará de la garantía de estabilidad que cubre a quienes están nombrados en propiedad.</p> <p>3.- El servidor que ocupe un puesto de propiedad dentro del régimen de empleo público y sea nombrado en cualquier otro puesto de este, deberá cumplir con un período de prueba específico para el nuevo cargo, pero mantendrá su estabilidad en el puesto anterior, incluyendo la localización geográfica, rango y remuneración.</p> <p>Los períodos de prueba se fijarán de dos a tres meses, pero</p>	<p>Artículo 14: Su elección o nombramiento será a plazo fijo y durante su período solo podrán ser removidos conforme a la Constitución y a la ley (titulares de los órganos fundamentales)</p> <p>Artículo 23: El nombramiento de servidores</p>	<p>Artículo 7: Período de prueba</p> <p>1.- El servidor que esté en período de prueba, como condición de ingreso al Régimen de Empleo Público, no gozará de la garantía de estabilidad que cubre a quienes están nombrados en propiedad.</p> <p>2.- El servidor que ocupe un puesto de propiedad dentro del Régimen de</p>		<p>Artículo 11: Derechos de los empleados protegidos por esta ley.</p> <p>f) Acceso a las facilidades de capacitación y adiestramiento existentes, de conformidad con sus méritos o las necesidades del servicio.</p> <p>Artículo 14: Requisitos para ingresar al Régimen de Empleo Público.</p> <p>Para ingresar al Régimen de Empleo Público, se requiere:</p> <p>a) Ser costarricense, salvo</p>	<p>Artículo 8: El Director General de Servicio Civil será de nombramiento del Presidente de la República, previo concurso de oposición, dependerá directamente de él y deberá reunir los siguientes requisitos:</p> <p>a) Ser costarricense, mayor de treinta años y ciudadano en ejercicio.</p> <p>b) Tener experiencia en cargos administrativos de responsabilidad.</p> <p>c) Tener capacidad técnica para el cargo, que incluya conocimientos sobre sistemas modernos de administración de personal.</p>

	<p>el de ingreso al régimen será siempre de seis meses.</p> <p>Artículo 8: Nombramientos interinos</p> <p>1.- Sólo podrán ser nombrados interinos quienes sustituyan a servidores en propiedad que se encuentren con permiso o licencia, o aquellos a quienes se designe para suplir plazas permanentes, mientras se completan los requisitos de ley para el nombramiento.</p> <p>2.- En todos los casos, los interinos deberán ser nombrados de las listas generales de elegibles que para el puesto respectivo establezcan la Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Empleo Público, o los órganos y entes públicos respectivos. En caso de inopia, podrá acudir a la lista de elegibles de la categoría inmediata anterior.</p> <p>3.- El nombramiento interino en una plaza vacante no podrá exceder de seis meses. Un mes antes de vencer ese plazo, deberá procederse al nombramiento en propiedad, de conformidad con las reglas establecidas para este efecto. En caso de no hacerse así, la plaza no podrá ser utilizada por el resto del ejercicio presupuestario y deberá ser suprimida en el presupuesto o enmienda presupuestaria</p>	<p>interinos solo procederá cuando se trate de ausencias temporales de titulares o mientras se realiza un concurso. En el primer caso, salvo inopia, el interino se nombrará del Registro de Elegibles.</p> <p>Artículo 25. Se podrán nombrar servidores por un plazo no mayor de un año, con posibilidad de una sola prórroga.</p> <p>Artículo 33. Todo ingreso como empleado público deberá hacerse por concurso en los términos de esta Ley.</p>	<p>Empleo Público y sea nombrado en cualquier otro cargo dentro del mismo régimen, deberá cumplir con un período de prueba específico para el nuevo cargo, pero mantendrá su estabilidad en el puesto anterior, incluyendo la localización geográfica, rango y remuneración.</p> <p>3.- Los períodos de prueba se fijarán de dos a tres meses, pero el de ingreso al régimen será siempre de seis meses.</p> <p>Artículo 8: Nombramientos interinos</p> <p>1.-Solo podrán ser nombrados interinos quienes sustituyan a servidores en propiedad que se encuentren con permiso o licencia, o aquellos a quienes se</p>	<p>casos muy calificados por evidente inopia de nacionales, conforme lo establece el reglamento de esta ley.</p> <p>b) Poseer aptitud moral, síquica y física propias para el desempeño del cargo.</p> <p>c) Rendir el juramento constitucional.</p> <p>ch)Satisfacer los requisitos específicos que establece el Manual Descriptivo de Puestos y Clases para el puesto que se trate.</p> <p>d) Demostrar idoneidad mediante las pruebas, exámenes, cursos u oposiciones que corresponden.</p> <p>e)Ser escogido de la nómina enviada por la oficina especializada para seleccionar el personal.</p> <p>f) No estar ligado por parentesco, consanguinidad o afinidad, hasta el tercer grado inclusive, con el jefe o subjefe de la oficina del ministerio o entidad descentralizada en donde el empleado es destacado.</p> <p>g) Pasar satisfactoriamente un período de prueba de tres</p>	<p>d) No haber sido penado por la comisión de delito o por infracción a la presente ley y a sus reglamentos.</p> <p>e) No desempeñar puesto público de elección popular ni ser candidato para ocuparlo.</p> <p>f) No desempeñar o haber desempeñado, en los seis meses anteriores a su nombramiento, cargo de dirección ejecutiva en partidos políticos.</p> <p>g) No estar declarado en insolvencia o quiebra; y</p> <p>h) No estar ligado por parentesco de consanguinidad o afinidad hasta el tercer grado inclusive, con ningún miembro del Tribunal de Servicio Civil.</p> <p>i) Ser profesional con el grado académico de licenciatura como mínimo.</p> <p>(Así adicionado el inciso anterior por el artículo 17 de la Ley N° 7056 de 9 de diciembre de 1986)</p>
--	---	---	---	--	---

	<p>inmediata siguiente. Será absolutamente nulo el nombramiento interino hecho en contravención con esta disposición.</p> <p>4.- En el caso de sustitución de servidores con permiso o licencia legal, el nombramiento interino se sujetará al plazo que rige el permiso o la licencia del sustituto.</p> <p>5.- El interinato no crea derecho alguno a la estabilidad.</p> <p>6.- Los nombramientos de servidores interinos solo serán válidos si los candidatos reúnen los requisitos establecidos para el puesto.</p> <p>Artículo 45: Desarrollo de un cuerpo de servidores idóneos</p> <p>La Administración procurará el desarrollo de un cuerpo de servidores públicos idóneos, por medio de programas dirigidos a perfeccionar y aumentar sus conocimientos y destrezas, habilidades y aptitudes personales y éticas, para el más eficiente y eficaz desempeño de los puestos del régimen de empleo público.</p> <p>Artículo 46: La capacitación es un deber</p>		<p>designe para suplir plazas permanentes, mientras se completan los requisitos de ley para el nombramiento.</p> <p>2.-En todos los casos, los interinos deberán ser nombrados de las listas generales de elegibles que para el puesto respectivo establezcan la Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Empleo Público, o los órganos y entes públicos respectivos. En caso de inopia, podrá acudir a la lista de elegibles de la categoría inmediata anterior.</p> <p>3.-El nombramiento interino en una plaza vacante no podrá exceder de seis meses, que podrá prorrogarse por una única vez por un plazo igual. Un mes antes de vencer ese plazo, deberá procederse al nombramiento en propiedad, de conformidad con las</p>		<p>meses de labores contados a partir de la vigencia del acuerdo de su nombramiento.</p> <p>h) Llenar cualesquiera otros requisitos que establezcan las leyes y reglamentos.</p> <p>Artículo 21: Evaluación del período de prueba.</p> <p>La evaluación del período de prueba se aplica a todas las personas que ingresan al Régimen de Empleo Público y constituye una extensión del proceso de selección para determinar la suficiencia o insuficiencia del desempeño de los candidatos.</p>	<p>Artículo 13</p> <p>b) Seleccionar los candidatos elegibles para integrar el personal del Poder Ejecutivo</p> <p>Artículo 20: Para ingresar al Servicio Civil, se requiere:</p> <p>a) Poseer aptitud moral y física propias para el desempeño del cargo, lo que se comprobará mediante información de vida y costumbres y certificaciones emanadas del Registro Judicial de Delincuentes, de los Archivos Nacionales, del Gabinete de Investigación y del Departamento respectivo del Ministerio de Salubridad Pública.</p> <p>(La Sala Constitucional mediante resolución N° 5597, del 22 de octubre de 1996, declaró inconstitucional la interpretación hecha por la Dirección General de Servicio Civil al inciso a) de este artículo "en cuanto implica no tramitar ofertas de servicio ni nombramientos a quienes se encuentren en el período del beneficio de ejecución condicional de la pena.")</p>
--	--	--	--	--	---	---

	<p>1.- La capacitación es un deber de los servidores públicos y, a tal efecto, los órganos y entes públicos establecerán los procedimientos, requisitos y prioridades que garanticen el mejor aprovechamiento de las facilidades disponibles.</p> <p>2.- Los órganos y entidades públicos, en coordinación con la Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Empleo Público, establecerán planes de capacitación para sus servidores y conforme a estos, adoptarán las medidas concretas pertinentes.</p> <p>Artículo 90: Competencia</p> <p>1.-Las oficinas o unidades de personal de los órganos y entes públicos tendrán a su cargo la ejecución de todo lo relacionado con los procesos de la administración de personal y sus actividades, tales como reclutamiento, selección y clasificación, capacitación, relaciones de servicio, régimen disciplinario, carrera administrativa, planeación y auditoría de recursos humanos, además del registro y control de esos procesos, de conformidad con los términos de esta ley y sus reglamentos, así como con las políticas y directrices del Consejo Nacional de Empleo Público.</p>		<p>reglas establecidas para este efecto. En caso de no hacerse así, la plaza no podrá ser utilizada por el resto del ejercicio presupuestario y deberá ser suprimida en el presupuesto o enmienda presupuestaria inmediata siguiente. Será absolutamente nulo el nombramiento interino hecho en contravención con esta disposición.</p> <p>4.-En el caso de sustitución de servidores con permiso o licencia legal, el nombramiento interino se sujetará al plazo que rige el permiso o la licencia del sustituto.</p> <p>5.-El interinato no crea derecho alguno a la estabilidad, pero sí a los demás derechos laborales que constitucional, o legalmente le puedan ser reconocidos.</p> <p>6.-Los nombramientos de servidores interinos</p>			<p>b) Firmar una declaración jurada de adhesión al régimen democrático que establece la Constitución de la República.</p> <p>c) Satisfacer los requisitos mínimos especiales que establezca el "Manual Descriptivo de Empleos del Servicio Civil" para la clase de puesto de que se trate.</p> <p>d) Demostrar idoneidad sometiéndose a las pruebas, exámenes o concursos que contemplan esta ley y sus reglamentos.</p> <p>e) Ser escogido de la nómina enviada por la oficina encargada de seleccionar el personal.</p> <p>f) Pasar el período de prueba; y</p> <p>g) Llenar cualesquiera otros requisitos que establezcan los reglamentos y disposiciones legales aplicables.</p> <p>Artículo 21.: La selección de los candidatos elegibles para servidores públicos comprendidos por esta ley</p>
--	--	--	--	--	--	--

				<p>solo serán válidos si los candidatos reúnen los requisitos establecidos para el puesto.</p> <p>Artículo 21: Evaluación del período de prueba</p> <p>1.-La evaluación del período de prueba se practicará antes de su conclusión y se aplicará a todas las personas que ingresan al Régimen de Empleo Público, así como a los servidores que sean nombrados en cualquier otro cargo del régimen, como una extensión del proceso de selección para determinar la suficiencia o insuficiencia del desempeño de los candidatos.</p> <p>2.-El solo transcurso del período de prueba no implica su aprobación.</p>		<p>corresponderá a la Dirección General de Servicio Civil de acuerdo con lo que disponen los artículos siguientes.</p> <p>Artículo 22.: La selección se hará por medio de pruebas de idoneidad a las que se admitirá únicamente a quienes satisfagan los requisitos que establece el capítulo IV. Para la preparación y calificación de las pruebas la Dirección General deberá requerir el asesoramiento técnico de los organismos en donde ocurran las vacantes, cuyos jefes estarán obligados a darlo. Podrá también la Dirección General asesorarse de otros organismos o personas.</p> <p>Artículo 23: Las pruebas de solicitantes a puestos del Servicio Civil se calificarán con una escala del uno al ciento, estableciendo la de setenta como calificación mínima aceptable. Una vez calificados, se concederá preferencia a los jefes de familia, a los servidores y exservidores públicos según lo establecerá en detalle el Reglamento respectivo.</p> <p>Artículo 24: Al ocurrir una vacante en un organismo del Estado, se podrá proceder de acuerdo con el artículo 33, salvo que el Ministro o Jefe autorizado decida no llenarla por considerarlo conveniente y compatible con el buen servicio público.</p> <p>Artículo 25.-Para llenar la vacante que</p>
--	--	--	--	--	--	---

							<p>no sea objeto de promoción según el artículo 33, la dependencia respectiva deberá dirigir a la Dirección General de Servicio Civil un pedimento de personal enumerándole sucintamente las condiciones del servidor que se necesite y la naturaleza del cargo que va a desempeñar o indicando el título del cargo que aparezca en el "Manual Descriptivo de Empleos".</p> <p>Artículo 26: Al recibir el pedimento, la Dirección General de Servicio Civil, deberá presentar al Jefe peticionario, a la mayor brevedad posible, una nómina de los candidatos más idóneos, agregadas las preferencias a que tengan derecho.</p> <p>En los casos en que sea necesario hacer concurso para la vacante, a juicio de la Dirección General de Servicio Civil, el jefe peticionario podrá nombrar interinamente sustitutos.</p> <p>Artículo 27: El Ministro o Jefe autorizado deberá escoger al nuevo empleado entre los tres primeros candidatos de la nómina de elegibles que le presentará la Dirección General de Servicio Civil, salvo que tenga razones suficientes para objetarlos, en cuyo caso deberá razonar ante la Dirección General su objeción y solicitar una nueva nómina. Si la Dirección General considera que las objeciones son atendibles repondrá la nómina, y si no hubiere avenimiento, decidirá en alzada el Tribunal de Servicio Civil. Si</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

							<p>las vacantes fueren más de una, deberá escoger primero uno solo entre los tres que encabezan la lista; luego otro de entre los dos no escogidos y el cuarto; luego otro de entre los dos no escogidos la segunda vez y el quinto, y así sucesivamente.</p> <p>Cuando un candidato sea enviado en nómina tres veces al mismo Ministerio y sean escogidos candidatos de calificación inferior, el Ministro o Jefe deberá dar a la Dirección General de Servicio Civil las razones por las que no ha sido escogido.</p> <p>Artículo 28: Queda prohibido a las dependencias del Poder Ejecutivo tramitar solicitudes de empleo para puestos del Servicio Civil; sin embargo la Dirección General podrá, en casos excepcionales, comisionar a otras entidades para que tramiten solicitudes de empleo.</p> <p>Artículo 29: Será nulo cualquier nombramiento que se hiciere en contravención a esta ley, pero si el funcionario o empleado hubiere desempeñado el cargo o funciones, sus actuaciones que se ajusten a la ley y los reglamentos serán válidas.</p> <p>Artículo 30: Para que un servidor público reciba la protección de esta ley, debe pasar satisfactoriamente un período de prueba hasta de tres meses de servicio contados a partir de la fecha</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

							de vigencia del acuerdo de su nombramiento.
Gestión de la movilidad (funcional y geográfica)	<p>Artículo 23: Requisitos y procedimiento</p> <p>Para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, así como para lograr la mayor eficiencia de la Administración Pública en el cumplimiento de sus cometidos, las plazas vacantes y ocupadas, podrán ser reubicadas en oficinas o dependencias de otros órganos o entes públicos cubiertos por el régimen de empleo público. La reubicación de plazas deberá ser aprobada por los Jerarcas correspondientes.</p> <p>Artículo 24: Alcances de la reubicación</p> <p>1.- La reubicación de una plaza implicará para su ocupante la obligación de trasladarse a laborar al órgano o ente público adonde se trasladó la plaza.</p> <p>2.- La reubicación no implica cambio de categoría y sólo podrá acordarse para el ejercicio de funciones previamente establecidas, compatibles con la categoría de la plaza que ocupa el servidor y que, en todo caso, no le ocasionen perjuicio grave.</p> <p>3.- Contra la resolución del jerarca cabrá recurso de</p>	<p>Artículo 24: Alcances de la reubicación</p> <p>1.-La reubicación de una plaza implicará para su ocupante la obligación de trasladarse a laborar al órgano o ente público adonde se trasladó la plaza.</p> <p>2.-La reubicación no implica cambio de categoría y solo podrá acordarse para el ejercicio de funciones previamente establecidas, compatibles con la categoría de la plaza que ocupa el servidor y que, en todo caso, no le ocasionen perjuicio grave.</p> <p>3.-Contra la resolución del jerarca cabrá recurso de reconsideración, para efectos de agotar la vía administrativa, como requisito previo</p>	<p>Artículo 23: Requisitos y procedimiento para la reubicación.</p> <p>1.-Las diversas plazas vacantes u ocupadas que conforman la planilla del Régimen de Empleo Público, pueden ser reubicadas en cualquier dependencia de los ministerios o entidades descentralizadas, para el mejor aprovechamiento y eficiencia de los recursos humanos existentes.</p> <p>2.-Los ministros o superiores jerárquicos supremos correspondientes deben formular, previa y obligadamente -so pena de nulidad- a la Comisión Paritaria, una solicitud en la que se exponen los motivos que tiene para tal fin y las condiciones en que se va a realizar la reubicación a que se refiere el inciso anterior.</p> <p>3.-Lo resuelto por la Comisión Paritaria, cuando es por mayoría simple, resulta vinculante y de obligado acatamiento para el jerarca. Si no se da el voto de mayoría, o no hay respuesta en un plazo</p>	<p>Artículo 32: Se considerará promoción solamente el ascenso a un puesto de grado superior, de conformidad con el "Manual Descriptivo de Empleos".</p> <p>Artículo 33: Las promociones de un grado al inmediato superior las podrán hacer los Jefes tomando en cuenta en primer término las calificaciones periódicas de sus empleados; en segundo, la antigüedad y cualesquiera otros factores, siempre que a juicio de la Dirección General de Servicio Civil, los candidatos a la promoción llenen los requisitos de la clase a que van a ser promovidos.</p> <p>Artículo 34: Las demás promociones se harán mediante solicitud de los interesados y examen de prueba que hará la Dirección General de Servicio Civil. El Tesorero Nacional no pagará salarios a empleados que hayan sido promovidos sin ajustarse al procedimiento que establece esa ley.</p> <p>Artículo 35: Las permutas de servidores públicos que ocupen cargos de igual clase podrán ser acordadas sin otro trámite por los Jefes respectivos, si hubiere anuencia de los interesados. Si ocupan cargos de clase diferente se requerirá además la aprobación de la Dirección General de Servicio Civil, en cuanto a la idoneidad para el puesto.</p> <p>Artículo 36: Cuando se compruebe</p>			

	<p>reconsideración, para efectos de agotar la vía administrativa, como requisito previo a la judicial.</p> <p>Artículo 25: Reubicaciones fuera de la zona</p> <p>1.- Sólo podrá disponerse la reubicación de servidores que se encuentren en propiedad, fuera de la zona o región en que está nombrado, si aquellos otorgan su consentimiento o si las plazas están sujetas al régimen de disponibilidad geográfica.</p> <p>2.- Serán absolutamente nulas las reubicaciones hechas en contravención de lo anterior.</p> <p>Artículo 26: Reubicación en casos de urgencia o emergencia</p> <p>En casos de urgencia o emergencia, la Administración podrá acordar la reubicación de los servidores que requiera para atenderla, sin ulterior trámite o aprobación. Esta medida sólo podrá hacerse efectiva durante el plazo que dure la declaratoria oficial de emergencia. Una vez concluido este plazo, los servidores deberán volver a sus puestos originales, y conservarán todos los derechos y beneficios que gozaban en su ejercicio.</p> <p>Artículo 27: Reubicación por</p>		<p>a la judicial.</p> <p>Artículo 25: Reubicaciones fuera de la zona</p> <p>1.-Solo podrá disponerse la reubicación de servidores que se encuentren en propiedad, fuera de la zona o región en que está nombrado, si aquellos otorgan su consentimiento o si las plazas están sujetas al Régimen de disponibilidad geográfica.</p> <p>2.- Serán absolutamente nulas las reubicaciones hechas en contravención de lo anterior.</p> <p>Artículo 26: Reubicación en casos de urgencia o emergencia</p> <p>En casos de urgencia</p>	<p>de treinta (30) días hábiles contados a partir del día hábil siguiente en que se recibe la solicitud, siempre y cuando ello no obedezca a la inasistencia de la representación institucional, el jerarca decide en una resolución que necesariamente debe ser fundamentada.</p> <p>4.-La Comisión Paritaria que conoce de la reubicación en cuestión, cualquiera que sea la decisión, mantiene la competencia para velar sobre la correcta aplicación de motivos y condiciones que justificaron el acto.</p> <p>5.-El mecanismo de reubicación no puede ser aplicado por la Administración para procurarse el recurso humano y sustituir a los empleados que participan en huelgas legales, así como en los actos preparatorios o previos a éstas.</p> <p>Artículo 24: Alcances de la reubicación.</p> <p>1.-La reubicación de un empleado implica para éste la obligación de trasladarse a laborar en la dependencia del</p>	<p>incapacidad o deficiencia en el desempeño de un puesto, el servidor puede ser trasladado a otro puesto de grado inferior, disposición que se aplicará únicamente de acuerdo con los resultados de la calificación periódica y una vez que se haya oído al servidor. Del acuerdo de traslado cabrá apelación, dentro de los tres días hábiles siguientes a la notificación, para ante el Tribunal de Servicio Civil.</p>
--	---	--	---	---	--

	<p>riesgos del trabajo o equivalentes</p> <p>Cuando las condiciones del servicio provoquen daños a la salud de los servidores, de tal forma que los inhabiliten para seguir ejerciendo sus labores, la Administración deberá reubicarlo bajo el procedimiento que establece este Capítulo, de manera que los servidores no pierdan su condición de tales y mantengan los derechos que gozan, siempre y cuando el riesgo se haya producido después de su ingreso al puesto.</p> <p>Artículo 30: Disponibilidad geográfica</p> <p>Es el régimen establecido por la Administración para aquellos puestos o clases de puestos cuyos ocupantes deben trasladar su centro de trabajo de manera permanente o por rotación periódica a una o más zonas o regiones geográficas. En tal virtud, a partir de la vigencia de la reubicación, los servidores devengarán una remuneración adicional por zonaje, en los términos del Reglamento correspondiente.</p> <p>Artículo 31. Disponibilidad</p>		<p>o emergencia, la Administración podrá acordar la reubicación de los servidores que requiera para atenderla, sin ulterior trámite o aprobación. Esta medida solo podrá hacerse efectiva durante el plazo que dure la declaratoria oficial de emergencia. Una vez concluido este plazo, los servidores deberán volver a sus puestos originales, y conservarán todos los derechos y beneficios que gozaban en su ejercicio.</p> <p>Artículo 27: Reubicación por riesgos del trabajo o equivalentes</p> <p>Cuando las condiciones del servicio provoquen daños a la salud de los servidores, de tal forma que los inhabiliten para seguir ejerciendo sus</p>	<p>ministerio o entidad descentralizada en donde se requieran, siempre y cuando para ello se cumpla el procedimiento y se respeten las garantías incluidas en este capítulo.</p> <p>2.-La reubicación no implica cambio de categoría y sólo puede acordarse para el ejercicio de funciones previamente dispuestas y compatibles con la categoría de la plaza que ocupa el empleado.</p> <p>3.-La reubicación no puede causar perjuicio económico, laboral, profesional o cualquier otro perjuicio grave. La Comisión Paritaria debe conferir audiencia al empleado, a fin de que éste exprese su anuencia u oposición razonada a la solicitud a que se refiere el inciso 2) del artículo 23 de esta ley.</p> <p>4.-Contra la resolución del ministro o superior jerárquico supremo cabe recurso de reconsideración, para efectos de agotar la vía administrativa, como requisito previo a la judicial.</p>	
--	--	--	--	--	--

		<p>geográfica voluntaria</p> <p>Todo servidor podrá optar por acogerse al régimen de disponibilidad geográfica, la cual será remunerada en los términos que disponga el Reglamento respectivo.</p>		<p>labores, la Administración deberá reubicarlos bajo el procedimiento que establece este capítulo, de manera que los servidores no pierdan su condición de tales y mantengan los derechos que gozan, siempre y cuando el riesgo se haya producido después de su ingreso al puesto.</p>	<p>Artículo 25: Nulidad de cualquier reubicación fuera de la zona, sin consentimiento del empleado.</p> <p>No puede acordarse la reubicación de un funcionario que se encuentre nombrado en propiedad, si ésta implica un desplazamiento fuera de la zona en que está nombrado; salvo su consentimiento expreso o que él mismo esté sujeto al régimen de disponibilidad geográfica. El reglamento a la presente ley establece los criterios de zonificación del territorio nacional aplicables.</p> <p>Artículo 26: Reubicación en caso de urgencia o emergencia.</p> <p>En casos excepcionales de urgencia o emergencia la Administración puede acordar unilateralmente la reubicación de los empleados que requiere para atenderla. Esta medida sólo puede hacerse efectiva durante el plazo que dura la declaratoria oficial.</p> <p>Una vez concluido este plazo, los funcionarios deben volver a</p>	
--	--	--	--	---	---	--

					<p>sus puestos originales, y conservar todos los derechos y prerrogativas que gozaban en su ejercicio.</p> <p>Artículo 27: Reubicación por infortunio.</p> <p>Cuando las condiciones del empleo provoquen daños a la salud del funcionario, de tal forma que lo incapacitan para seguir ejerciendo sus labores, la Administración respectiva debe reubicarlo dentro de la institución en otra institución bajo el procedimiento que establecen los artículos 23 y 24 de esta ley, de manera que el funcionario no pierda su condición de empleado público y mantenga los derechos que goza, siempre y cuando el infortunio se produzca después de su ingreso al puesto.</p> <p>Artículo 32: Categorías de disponibilidad geográfica: obligatoria y voluntaria.</p> <p>1.-Cuando las condiciones de un puesto o de una clase de puestos conllevan la necesidad de que su ocupante labore en</p>	
--	--	--	--	--	--	--

					<p>forma permanente por rotación periódica en más de una región, el Estado está facultado para establecer un contrato de disponibilidad geográfica obligatoria.</p> <p>2.-El empleado público puede solicitar su inclusión en el régimen de disponibilidad geográfica voluntaria, en aquellas actividades en las cuales la Administración respectiva haya establecido previamente que existen condiciones que ameritan que parte del personal ahí asignado deba ejercer sus funciones en una región distinta de la originaria de su puesto.</p> <p>Artículo 33: De la disponibilidad geográfica voluntaria.</p> <p>1.-Todo empleado puede optar por acogerse al régimen de disponibilidad. Bajo este régimen, el funcionario se obliga a prestar servicios en algunas zonas geográficas del país o en todas. Este compromiso le facilita un puntaje favorable en las evaluaciones que se efectúan para efectos de ingreso y</p>	
--	--	--	--	--	--	--

					<p>ascensos dentro del Régimen de Empleo Público.</p> <p>2.-El compromiso asumido por disponibilidad tiene una vigencia de cinco (5) años contados a partir del ingreso del empleado a la Administración Pública y puede ser renovable a solicitud de éste.</p> <p>3.-La disponibilidad geográfica de un empleado sólo puede hacerse efectiva bajo las condiciones contractuales establecidas por escrito, o mediante adición al contrato de trabajo respectivo, y se retribuye a partir de la fecha que, conforme al contrato, se estipule.</p> <p>4.-El incumplimiento por parte del empleado de los compromisos asumidos por disponibilidad se sanciona como falta grave.</p> <p>Artículo 34: Requisitos y procedimiento para la disponibilidad horaria y geográfica.</p> <p>En los casos en que la Administración considere necesario el establecimiento</p>	
--	--	--	--	--	---	--

						de la disponibilidad horaria general o geográfica obligatoria, para un puesto o grupo de puestos, previo a su aplicación debe seguir el procedimiento establecido en el artículo 23 de esta ley.	
Gestión de la desvinculación	<p>Artículo 47: Pérdida de la condición de servidor público</p> <p>Los servidores sujetos al régimen de empleo público perderán esa condición por renuncia, jubilación, cumplimiento del plazo para el cual fueron nombrados, cesación dentro del período de prueba, nulidad del nombramiento, invalidez total o permanente, muerte y despido justificado, con o sin responsabilidad de la Administración.</p> <p>Artículo 48: Despido con responsabilidad de la Administración</p> <p>1.-El despido con responsabilidad para la Administración tendrá lugar cuando se origine en la reducción forzosa de servicios por los siguientes motivos:</p> <p>a) Por falta absoluta de fondos. b) Cuando se tratase de</p>	<p>Artículo 22.Los titulares serán de libre nombramiento y remoción y tendrán los derechos que establece esta Ley que sean compatibles con la naturaleza de la relación.</p> <p>Artículo 23. Durante el plazo del interinato cabrá la remoción por justa causa, previo el procedimiento sumario de esta Ley.</p> <p>Artículo 24. El servidor en</p>	<p>Artículo 22: Calificación deficiente del servidor</p> <p>Los servidores públicos solo podrán ser removidos de sus puestos si incurrieren en las causales que determinan los artículos 81 del Código de Trabajo, 47 y 48 de esta Ley, o en actos que impliquen infracción grave a la presente Ley, sus reglamentos, o los reglamentos interiores de trabajo respectivos. La calificación de la gravedad de las faltas la hará en detalle del Reglamento de esta Ley y los reglamentos interiores de trabajo. Todo despido</p>		<p>b) Artículo 11: - Derechos de los empleados protegidos por esta ley.</p> <p>Cuando se acuerde un despido con responsabilidad patronal, el empleado tiene derecho al previo pago total de sus prestaciones legales en un solo tracto, y éstas consisten en:</p> <p>-Un mes de salario por cada año laborado o fracción mayor de seis (6) meses, según el promedio de su salario total de los últimos seis (6) meses, por concepto de cesantía.</p> <p>-Un salario adicional, según el cálculo anterior, por concepto de preaviso.</p> <p>-El pago de vacaciones no disfrutadas y la proporcionalidad de aguinaldo a que tiene derecho.</p> <p>-Los empleados despedidos con responsabilidad patronal no tienen prohibición alguna</p>	<p>Artículo 37: Los servidores del Poder Ejecutivo protegidos por esta ley gozarán de los siguientes derechos:</p> <p>a) No podrán ser despedidos de sus cargos a menos que incurran en causal de despido, según lo establece el Código de Trabajo, o por reducción forzosa de servicios, ya sea por falta de fondos o para conseguir una mejor organización de los mismos, de conformidad con lo establecido en el artículo 47 de esta ley.</p> <p>De las correcciones disciplinarias</p> <p>Artículo 41.-Para garantizar mejor el buen servicio público se establecen cuatro clases de sanciones disciplinarias:</p> <p>a) Advertencia oral, que se aplicará por faltas leves, a juicio de las personas facultadas para imponer las sanciones, según lo determine el Reglamento Interior de Trabajo.</p>	

		<p>servidores sujetos al régimen de disponibilidad obligatoria que al cabo de un año no hubieren sido reubicados en algún otro órgano o entidad pública, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 32 de esta ley.</p> <p>2.-La reducción forzosa de servicios la acordará el jerarca correspondiente. El acto que la disponga indicará claramente las razones en que se fundamenta, deberá sustentarse en los estudios elaborados al efecto y se notificará a los servidores directamente afectados, personalmente o en su lugar de trabajo.</p> <p>3.- Acordada la reducción forzosa, los servidores afectados podrán impugnar el acto que la dispuso ante el Tribunal Superior de Empleo Público, en un plazo de diez días. La impugnación indicará claramente las razones en que se fundamenta y se acompañará la documentación respectiva. De la impugnación se dará audiencia al órgano o ente público interesado, para que en el plazo de diez días manifieste lo que corresponda. Sin embargo, el Tribunal podrá solicitar información adicional cuando así lo considere y resulte razonable, debiendo fallar siempre en el plazo de un mes a</p>	<p>período de prueba solo podrá ser removido por justa causa y con el debido proceso.</p> <p>Artículo 25. Servidores eventuales a plazo fijo. Estos servidores serán de libre nombramiento y remoción y tendrán los derechos que establece esta Ley que sean compatibles con su condición.</p>	<p>justificado se entenderá hecho sin responsabilidad para el Estado y hará perder al servidor todos los derechos que esta ley concede, excepto los adquiridos conforme a la Ley General de Pensiones; siempre que se realice con observancia de las siguientes reglas:</p> <p>Artículo 47: Pérdida de la condición de servidor público</p> <p>Los servidores sujetos al Régimen de Empleo Público perderán esa condición por renuncia, jubilación, cumplimiento del plazo para el cual fueron nombrados, cesación dentro del período de prueba, nulidad del nombramiento, invalidez total o permanente, muerte y despido justificado, con o sin responsabilidad de la Administración.</p>		<p>para prestar servicios de nuevo en la Administración Pública, siempre que cumplan con los requisitos de ingreso establecidos en la ley, pero en todo caso y para efectos de prestaciones, se les contabiliza sólo el tiempo servido en su nueva relación de servicios.</p> <p>c)El empleado público que haya sido separado de su cargo, sin motivo justificado o sin el cumplimiento de los procedimientos que señala esta ley, tiene derecho a ser reinstalado en el cargo que ocupaba y conserva sus derechos adquiridos como si no hubiera sido separado del cargo. El funcionario puede renunciar en ejecución del fallo a la reinstalación, a cambio de la percepción inmediata del importe del preaviso y del auxilio de cesantía que le puedan corresponder, y, a título de daños y perjuicios, de los salarios que habría percibido desde la terminación del contrato hasta el momento en que quede firme la sentencia.</p> <p>Artículo 57: Motivos para la pérdida de la condición</p>	<p>b) Advertencia escrita, que se impondrá cuando el servidor haya merecido durante un mismo mes calendario dos a más advertencias orales, o cuando las leyes de trabajo exijan que se haga un apercibimiento escrito antes de efectuar el despido y en los demás casos que determinen los reglamentos interiores de trabajo.</p> <p>c) Suspensión del trabajo sin goce de sueldo, que se aplicará hasta por quince días una vez oídos el interesado y los compañeros de trabajo que aquél indique, en todos aquellos casos en que conforme a los reglamentos interiores de trabajo se cometa una falta de cierta gravedad a los deberes impuestos por el contrato de trabajo; y</p> <p>d) La suspensión del trabajo sin goce de sueldo procederá también en los casos de arresto y prisión preventiva, durante todo el tiempo que una y otro se mantengan, pero dará lugar al despido en cuanto excedan de tres meses. Si el arresto o la prisión preventiva es seguida de sentencia absolutoria después de transcurrido el referido término, el servidor tendrá derecho a ser tomado en cuenta para ocupar el primer puesto que quede vacante de clase igual a la que ocupaba. Conforme a la gravedad del cargo y mérito de los autos, el Jefe Superior decidirá si la</p>
--	--	--	--	---	--	---	--

	<p>partir del vencimiento de la audiencia anteriormente indicada.</p> <p>Artículo 49: Renuncia voluntaria</p> <p>1.-Los órganos y entes públicos podrán pagar a los servidores que estimen conveniente, los extremos previstos en el inciso b) del artículo 11 de esta ley, cuando estos acepten renunciar a sus puestos para dedicarse a actividades ajenas al sector público.</p> <p>2.- El Consejo Nacional de Empleo Público podrá acordar programas específicos o generales para la aceptación de renuncias voluntarias en los cuales se aumente el monto del pago a que se refiere el inciso b) del artículo 11 de esta ley.</p> <p>3.- Igualmente, el Consejo Nacional de Empleo Público podrá acordar programas específicos o generales para la aceptación de renuncias voluntarias en los cuales el servidor recibirá como indemnización única una suma de dinero igual al monto de su salario mensual, deducido el pago de la cuota correspondiente para la Caja Costarricense de Seguro Social.</p>		<p>Artículo 53:</p> <p>Otras causales de salida del régimen</p> <p>Los causales de salida del Régimen de Empleo Público por jubilación, invalidez total o permanente, y por muerte del servidor, así como sus efectos económicos, se regirán por la legislación correspondiente a esas materias.</p>	<p>de empleado público.</p> <p>Los funcionarios sujetos al Régimen de Empleo Público pierden esa condición por cualesquiera de los siguientes motivos: renuncia, jubilación, cumplimiento del plazo para el cual están nombrados, cesación dentro del período de prueba, nulidad del nombramiento, invalidez total o permanente, muerte y despido justificado con o sin responsabilidad de la Administración.</p> <p>Artículo 58.- Despido justificado: condiciones y requisitos.</p> <p>1.-El despido justificado tiene lugar con responsabilidad para la Administración, cuando éste se origine en la reducción forzosa de servicios en los siguientes casos:</p> <p>a) Por falta absoluta de fondos.</p> <p>b) Para conseguir una más eficaz y económica reorganización de éstos, si afecta al menos al sesenta por ciento (60%) de los empleados de cualquier dependencia de</p>	<p>excrcelación bajo fianza interrumpe o no los efectos de dicha corrección disciplinaria. Es entendido que la suspensión del trabajo sin goce de salario podrá aplicarse por más de quince días en los casos de excepción que expresamente determinen los reglamentos de trabajo.</p> <p>Artículo 42: La imposición de las correcciones disciplinarias a que se refiere el artículo anterior no tendrá más consecuencia que las que se derivan de su aplicación y, por tanto, no implica pérdida de los derechos otorgados por la presente ley.</p> <p>Las correcciones se anotarán en el prontuario y se archivarán los papeles respectivos en el expediente personal del servidor.</p> <p>CAPITULO IX</p> <p>Del Régimen del Despido</p> <p>Artículo 43: Los servidores públicos sólo podrán ser removidos de sus puestos si incurrieren en las causales que determina el artículo 81 del Código</p>
--	---	--	---	---	---

	<p>4.- Dicho pago se hará mensualmente hasta por el máximo de un año, a razón de un mes por cada año laborado en la Administración Pública, a partir del retiro efectivo del servidor y a esos efectos la Administración podrá pagar contra la misma partida salarial del presupuesto utilizada regularmente para el pago del servidor.</p> <p>5.- Los servidores a que se refiere el párrafo precedente no podrán recibir los pagos dispuestos en el inciso b) del artículo 11 de esta ley, y una vez hecha efectiva su renuncia, sólo se tendrán como servidores públicos en lo referente a los seguros establecidos por la Caja Costarricense de Seguro Social.</p> <p>Artículo 50: Condiciones para la renuncia voluntaria</p> <p>Serán elegibles para lo que dispone el artículo anterior, únicamente los servidores nombrados en propiedad, siempre y cuando no hayan recibido con anterioridad prestaciones o indemnizaciones legales, ni hayan sido objeto de despido justificado.</p>			<p>los ministerios o entidades descentralizadas.</p> <p>La Administración prescindirá de los empleados de que se trate, tomando en cuenta la eficiencia, antigüedad, carácter, conducta, aptitudes y demás condiciones que resulten de la calificación de sus labores.</p> <p>2.-Los ministros o superiores jerárquicos supremos correspondientes deben formular, previa y obligadamente -so pena de nulidad- a la Comisión Paritaria, una solicitud en la que se exponen los motivos para la reducción forzosa de servicios y las condiciones en que se va a realizar ésta.</p> <p>Asimismo ofrecerá a los representantes de las organizaciones de empleados que contempla esta ley, una oportunidad para entablar las consultas necesarias, mediante asambleas y discusiones con los empleados del servicio o dependencia a afectar o con la Administración, sobre las medidas que deben adoptarse para atenuar las consecuencias adversas para los funcionarios afectados por</p>	<p>de Trabajo y 41, inciso d), de esta ley, o en actos que impliquen infracción grave del presente Estatuto, de sus reglamentos, o de los Reglamentos Interiores de Trabajo respectivos.</p> <p>La calificación de la gravedad de las faltas la hará en detalle del Reglamento de esta ley y los Reglamentos Interiores de Trabajo.</p> <p>Todo despido justificado se entenderá hecho sin responsabilidad para el Estado y hará perder al servidor todos los derechos que esta ley concede, excepto los adquiridos conforme a la Ley General de Pensiones; siempre que se realice con observancia de las siguientes reglas:</p> <p>a) El Ministro someterá por escrito a conocimiento de la Dirección General de Servicio Civil su decisión de despedir al trabajador con expresión de las razones legales y hechos en que la funda.</p> <p>b) La Dirección General de Servicios Civil hará conocer al servidor la gestión de despido y le dará un plazo improrrogable de diez días, contados a partir de la fecha en que reciba la notificación, a fin de que exponga los</p>
--	---	--	--	--	---

		<p>Artículo 51: Efectos de la renuncia voluntaria</p> <p>1.- Los servidores acogidos a los beneficios que contempla el artículo 50 de la presente ley no podrán ocupar puesto alguno en los órganos y entidades públicas sino hasta cinco años después de la fecha en que se hizo efectiva su renuncia.</p> <p>2.- Si dentro de ese lapso fueren nombrados nuevamente, estarán obligados a reintegrar al Tesorero Público las sumas percibidas por concepto de prestaciones o indemnizaciones legales, deduciendo aquellas que representen el tiempo que permanecieron fuera de labores en la Administración Pública, a razón de un mes por año.</p> <p>3.- El tiempo laborado en la Administración Pública, que se tome en cuenta para la cancelación de prestaciones legales conforme lo indicado anteriormente, no se podrá contar para una nueva liquidación por tal concepto.</p> <p>4.- El incumplimiento de las presentes disposiciones se considerará falta grave, sin perjuicio de lo establecido en el inciso 2) anterior y de otras responsabilidades legales.</p> <p>Artículo 52: Situación de las plazas vacantes por renuncia</p>				<p>la reducción forzosa.</p> <p>3.-Lo resuelto por la Comisión Paritaria, cuando es por mayoría simple, resulta vinculante y de obligado acatamiento por el jerarca. Si no se da el voto de mayoría, o no hay respuesta en un plazo de treinta (30) días hábiles contados a partir del día hábil siguiente en que se recibe la solicitud, siempre y cuando ello no obedezca a la inasistencia de la representación institucional, el jerarca decide su traslado al Tribunal de la Función Pública en una resolución que necesariamente debe ser fundamentada.</p> <p>4.-La reducción forzosa de servicios públicos la acuerda el Tribunal de la Función Pública, en un plazo máximo e improrrogable de seis (6) meses, a solicitud del ministro o de los funcionarios legitimados para estos efectos. La decisión es ejecutoria, sin perjuicio de su posible revisión en vía declarativa.</p> <p>Al vencer dicho término sin resolución, cualquiera de las partes puede poner el hecho en conocimiento del Tribunal de la Inspección Judicial, a fin de que este instruya y</p>	<p>motivos que tenga para oponerse a su despido, junto con la enumeración de pruebas que proponga en su descargo.</p> <p>(La Sala Constitucional mediante resolución de Amparo N° 675-91 del 27 de marzo de 1991, dispuso sobre el inciso anterior que "...éste sólo puede ser interpretado en concordancia con el principio de la Constitución Política , si se entiende que el plazo de diez días corre a partir del día siguiente del que se recibió la notificación correspondiente...)</p> <p>c) Si vencido el plazo que determina el inciso anterior, el servidor no hubiere presentado oposición o si expresamente hubiere manifestado su conformidad, quedará despedido en definitiva, sin más trámite, salvo que pruebe no haber sido notificado por la Dirección General de Servicio Civil o haber estado impedido por justa causa para oponerse.</p> <p>d) Si el cargo o cargos que se hacen al empleado o funcionario implican responsabilidad penal para él o cuando sea necesario para el buen éxito de la investigación que determina el inciso siguiente o para salvaguardia del decoro de la Administración Pública, el Ministro podrá decretar en su nota inicial, la suspensión provisional del interesado en el ejercicio del cargo, informándolo a la</p>
--	--	---	--	--	--	---	---

	<p>voluntaria</p> <p>1.- Las plazas que quedan vacantes por el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 49 de esta ley deberán ser eliminadas del presupuesto; los respectivos jerarcas comunicarán a la Autoridad Presupuestaria el detalle de las plazas que eliminen de sus presupuestos y suministrarán la información que esta les solicite para controlar el cumplimiento del presente artículo.</p> <p>2.- El Consejo Nacional de Empleo Público podrá acordar programas específicos o generales para la aceptación de renunciaciones voluntarias en los cuales se fijen en términos porcentuales o absolutos, un número de plazas vacantes que pueden ser reutilizadas por los respectivos órganos o entes públicos.</p> <p>Artículo 53.: Otras causales de salida del régimen</p> <p>Los causales de salida del régimen de empleo público por jubilación, invalidez total o permanente, y por muerte del servidor, así como sus efectos económicos, se regirán por la legislación correspondiente a esas materias.</p> <p>Artículo 56: Despido sin</p>				<p>recomiende la sanción que corresponda ante la Comisión Superior del Poder Judicial contra los que resulten culpables del retraso. Bajo ninguna circunstancia se admiten excusas ni trámites pendientes.</p> <p>5.-En la respectiva solicitud, el ministro o superior jerárquico supremo debe indicar claramente las razones que fundamentan su petición. Asimismo debe acompañar con ésta, la documentación respectiva. De la solicitud dará audiencia a los interesados que se hayan apersonando en el procedimiento administrativo previo, para que en el plazo de diez (10) días manifiesten lo que corresponda. Sin embargo, el Tribunal puede solicitar información adicional cuando así lo considere, debiendo fallar siempre dentro del plazo referido.</p> <p>Artículo 59: Despido sin responsabilidad patronal.</p> <p>El despido tiene lugar sin responsabilidad para la Administración en los siguientes casos:</p>	<p>Dirección General de Servicio Civil. Si se incoare proceso penal o de policía en contra del empleado o funcionario, dicha suspensión podrá decretarse en cualquier momento como consecuencia de auto de detención o de prisión preventiva o sentencia de arresto. En caso de que el resultado de la investigación fuere favorable para el empleado o funcionario, se le pagará el sueldo correspondiente al período de suspensión, en cuanto al tiempo que haya sufrido arresto o prisión por causas ajenas al trabajo.</p> <p>(La Sala Constitucional mediante resolución N° 2861 del 14 de junio de 1994, interpretó que la suspensión provisional a que hace referencia el inciso d) de este artículo, debe decretarse mediante resolución motivada y con goce salarial.)</p> <p>e) Si el interesado se opusiere dentro del término legal, la Dirección General de Servicio Civil, levantará la información que proceda, a cuyo efecto podrá dictar el secreto de la misma; dará intervención a ambas partes, evacuará las pruebas que se hayan ofrecido y las demás que juzgue necesario ordenar, en un plazo improrrogable de quince días, vencidos los cuales enviará el expediente al Tribunal de Servicio Civil, que dictará el fallo del caso. A ese efecto, si el Tribunal lo estima necesario,</p>
--	--	--	--	--	--	---

		<p>responsabilidad para la Administración</p> <p>1.-El despido sin responsabilidad para la Administración procederá en los siguientes casos:</p> <p>a) Cuando los servidores incurran en las causales que determinan los artículos 81 y 369 del Código de Trabajo y en la legislación vigente.</p> <p>b) Cuando los servidores infrinjan las prohibiciones establecidas en el artículo 13 de la presente ley, o incurra en situaciones calificadas por esta como faltas graves y</p> <p>c) Por inhabilitación para el desempeño de cargos públicos, decretada por sentencia firme de la autoridad competente.</p>			<p>a) Cuando el empleado incurre en las causales que determinan los artículos 81 y 369 del Código de Trabajo o en las conductas que expresa la presente ley.</p> <p>b) Por inhabilitación para el desempeño de cargos públicos decretada por sentencia firme de autoridad competente.</p> <p>Artículo 60:</p> <p>Consecuencias de los despidos con responsabilidad patronal.</p> <p>1.- Los empleados que son cesados en sus funciones por reducción forzosa de servicios tienen derecho a una indemnización en los términos del artículo 11, inciso b) de la presente ley.</p> <p>2.- Los empleados que reciben esta indemnización, no pueden ocupar cargos remunerados en ninguna dependencia de la Administración Pública, durante un tiempo igual al que representa la suma recibida. Si dentro de ese lapso llegan a ser nombrados nuevamente,</p>	<p>podrá mandar ampliar la investigación, recibir nuevas pruebas y practicar todas las demás diligencias que considere convenientes para su mejor juicio, gozando de amplia facultad para la calificación y apreciación de las circunstancias de hecho que tengan relación con el caso a resolver.</p> <p>(El inciso e) de este artículo fue interpretado por resolución de la Sala Constitucional N° 1148, del 21 de setiembre de 1990, en el sentido de que: "la existencia y competencia del Tribunal de Servicio Civil no es contraria per se a la Constitución, siempre que no se le otorgue carácter jurisdiccional sino únicamente administrativo, a efecto de tener por agotada esa vía como previa a la judicial contencioso-administrativa o, en su caso a la laboral." De tal manera, ".es inconstitucional la interpretación o aplicación de las disposiciones relativas al Tribunal de Servicio Civil, en la medida en que con aquélla se atribuya a éste o a sus competencias carácter jurisdiccional, o que se reconozca a sus fallos autoridad de cosa juzgada.").</p> <p>Artículo 44: Las partes tendrán un término de tres días hábiles, contados a partir del siguiente al de la notificación del fallo del Tribunal del Servicio Civil, para apelar. El recurso se concederá en ambos efectos para ante el (*)Tribunal</p>
--	--	--	--	--	--	--

					<p>están obligados a reintegrar al Tesoro Público las sumas percibidas por ese concepto, y se deducen aquellas que representen los salarios que hubieran devengado durante el término que permanecieron cesantes.</p> <p>3.- La no devolución de las sumas contempladas en este artículo, cuando procede, se considera falta grave, sin perjuicio de las gestiones de cobro que instaure la Procuraduría General de la República o los representantes legales de las entidades descentralizadas, con fundamento en la certificación del adeudo que emitan las oficinas correspondientes, la cual tiene carácter de título ejecutivo.</p> <p>Artículo 61: Renuncia voluntaria: pago de indemnizaciones.</p> <p>Los órganos constitucionales, las entidades descentralizadas y las empresas públicas pueden pagar, a los empleados que estimen conveniente, los extremos de preaviso y auxilio de cesantía previstos en la</p>	<p>Administrativo del Servicio Civil. El fallo del (*) Tribunal Administrativo del Servicio Civil será definitivo y si se revocare la sentencia apelada, dictará en el mismo acto nuevo fallo, y resolverá si procede el despido o la restitución del empleado a su puesto, con pleno goce de sus derechos y el pago en su favor de los salarios caídos. El servidor podrá renunciar en ejecución del fallo a la reinstalación, a cambio de la percepción inmediata del importe del preaviso y del auxilio de cesantía que le pudieren corresponder, y, a título de daños y perjuicios, de los salarios que habría percibido desde la terminación del contrato hasta el momento en que quede firme la sentencia.</p> <p>Artículo 44: Las partes tendrán un término de tres días hábiles, contados a partir del siguiente al de la notificación del fallo del Tribunal del Servicio Civil, para apelar. El recurso se concederá en ambos efectos para ante el (*) Tribunal Administrativo del Servicio Civil. El fallo del (*) Tribunal Administrativo del Servicio Civil será definitivo y si se revocare la sentencia apelada, dictará en el mismo acto nuevo fallo, y resolverá si procede el despido o la restitución del empleado a su puesto, con pleno goce de sus derechos y el pago en su favor de los salarios caídos. El servidor podrá renunciar en ejecución del fallo a la reinstalación, a cambio de la percepción inmediata del importe del preaviso y del</p>
--	--	--	--	--	---	--

					<p>legislación de trabajo, por un monto equivalente a los años laborados; así como los de vacaciones y aguinaldo proporcional, si éstos aceptan renunciar a sus puestos para dedicarse a actividades ajenas al sector público.</p> <p>Artículo 62: Condiciones para la renuncia voluntaria.</p> <p>Son elegibles, para lo que dispone el artículo anterior, únicamente los empleados nombrados en propiedad, siempre y cuando no hayan recibido con anterioridad prestaciones o indemnizaciones legales, ni hayan sido objeto de despido justificado.</p> <p>Artículo 63: Efectos de la renuncia voluntaria.</p> <p>1.-Los empleados que se acogen a los beneficios que contempla el artículo 61 de la presente ley no pueden ocupar puesto alguno en los órganos constitucionales, ministerios, entidades descentralizadas o empresas en donde el Estado</p>	<p>auxilio de cesantía que le pudieren corresponder, y, a título de daños y perjuicios, de los salarios que habría percibido desde la terminación del contrato hasta el momento en que quede firme la sentencia.</p> <p>(Así reformado por el artículo único de la Ley N° 4186 de 9 de setiembre de 1968)</p> <p>(*)(Así reformado por el artículo 14 de la Ley Creación de los Tribunales Administrativos del Régimen de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional y del Servicio Civil, N° 8777 del 7 de octubre de 2009. Originalmente, dicha función había sido encomendada al Tribunal Superior de Trabajo. No obstante, por resolución de la Sala Constitucional No.6866 de 1 de junio de 2005, la participación de dicho ente fue declarada inconstitucional).</p> <p>(Este artículo fue interpretado por resolución de la Sala Constitucional N° 1148, del 21 de setiembre de 1990, en el sentido de que: "la existencia y competencia del Tribunal de Servicio Civil no es contraria per se a la Constitución , siempre que no se le otorgue carácter jurisdiccional sino únicamente administrativo, a efecto de tener por agotada esa vía como previa a la judicial contencioso-administrativa o, en su caso a la laboral." De tal manera, ".es inconstitucional la interpretación o aplicación de las disposiciones relativas al Tribunal de Servicio Civil, en la</p>
--	--	--	--	--	---	--

					<p>tiene una participación de capital social, sino hasta cinco (5) años después, contados a partir de la fecha de su renuncia.</p> <p>2.-Si dentro de ese lapso y cumpliendo con los requisitos de ley son nombrados nuevamente, están obligados a reintegrar al Tesoro Público las sumas percibidas por concepto de prestaciones legales, y se les deducen aquellas que representan el término que permanecieron fuera de labores en la Administración Pública, a razón de un mes por año.</p> <p>3.-El tiempo no laborado en la Administración Pública, que se tome en cuenta para la cancelación de prestaciones legales a un empleado, conforme lo indica el artículo 61 no se puede contar para una nueva liquidación por tal concepto. En el caso del inciso segundo, solo se deducen los plazos efectivamente cancelados.</p> <p>4.-El incumplimiento de las presentes disposiciones se rige asimismo por lo que establece el inciso 3) del artículo 60 de esta ley.</p>	<p>medida en que con aquélla se atribuya a éste o a sus competencias carácter jurisdiccional, o que se reconozca a sus fallos autoridad de cosa juzgada.")</p> <p>(Así reformado por el artículo único de la Ley N° 4186 de 9 de setiembre de 1968)</p> <p>(*)(Así reformado por el artículo 14 de la Ley Creación de los Tribunales Administrativos del Régimen de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional y del Servicio Civil, N° 8777 del 7 de octubre de 2009. Originalmente, dicha función había sido encomendada al Tribunal Superior de Trabajo. No obstante, por resolución de la Sala Constitucional No.6866 de 1 de junio de 2005, la participación de dicho ente fue declarada inconstitucional).</p> <p>(Este artículo fue interpretado por resolución de la Sala Constitucional N° 1148, del 21 de setiembre de 1990, en el sentido de que: "la existencia y competencia del Tribunal de Servicio Civil no es contraria per se a la Constitución , siempre que no se le otorgue carácter jurisdiccional sino únicamente administrativo, a efecto de tener por agotada esa vía como previa a la judicial contencioso-administrativa o, en su caso a la laboral." De tal manera, ".es inconstitucional la interpretación o aplicación de las disposiciones relativas al Tribunal de Servicio Civil, en la medida en que con aquélla se atribuya a</p>
--	--	--	--	--	---	---

					<p>5.-La Autoridad Presupuestaria es la encargada de reglamentar los procedimientos para controlar lo dispuesto en el presente artículo.</p> <p>Artículo 64: Situación de las plazas vacantes por renuncia voluntaria.</p> <p>Las plazas que quedan vacantes por el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 61, deben ser eliminadas del presupuesto respectivo. Los órganos constitucionales, ministerios y entidades descentralizadas deben suministrar a la Autoridad Presupuestaria la información que ésta les solicite para controlar el cumplimiento de lo que dispone el presente artículo e informar a ésta de las plazas que eliminan de sus presupuestos.</p> <p>Artículo 65: Otras causales de salida del Régimen.</p> <p>Las causales de salida del</p>	<p>éste o a sus competencias carácter jurisdiccional, o que se reconozca a sus fallos autoridad de cosa juzgada.")</p> <p>Artículo 45: Los derechos y acciones provenientes de la presente ley y sus disposiciones supletorias conexas se harán efectivos únicamente por la vía y procedimientos que se establecen en los artículos anteriores.</p> <p>Artículo 46: Las sentencias que dicte el Tribunal de Servicio Civil en cuanto sea dable deberán llenar los requisitos formales que prescribe el artículo 84 del Código de Procedimientos Civiles.</p> <p>Artículo 47: No obstante lo dispuesto en el artículo 43, el Ministro podrá dar por concluidos los contratos de trabajo de los servidores, previo pago de las prestaciones que pudieren corresponderles conforme al artículo 37, inciso f) de esta ley, siempre que el Tribunal de Servicio Civil, al resolver la consulta que por anticipado le hará, estime que el caso está comprendido en alguna de las siguientes excepciones, muy calificadas:</p> <p>a) Reducción forzosa de servicios o de trabajos por falta absoluta de fondos; y</p> <p>b) Reducción forzosa de servicios para conseguir una más eficaz y económica</p>
--	--	--	--	--	--	---

						<p>Régimen de Empleo Público por jubilación, invalidez total o permanente, y por muerte del empleado, así como sus efectos económicos, se rigen por la legislación vigente.</p>	<p>reorganización de los mismos, siempre que esa reorganización afecte por lo menos al sesenta por ciento de los empleados de la respectiva dependencia.</p> <p>La mencionada autoridad prescindirá de los empleados o funcionarios de que se trate, tomando en cuenta la eficiencia, la antigüedad, el carácter, la conducta, las aptitudes y demás condiciones que resulten de la calificación de sus servicios, y comunicará luego a la Dirección General de la nómina de los despedidos para su inscripción preferente entre los candidatos a empleo.</p> <p>Si alguno de los casos contemplados en este artículo equivale a suspensión temporal de las relaciones de trabajo, la correspondiente autoridad podrá también actuar conforme a los artículos 74, 75 y 77 del Código de Trabajo.</p>
Gestión del Rendimiento	Planificación del rendimiento	<p>Artículo 18: Objetivos básicos</p> <p>1.- La evaluación del desempeño de los servidores públicos es un instrumento para recopilar información y tomar decisiones sobre su contribución en la consecución de los objetivos del órgano o ente público al que prestan sus servicios, facilitar su vinculación con el trabajo de grupo y estimar su potencialidad para asumir otras funciones. Para garantizar su eficacia en el logro de una mayor productividad de los</p>		<p>Artículo 18: Objetivos básicos</p> <p>1.La evaluación del desempeño de los servidores públicos es un instrumento para recopilar información y tomar decisiones sobre su contribución en la consecución de los objetivos del órgano</p>		<p>Artículo 18: Evaluación del desempeño.</p> <p>Se establece la evaluación del desempeño de los empleados públicos como un instrumento para recopilar información y tomar decisiones sobre la contribución de cada uno de los funcionarios en la consecución de los objetivos de la entidad a que pertenece; facilitar su vinculación con el trabajo de su grupo y estimar</p>	<p>Artículo 31: El periodo de prueba se regirá por estas disposiciones:</p> <p>a) Por regla general sólo se aplicará en los casos de iniciación de contrato, pero a juicio del Jefe respectivo podrá exigirse en todos los casos de promoción o traslado en que convenga para garantizar mejor el servicio público.</p>

		<p>servidores públicos, la evaluación deberá realizarse observando los principios de sistematicidad, imparcialidad y objetividad.</p> <p>2.- La Secretaria Ejecutiva del Consejo Nacional de Empleo Público, en coordinación con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, establecerá y revisará periódicamente los indicadores necesarios para la evaluación del desempeño.</p>		<p>o ente público al que prestan sus servicios, facilitar su vinculación con el trabajo de grupo y estimar su potencialidad para asumir otras funciones. Para garantizar su eficacia en el logro de una mayor productividad de los servidores públicos, la evaluación deberá realizarse observando los principios de sistematicidad, imparcialidad y objetividad.</p> <p>2.- La Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Empleo Público, en coordinación con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, establecerá y revisará periódicamente los indicadores necesarios para la evaluación del desempeño.</p>	<p>su potencialidad para asumir otras funciones o roles. Para garantizar su eficacia en el logro de una mayor productividad del recurso humano, esta evaluación debe realizarse observando los principios de sistematicidad, imparcialidad y objetividad.</p> <p>Artículo 19: Propósitos de la evaluación del desempeño.</p> <p>La evaluación del desempeño de los empleados públicos se establece conforme a los siguientes propósitos:</p> <p>a) Fundamentar las promociones a realizar.</p> <p>b) Coadyuvar en la determinación de la procedencia de otorgar incentivos a la eficiencia.</p> <p>c) Coadyuvar en la determinación del acceso del empleado a las facilidades de becas conforme a los programas correspondientes dentro de cada ministerio o entidad descentralizada.</p> <p>ch) Coadyuvar en la</p>	<p>b) El Ministro o Jefe autorizado podrá despedir libremente al empleado durante el período de prueba, pero deberá informar al Director General acerca de los motivos que tuvo para hacerlo.</p> <p>c) El Director General podrá ordenar la remoción de cualquier servidor durante su período de prueba, siempre que encuentre que su nombramiento fué el resultado de un fraude, de una confusión de nombres o de otro error material evidente, en cuyo caso el interesado será oído de previo, para lo cual se le concederá un plazo de tres días.</p> <p>Artículo 151: Los servidores comprendidos en la presente ley, recibirán anualmente una evaluación y calificación de sus servicios. Para tal fin, la Dirección General de Servicio Civil confeccionará los respectivos formularios y los modificará, si fuere necesario, previa consulta al Administrador General de Enseñanza del Ministerio de Educación Pública.</p> <p>Artículo 152.: La evaluación deberá tomarse en cuenta en toda "Acción de Personal" que beneficie al servidor y como factor que se considerará para los traslados aumentos de sueldos, licencias y, en general, para los restantes efectos consignados en la</p>
--	--	--	--	--	---	--

					<p>planificación del desarrollo del personal y permitir su adecuada ubicación o asignación en áreas de trabajo y puestos para el mejoramiento global de la función pública.</p> <p>d) Estimar la capacidad o potencialidad del empleado para desempeñar las funciones asignadas o asumir otras de mayor complejidad.</p> <p>e) Orientar a los empleados sobre la forma de efectuar su trabajo para que éste se considere eficiente y satisfactorio.</p> <p>f) Establecer medidas correctivas o formativas para mejorar su desempeño.</p> <p>Artículo 20: Aspectos que comprende la evaluación.</p> <p>1.-La evaluación del desempeño comprende las categorías de: sobresaliente, competente, adecuado, regular y deficiente.</p> <p>2.-La evaluación de los empleados se practica de</p>	<p>presente ley y otras disposiciones legales y reglamentos aplicables.</p> <p>Artículo 153: La evaluación y calificación deberá hacerse durante la primera quincena del mes de noviembre de cada año, por el jefe inmediato del servidor. Se harán en original y tres copias; el primero corresponde al Departamento de Personal del Ministerio de Educación Pública; las copias se destinarán: una a la Dirección General de Servicio Civil, otra al servidor u la última al archivo de la Institución Media o Superior, Dirección Provincial de Escuelas, oficina o departamento en que trabaja el interesado.</p> <p>La distribución de las copias deberá hacerla el superior del jefe inmediato, a más tardar el 30 de noviembre de cada año.</p> <p>Artículo 154: La evaluación y calificación de servicios deberán darse a los funcionarios, regulares o interinos que durante el año escolar realicen trabajos en una misma institución, dirección provincial, oficial o departamento, por espacio de cuatro meses como mínimo, en forma continua o alterna.</p> <p>En caso de trabajo menor de 4 meses,</p>
--	--	--	--	--	---	--

						<p>acuerdo con lo que estipula el reglamento a la presente ley.</p>	<p>el jefe inmediato deberá extender, por triplicado, constancia del tiempo servido, con aprobación de la labor desempeñada por el servidor, bajo los conceptos de Buena o Insuficiente.</p> <p>El original lo enviará al Departamento de Personal del Ministerio de Educación Pública y las copias serán; una para el servidor y otra para la respectiva institución u oficina.</p> <p>Artículo 155: -La evaluación, base de la calificación, deberá comprender fundamentalmente, los siguientes aspectos según conciernan al puesto que desempeña el servidor, de acuerdo con las indicaciones del Manual de Evaluación y Calificación respectivo:</p> <p>A. Evaluación de la personalidad</p> <p>a) Relaciones humanas;</p> <p>b) Capacidad de razonamiento;</p> <p>c) Desarrollo intelectual;</p> <p>d) Madurez;</p>
--	--	--	--	--	--	---	---

							<p>e) Expresión oral;</p> <p>f) Conducta social;</p> <p>g) Iniciativa; y</p> <p>h) Expresión escrita.</p> <p>B. Evaluación del trabajo:</p> <p>a) Relación con alumnos, padres de familia y la comunidad;</p> <p>b) Organización del trabajo;</p> <p>c) Desarrollo de programas;</p> <p>d) Calidad del trabajo;</p> <p>e) Aplicación de métodos educativos;</p> <p>f) Cantidad de trabajo;</p> <p>g) Disciplina; y</p> <p>h) Jefatura.</p> <p>Artículo 156.: El resultado de la calificación se dará en orden de mérito conforme a los siguientes conceptos: Excelente, Muy Bueno, Bueno,</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

							<p>Insuficiente e Inaceptable.</p> <p>Artículo 157: Enterado el servidor de su evaluación y calificación de servicios por el jefe inmediato, si hubiere disconformidad, podrá dejar constancia de ello en el acto de firmar el documento, o manifestarlo por escrito, en el término del día hábil siguiente. En tal caso, el jefe concederá entrevista al servidor dentro del tercer día; con base en ésta, hará la ratificación o enmienda que estime procedente, y la consignará en el mismo documento.</p> <p>El superior del jefe inmediato confirmará la calificación o hará las modificaciones que estime pertinentes, dentro del término indicado en el artículo 153 anterior.</p> <p>Artículo 158: El procedimiento establecido en el primer párrafo del artículo 157 no será aplicable a los servidores que, por alguna circunstancia, no pudieren ser habidos en el período de la evaluación y calificación de servicios; en esta caso los interesados gozarán del derecho que establece el artículo siguiente.</p> <p>Artículo 159: Recibidas por el servidor la evaluación y calificación de servicios, dispondrá de un período máximo de diez días hábiles para formular recurso de</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

						<p>apelación, ante el tribunal de la Carrera Docente, cuyo fallo, que será definitivo, si de acuerdo con el párrafo primero del artículo 157, el servidor hubiere mostrado conformidad con la evaluación y calificación de sus servicios y éstos se hubiesen mantenido por el superior del jefe inmediato.</p> <p>Artículo 160: Las calificaciones de Insuficiente o Inaceptable deben llevar, adjunta, una explicación de las causas que la motivaron y las advertencias y observaciones formuladas al servidor, tendientes a la superación del mismo.</p> <p>Artículo 161: Sólo tendrán derecho a los aumentos anuales de sueldo de acuerdo con la escala correspondiente de la Ley de Salarios de la Administración Pública, los servidores que hayan obtenido calificación de Excelente, Muy Bueno, o Bueno.</p> <p>Para concesión de becas o facilidades, conforme a la Ley de Adiestramiento para Servidores Públicos, será indispensable que el beneficiario haya obtenido calificación de Excelente, durante tres períodos anuales en los últimos cinco años inmediatos anteriores al otorgamiento de la beca.</p> <p>Transitorio.- Para los servidores que, al entrar en vigencia la presente ley, no hubiesen recibido, calificación de</p>
--	--	--	--	--	--	--

							<p>servicios, el párrafo primero del artículo 161 se aplicará, transcurrido el primer año; y el párrafo 2º, transcurridos tres años a partir de su vigencia.</p> <p>Artículo 162: Si la calificación del servidor fuere Insuficiente dos veces consecutivas, o si Inaceptable una vez, previas las advertencias y sanciones del caso, por haber ejercido sus funciones sin la capacidad, dedicación y diligencia mínimas requeridas, tal se considerará falta grave, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 43 párrafo segundo de este Estatuto.</p> <p>Artículo 163: Si se presentare la situación comprendida en el artículo anterior, sin que el servidor haya usado del recurso que le confiere el artículo 94 de esta ley, o declarado sin lugar dicho recurso, al Director del Departamento de Personal del Ministerio de Educación Pública deberá promover las diligencias tendientes al despido del servidor.</p> <p>Artículo 164.-Las disposiciones de este capítulo no serán aplicables a los servidores que fueren despedidos durante el período de prueba.</p>
	Seguimiento activo del rendimiento	<p>Artículo 22: Calificación deficiente del servidor</p> <p>Si por dos veces consecutivas o por tres veces alternas en un período de tres años, el desempeño de los servidores fuere calificado con cualquiera</p>					

		de las dos más bajas calificaciones aplicables, estos serán despedidos sin responsabilidad para la Administración.					
	Evaluación del rendimiento	<p>Artículo 19: Competencia y recursos</p> <p>La evaluación del desempeño estará a cargo del superior jerárquico, sin perjuicio de otros medios que se dispongan y tendrá los recursos de revocatoria y apelación.</p>				<p>Artículo 20: Aspectos que comprende la evaluación.</p> <p>3.-Para los empleados que obtienen un resultado deficiente en la evaluación del desempeño, se contempla el tratamiento correctivo necesario. Para ello, el calificador plantea, en todo caso, las actividades para superar las deficiencias identificadas o el argumento que justifique o sustente cada una de las calificaciones de los parámetros evaluados.</p>	
	Retroalimentación					<p>Artículo 20: Aspectos que comprende la evaluación.</p> <p>4.-Las medidas derivadas de la evaluación del desempeño que involucran formación, traslado o separación del cargo se aplican teniendo en cuenta las siguientes indicaciones:</p> <p>a)Para optar a programas de formación para el desarrollo o</p>	

						<p>becas, tienen prioridad quienes obtengan calificaciones superiores en su evaluación del desempeño, conforme a la escala establecida.</p> <p>b)Tienen prioridad en un ascenso quienes obtienen evaluaciones sobresalientes o en su defecto de competente o adecuado.</p> <p>c)En el caso de presentarse la recomendación razonada, en la evaluación del desempeño, de la conveniencia del traslado del empleado, este tiene prioridad, en igualdad de otras condiciones, si se presenta una oportunidad.</p> <p>ch)La separación del cargo, con responsabilidad patronal, sólo se justifica como medida derivada de la evaluación del desempeño, cuando ésta se produce después de dos resultados deficientes consecutivos, en cuyo caso debe quedar demostrado que no se han aprovechado las medidas correctivas recomendadas y facilitadas por la institución correspondiente.</p>	
Gestión de la Compensac	Diseño de estructuras salariales (valoración de	Artículo 36: Principio de igualdad salarial Para su remuneración, los	Artículo 25.Se podrán nombrar servidores por un plazo no	Artículo 36: Principio de igualdad salarial Para su		Artículo 39: Escala de salarios común. Los salarios que corresponden	Artículo 13: Son atribuciones y funciones del Director General de Servicio Civil:

<p>ión</p>	<p>los puestos, clasificación de los puestos, diseño de retribuciones variables)</p> <p>Artículo 13 son atribuciones y funciones del Director General de Servicio Civil:</p>	<p>puestos de la Administración Pública se valorarán de acuerdo con el principio constitucional que establece que a igual trabajo, en igualdad de condiciones, debe corresponder igual salario, sin perjuicio de que, individualmente, los servidores puedan percibir las remuneraciones adicionales e incentivos previstos en esta ley.</p> <p>Artículo 37: Propósitos del sistema de remuneraciones</p> <p>El sistema de remuneraciones de la Administración Pública tendrá los siguientes propósitos básicos:</p> <p>a) Procurar la equidad y justicia en las remuneraciones de los servidores.</p> <p>b) Premiar la eficiencia, calidad, productividad y el mérito de los servidores.</p> <p>c) Establecer un sistema de valoración técnico, que considere las condiciones de mercado, el valor relativo de los puestos, la estructura ocupacional de las instituciones, las condiciones económicas del país, las diferencias de oferta y demanda en las ocupaciones y en general todos los demás factores que orienten el proceso a la equidad, justicia, eficiencia, calidad, productividad y mérito</p>	<p>mayor de un año, con posibilidad de una sola prórroga, con cargo a partidas presupuestarias globales de servicios especiales, para la atención de necesidades temporales...</p> <p>Serán remunerados de acuerdo con la índole de sus funciones, sin superar los salarios de los puestos fijos.</p>	<p>remuneración, los puestos de la Administración Pública se valorarán de acuerdo con el principio constitucional que establece que a igual trabajo, en igualdad de condiciones, debe corresponder igual salario, sin perjuicio de que, individualmente, los servidores puedan percibir las remuneraciones adicionales e incentivos previstos en esta Ley.</p> <p>Artículo 37: Propósitos del sistema de remuneraciones</p> <p>El sistema de remuneraciones de la Administración Pública tendrá los siguientes propósitos básicos:</p> <p>a) Procurar la equidad y justicia en las remuneraciones de</p>	<p>al Régimen de Empleo Público se ubican en una escala de salarios común a toda la Administración Pública.</p> <p>Artículo 37: Principio constitucional de igualdad salarial.</p> <p>Para su remuneración, los puestos de la Administración Pública se valoran bajo el principio constitucional que a igual trabajo en igualdad de condiciones debe corresponder igual salario, sin perjuicio que, individualmente, se den las remuneraciones adicionales e incentivos establecidos en la presente ley y en el reglamento que la desarrolla.</p> <p>Artículo 38: Propósitos del Sistema de Remuneración.</p> <p>Son propósitos del Sistema de Remuneración:</p> <p>a) Procurar la equidad y justicia en las retribuciones del empleado público.</p> <p>b) Premiar la eficiencia, calidad, productividad y en general el</p>	<p>a) Analizar, clasificar y valorar los puestos del Poder Ejecutivo comprendidos dentro de esta ley y asignarlos a la categoría de salario correspondiente a la escala de sueldos de la Ley de Salarios de la Administración Pública N° 2166 de 9 de octubre de 1957.</p>
------------	--	--	---	--	--	--

	<p>de los servidores.</p> <p>Artículo 38: Escala de salarios</p> <p>1.- Los salarios del régimen de empleo público se ubicarán en una escala de salarios común.</p> <p>2.- La remuneración de los miembros de los Supremos Poderes será fijada en el Presupuesto Ordinario de la República, conforme a la legislación vigente y la de los presidentes ejecutivos y otros servidores públicos pertenecientes a la clase gerencial, lo mismo que la de los cargos de confianza o fuera de jerarquía, será la que disponga el Consejo Nacional de Empleo Público, sin que en ningún caso proceda el pago de jornada extraordinaria.</p> <p>Artículo 40: Sistema de clasificación de puestos y clases</p> <p>La Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Empleo Público, en coordinación con las oficinas o unidades de personal de los órganos y entes públicos sujetos a este régimen, establecerá un sistema de clasificación de puestos y clases, el cual analizará, evaluará y ordenará en forma sistemática los diferentes puestos, conforme</p>		<p>los servidores.</p> <p>b)Premiar la eficiencia, calidad, productividad y el mérito de los servidores.</p> <p>c)Establecer un sistema de valoración técnico, que considere las condiciones de mercado, el valor relativo de los puestos, la estructura ocupacional de las instituciones, las condiciones económicas del país, las diferencias de oferta y demanda en las ocupaciones y en general todos los demás factores que orienten el proceso a la equidad, justicia, eficiencia, calidad, productividad y mérito de los servidores.</p> <p>Artículo 38: Escala de salarios</p> <p>1.-Los salarios del Régimen de Empleo</p>		<p>mérito de los empleados públicos.</p> <p>c)Establecer un sistema de valoración técnico, que considere las condiciones de mercado, el valor relativo de los puestos, la estructura ocupacional de las instituciones, las condiciones económicas del país, las diferencias de oferta y demanda en las ocupaciones y en general todos los demás factores que orienten el proceso a la equidad, justicia, productividad y eficiencia del empleado público.</p> <p>Artículo 44: Sistema de clasificación de puestos y clases.</p> <p>1.-El Poder Ejecutivo y las entidades descentralizadas deben establecer, vía reglamento, un sistema de clasificación de puestos y clases en donde se analizan, evalúan y ordenan en forma sistemática las diferentes tareas que se realizan.</p> <p>2.-Para este efecto se incluyen factores tales como: deberes y obligaciones, grado de dificultad, estudios requeridos,</p>	
--	--	--	--	--	--	--

	<p>a los grados de dificultad, responsabilidad, estudios requeridos, experiencia, habilidades y cualesquiera otros factores que identifiquen claramente la naturaleza del trabajo y nivel del cargo de los servidores públicos, de acuerdo con la jerarquía que al respecto prevalezca en el sistema de análisis ocupacional y valoración de cargos.</p> <p>ARTÍCULO 93.-Comisión para revaloraciones generales de salarios</p> <p>1.-Para las revaloraciones generales de los salarios de los servidores cubiertos por el régimen de empleo público, habrá una comisión integrada por el Viceministro de Trabajo y Seguridad Social, quien la presidirá, los Viceministros de Hacienda y Planificación Nacional y Política Económica, un representante de cada una de las confederaciones sindicales y un representante de los sindicatos o federaciones no confederadas.</p> <p>2.-Los acuerdos a que llegue la comisión, serán puestos en conocimiento del Consejo Nacional de Empleo Público, para su aprobación.</p>		<p>Público se ubicarán en una escala de salarios común.</p> <p>2.-La remuneración de los miembros de los Supremos Poderes será fijada en el Presupuesto Ordinario de la República, conforme a la legislación vigente y la de los presidentes ejecutivos y otros servidores públicos pertenecientes a la clase gerencial, lo mismo que la de los cargos de confianza o fuera de jerarquía, será la que disponga el Consejo Nacional de Empleo Público, sin que en ningún caso proceda el pago de jornada extraordinaria.</p> <p>Artículo 39: Sobresueldos</p> <p>1.-Cualquier pago diferente del salario base hecho a los</p>		<p>experiencia, habilidades y destrezas necesarias para su desempeño.</p> <p>Artículo 48:</p> <p>Reconocimiento de la eficiencia en el desempeño.</p> <p>1.-Todo empleado tiene derecho a que se reconozca y valore su eficiencia, cualidades o aportes, cuando estos son de especial relevancia en el servicio y ameriten, a criterio de cada jefe o superior inmediato, ser reconocidos como estímulo para la superación en su trabajo.</p> <p>2.-Se establecen por reglamento, en el Poder Ejecutivo y las entidades descentralizadas, los mecanismos necesarios para reconocer la eficiencia en el desempeño de los empleados, bajo la forma de incentivos económicos o de otra naturaleza, tales como pasantías, reconocimientos públicos en medios de comunicación masiva, reconocimientos escritos y otros que no representen un impacto presupuestario apreciable para estas</p>	
--	--	--	---	--	---	--

			<p>servidores se considerará como sobresueldo y estará sometido a las limitaciones y principios establecidos en esta Ley.</p> <p>2.- Los sobresueldos se entenderán siempre de carácter excepcional y otorgados solo mientras persistan las condiciones o circunstancias bajo las cuales se acordaron, por lo que su percepción no constituirá ningún derecho adquirido.</p> <p>3.- Solo por ley podrán determinarse puestos sujetos a prohibición obligatoria, así como los respectivos porcentajes sobre el salario base a reconocer por tal concepto.</p> <p>4.- Las facilidades</p>	<p>instituciones.</p> <p>3.- Los incentivos a la eficiencia, tanto los de carácter económico como los de otra naturaleza, se asignan ya sea en forma individual o por dependencias, de conformidad con lo dispuesto en los respectivos reglamentos.</p> <p>Artículo 49: Definición del incentivo a la eficiencia.</p> <p>1.- Los incentivos económicos a la eficiencia consisten en el equivalente a un mes de la remuneración promedio anual del empleado y se hacen efectivos en el momento y forma que establecen los respectivos reglamentos.</p> <p>2.- Tales reglamentos se consultan a las Comisiones Paritarias, las cuales evalúan las propuestas de los jefes o superiores inmediatos y deciden sobre la asignación de los incentivos económicos correspondientes.</p> <p>Artículo 50: Requisitos y condiciones del incentivo a la</p>	
--	--	--	--	--	--

			<p>que se otorguen a los servidores para el cumplimiento de sus funciones, tales como uso de vehículos bajo cualquier modalidad, habitación y otras análogas, se consideran sometidas a las regulaciones de la presente Ley y otorgadas solo mientras persistan las condiciones o circunstancias bajo las cuales se acordaron, por lo que su percepción no constituirá salario en especie ni derecho adquirido alguno.</p> <p>5.-Las jefaturas tendrán su propio sistema de valoración y su pago lo devengarán los titulares que las hubieren obtenido en procedimientos concursales, solo mientras se desempeñen en el cargo.</p> <p>6.-Los miembros de los Supremos Poderes no devengarán suma alguna por concepto</p>	<p>eficiencia.</p> <p>1.-Los incentivos otorgados de conformidad con las presentes regulaciones no generan derechos adquiridos para el empleado.</p> <p>2.-Para tener derecho a la percepción de estos incentivos, es indispensable que el empleado esté calificado con "Sobresaliente" en su evaluación del desempeño.</p> <p>Artículo 51: Financiamiento para el pago del incentivo a la eficiencia.</p> <p>Para el financiamiento de los incentivos económicos a</p> <p>la eficiencia, cada ministerio y entidad descentralizada puede asignar hasta el uno por ciento (1%) del total de gasto de su planilla anual.</p>
--	--	--	--	--

				de sobresueldos, cualquiera que sea su naturaleza. Igual condición tendrán los demás servidores a que se refieren los numerales 1,2,4 y 5 del artículo 4 de esta Ley. En todos esos casos, su salario estará constituido por una sola suma, única e indivisible, estarán sujetos a lo dispuesto en el numeral 4 de este artículo, salvo en lo que se refiere a los miembros de las juntas directivas que devengarán las dietas que determina la ley con exclusión de los presidentes ejecutivos.			
	Beneficios extrasalariales (no monetarios, ejemplos: seguros de vida, ayudas, prestamos, complemento						

	de pensión)						
	Diseño de mecanismos de evolución (global, individual)						
	Administración de salarios (políticas)						
	Reconocimiento no monetario (reconocimiento de logros)	<p>Artículo 41.-Reconocimiento de la eficiencia en el desempeño</p> <p>1.- La Administración Pública reconocerá la eficiencia en el desempeño de los servidores públicos, bajo la forma de incentivos económicos o de otra naturaleza, tales como pasantías, reconocimientos públicos en los medios de comunicación colectiva, o reconocimientos escritos.</p> <p>2.- El Reglamento a esta ley establecerá los mecanismos necesarios para reconocer la eficiencia en el desempeño de los servidores públicos y cada órgano o ente público, mediante sus propias reglamentaciones, ajustará la aplicación particular de tales disposiciones, sin que puedan modificar sus regulaciones hasta transcurrido un año desde que estas o su última reforma, hubieren entrado en vigencia.</p> <p>3.- Los incentivos a la eficiencia, ya sean de carácter económico o de otra naturaleza,</p>				<p>Artículo 43: Régimen de carrera profesional.</p> <p>El Poder Ejecutivo y las entidades descentralizadas deben establecer, vía reglamento autónomo de trabajo, un régimen de carrera profesional. En éste se reconocen, entre otros, los grados académicos, publicaciones y capacitación recibida y se excluye el reconocimiento de mera experiencia en el cargo, sin perjuicio de lo que corresponda a la negociación colectiva, de conformidad con las reglas de la presente ley.</p>	

		<p>se podrán asignar en forma individual y por oficinas o dependencias, pero en ningún caso serán extensivos a más de un veinte por ciento del personal del órgano o ente público de que se trate.</p> <p>Artículo 42.-Requisitos</p> <p>1.- Para tener derecho a la percepción de estos incentivos, será indispensable que los servidores, individualmente considerados, hayan sido clasificados con la mayor calificación existente en su evaluación del desempeño.</p>				
Gestión del Desarrollo	Políticas de promoción y carrera	<p>Artículo 11: Derechos de los servidores públicos</p> <p>a) b. Carrera administrativa con base en el sistema de méritos, idoneidad y desempeño, que les permita ser considerados para ascensos, promociones y reubicaciones, así como para el goce de los incentivos a la eficiencia.</p> <p>Artículo 14: Sistema de promociones</p> <p>1.- Las oficinas o unidades de personal de los órganos y entes públicos, de conformidad con los lineamientos que establezca el Consejo Nacional de Empleo Público, desarrollarán y administrarán un sistema de promociones para el desarrollo</p>	<p>Artículo 34. La carrera administrativa será un derecho de todo empleado en propiedad, con el contenido precisado en esta u otras leyes o por reglamento.</p> <p>Para los efectos que indiquen la ley o los reglamentos, se considerará que independientem</p>	<p>Artículo 14: Sistema de promociones</p> <p>1.-Las oficinas o unidades de personal de los órganos y entes públicos, de conformidad con los lineamientos que establezca el Consejo Nacional de Empleo Público, desarrollarán y administrarán un sistema de promociones para el desarrollo de los recursos humanos, basado en los méritos y en el desempeño</p>	<p>Artículo 11: Derechos de los empleados protegidos por esta ley.</p> <p>e) Desarrollo de una carrera administrativa con base en el sistema de méritos, que les permita ser considerados para ascensos y otro tipo de promociones, así como para el goce de los incentivos a la eficiencia, dentro de todo el ámbito de la Administración Pública.</p> <p>Artículo 15: Definición de promoción.</p>	

	<p>de los recursos humanos, basado en los méritos y en el desempeño demostrados por los servidores.</p> <p>2.- Se considerará como promoción todo movimiento que represente un cambio positivo en las condiciones de empleo del servidor, un mayor ingreso o cualquier otro reconocimiento análogo.</p> <p>Artículo 16: Ascensos</p> <p>1.- Se considerará como ascenso el paso de los servidores de un puesto a otro de categoría superior en la misma serie o de serie diferente dentro del régimen de empleo público, siempre que posean los requisitos que establece el correspondiente Manual Descriptivo.</p> <p>2.- Los servidores que ocupen puestos en propiedad, y que eventualmente sean nombrados para desempeñar un cargo de confianza o fuera de jerarquía excluido del régimen, o que disfruten de una licencia, mantendrán su estabilidad sólo en lo referente a clase original, incluyendo localización geográfica, rango y remuneración.</p> <p>Artículo 17: Requisito para el ascenso</p> <p>1.- Los ascensos se tramitarán</p>	<p>ente del cambio de patrono público el empleado tendrá una carrera única.</p>	<p>demostrados por los servidores.</p> <p>2.-Se considerará como promoción todo movimiento que represente un cambio positivo en las condiciones de empleo del servidor, un mayor ingreso o cualquier otro reconocimiento análogo.</p> <p>Artículo 45: Desarrollo de un cuerpo de servidores idóneos</p> <p>La Administración procurará el desarrollo de un cuerpo de servidores públicos idóneos, por medio de programas dirigidos a perfeccionar y aumentar sus conocimientos y destrezas, habilidades y aptitudes personales y éticas, para el más eficiente y eficaz desempeño de los puestos del Régimen</p>	<p>1.-Cada Oficina de Personal o su equivalente dentro de los ministerios o entidades descentralizadas debe administrar un sistema de promociones que fomente el desarrollo de los correspondientes recursos humanos, basado en los méritos demostrados por los empleados.</p> <p>2.-Se considera promoción todo movimiento hecho al empleado y que represente un cambio positivo en sus condiciones de trabajo, con lo cual le genera un mayor ingreso o cualquier otro reconocimiento análogo.</p> <p>Artículo 16: Definición de ascenso.</p> <p>1.-Se considera como ascenso el paso de un empleado de un puesto a otro de categoría superior en la misma serie o de serie diferente dentro del Régimen de Empleo Público, siempre que posea los requisitos que establece el Manual Descriptivo de Puestos y Clases.</p> <p>2.-El empleado que ocupa un puesto en propiedad dentro del</p>	
--	--	---	--	--	--

		<p>en procedimientos concursales, que deberán garantizar la más amplia divulgación y la observancia de los principios de igualdad que informan el régimen de empleo público.</p> <p>2.- Para que los servidores puedan ser ascendidos, será necesario que en sus dos últimas calificaciones de desempeño hayan sido evaluados con una de las dos más altas calificaciones aplicables.</p>		de Empleo Público.		<p>Régimen de Empleo Público y que eventualmente es nombrado para desempeñar algún cargo de confianza o fuera de jerarquía, excluido de dicho Régimen, sólo mantiene la estabilidad en lo referente a su clase original, incluyendo localización geográfica, rango y remuneración.</p> <p>Artículo 17: Procedimiento para el ascenso.</p> <p>1.-Para que un empleado sea ascendido, es necesario que en su última calificación del desempeño sea evaluado como "Competente" o "Sobresaliente".</p> <p>2.-Para los efectos de ascenso, en igualdad de condiciones, se da preferencia al empleado que haya laborado en otras dependencias de la Administración Pública durante los últimos cinco (5) años.</p> <p>3.-El ascenso corresponde acordarlo al ministro, superior jerárquico supremo o a la persona que se autorice para ello, de conformidad con los reglamentos autónomos de trabajo promulgados y tomar</p>
--	--	---	--	--------------------	--	---

						en cuenta los criterios antedichos.	
	Políticas de formación						

Anexo 4. Resumen Resultados de Trabajo de Campos

Resumen Resultados de Trabajo de Campos			
Resultado	Total	Sector Centralizado	Sector Descentralizado Institucional
Realizadas	12	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ministerio de Agricultura y Ganadería 2. Ministerio de Educación Pública 3. Ministerio de la Presidencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banco Central de Costa Rica 2. Colegio San Luis Gonzaga de Cartago 3. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados 4. Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura 5. Instituto de Desarrollo Rural 6. Instituto Tecnológico de Costa Rica 7. Patronato Nacional de Ciegos 8. Universidad de Costa Rica 9. Universidad Técnica Nacional
Rechazadas	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ministerio de Seguridad Pública (MSP) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP)
No respondieron	3	-----	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banco de Costa Rica (BCR) 2. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) 3. Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)
Total	17	4	13
Fuente: Elaboración propia			

Anexo 5. Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y Descentralizado Institucional Costarricense

Investigadores:

Javier Benavides Cantillano A90876

Cindy Cárdenas Vargas B01343

Verónica Obando Chávez B04549

N° de entrevista _____

Entrevistador(a) _____

Institución _____

Tipo de Institución _____

Grupo de la muestra _____

Entrevistado _____

Puesto _____

Formulario IC (inconcluso)/ PD (perdido) _____

Día _____ **Hora de la Entrevista** _____

“Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y Descentralizado Institucional Costarricense”

Introducción

Buenos días/tardes, _____ mi nombre _____ es _____, soy estudiante de la Universidad de Costa Rica, de la carrera de Administración Pública. Esta entrevista

tiene como fin comparar los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las organizaciones que integran el sector centralizado y descentralizado institucional costarricense específicamente instituciones autónomas.

Su participación en este trabajo no implica ningún compromiso posterior. Los datos que se recopilen serán utilizados únicamente con fines académicos. Las preguntas son sencillas y la información que usted brinde será confidencial. Le agradecemos su colaboración.

Algunas recomendaciones para el entrevistador (a):

- ✓ Plantee cada ítem de manera clara y concisa. Si alguna persona presenta dudas de las preguntas utilice lenguaje sencillo para contestar a las preguntas; y por ningún motivo trate de deducir o inducir la respuesta prematuramente.
- ✓ Si alguna persona se rehúsa a responder el instrumento, simplemente ofrezca un “gracias” y retírese serenamente.
- ✓ En caso de que alguien no desee responder alguna cuestión, trate de usar un medio de trato alternativo, si no lo consigue no insista, pase a la siguiente pregunta y retome una vez más al final del cuestionario.
- ✓ El nombre del o la entrevistado (da) debe registrarse.

Instrucciones para el o la entrevistado (a):

1. La entrevista va dirigida a los responsables de las Oficinas de Gestión Institucional del Recurso Humano.
2. Dar la respuesta que sea de acuerdo con la realidad institucional, no omitir ni agregar información.

Conclusión

La información que nos facilitó es de relevancia para el desarrollo de la investigación. Muchas gracias por su colaboración y tiempo.

Lugar _____ de _____ la _____ entrevista

Duración _____

Observaciones:

Entrevista

1. Organización del Trabajo
1.1. Diseño de los puestos de trabajo
A. ¿Cómo se comprueba en la institución el cumplimiento de requisitos de las personas ocupantes de un puesto?
B. ¿En el diseño de los puestos de la institución se contemplan elementos tales como descripción de las actividades, funciones, responsabilidades, finalidades, entre otros? ¿Utilizan algún instrumento para el diseños de puestos? (solicitarlo)
1.2. Definición de los perfiles
A. ¿Quién y cómo define el perfil de las personas que ingresa?
B. ¿Cómo se definen las competencias básicas que debe tener cada perfil? ¿Utilizan algún instrumento?(solicitarlo)
2. Gestión del Empleo
2.1 Gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción)
A. ¿Cómo buscan y atraen candidatos a los puestos de trabajo?
B. ¿Qué instrumentos de reclutamiento utilizan?
C. ¿Qué criterios utilizan para la selección?
D. ¿Qué instrumentos utilizan para la selección de personal?(solicitarlo)
E. ¿Qué sistema utilizan para la inducción de personal de nuevo ingreso?
F. ¿Cuánto tiempo permanecen en el proceso de inducción y por qué?

G. ¿Cuál procedimiento utilizan en la inducción? (solicitarlo)
2.2. Gestión de la movilidad (funcional)
A. ¿Cómo se gestiona la movilidad funcional (cambio de tareas, ascenso o traslado a otra unidad) en la institución?
2.3. Gestión de la desvinculación
A. ¿Qué proceso se sigue para realizar la desvinculación (entiéndase como la extinción de la relación de empleo, ya sea por causas disciplinarias, inadecuación o bajo rendimiento, o por razones económicas, organizativas o tecnológicas) del empleo?
B. ¿Cuáles elementos son determinantes para aplicar la desvinculación?
C. ¿Qué procedimiento se utiliza en la desvinculación?
3. Gestión del Rendimiento
3.1. Planificación del rendimiento
A. ¿Cómo se evalúa el rendimiento de las personas dentro de la institución?
B. ¿Cuál instrumento se utiliza para la evaluación del rendimiento?
C. ¿Cómo vinculan la evaluación del desempeño a la estrategia institucional?
3.2. Seguimiento activo del rendimiento
A. ¿Cómo aplican el seguimiento activo (entiéndase como observar y apoyar el desempeño a lo largo del ciclo de gestión) del rendimiento en la institución?
3.3. Evaluación del rendimiento
A. ¿Utilizan un plan de mejora del rendimiento?
3.4. Retroalimentación

A. ¿Realizan algún tipo de retroalimentación a los funcionarios con respecto a su evaluación?

B. ¿Cuál es el instrumento para el plan de mejora del rendimiento?

Anexo 6: Matriz de Comparación de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense según el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil de Francisco Longo

Matriz de Comparación de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las instituciones seleccionadas del sector centralizado y descentralizado institucional costarricense según el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil de Francisco Longo									
Sistema	Organización del Trabajo		Gestión del Empleo			Gestión del Rendimiento			
Institución	Diseño de los puestos de trabajo	Definición de los perfiles	Gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción)	Gestión de la movilidad:	Gestión de la desvinculación	Planificación del rendimiento	Seguimiento activo	Evaluación del rendimiento	Retroalimentación
Colegio San Luis Gonzaga (Institución Autónoma)	El cumplimiento de requisitos de las personas se basa en el Servicio Civil. En el área docente, se basa en el MEP y en el Servicio Civil. Para el diseño de puestos se utiliza el Manual	El perfil de las personas que ingresan es definido por el Servicio Civil. Si es docente el perfil es el Director Académico, si es área administrativa es el Director Administrativo.	1-) Se abren concursos internos y se anuncian mediante circulares, correos institucionales. 2-) Se da campo al concurso externo, se usa la página web del colegio y la página del mismo en Facebook para anunciar	El cambio de tareas, ascenso o traslado a otra unidad, se da por medio del concurso interno.	Cuando se debe dar la desvinculación de un colaborador, el Director Administrativo o Académico, lleva a la junta el caso correspondiente, se procede a la apertura del Órgano Administrativo Sancionatorio, se nombran instructores conformados por el área legal, recursos humanos y otra persona si se considera necesario. El órgano inicia el proceso de investigación, hay audiencias orales privadas. Al final el órgano recomienda a la junta qué decisión tomar.	El colegio utiliza la herramienta "Manual para la evaluación anual del desempeño de los servidores de la carrera docente" del MEP para evaluar el rendimiento en la parte académica. Contiene 16 factores a evaluar. En cuanto a la parte	Se realiza anualmente, se hacen comparaciones de los resultados del año actual con los años anteriores.	Actualmente el colegio no cuenta con un plan de mejora del rendimiento.	Los resultados los brinda el área administrativa, de ahí Recursos Humanos se reúne con el funcionario y le da la retroalimentación respectiva.

	<p>Descriptivo de Clases de Puestos Docentes del Servicio Civil.</p> <p>Los documentos que utiliza la organización aun no pueden ser facilitados porque no han sido aprobados.</p>	<p>competencias básicas las define el Servicio Civil.</p>	<p>la oportunidad laboral.</p> <p>El Proceso de Reclutamiento y Selección usado es el del Servicio Civil.</p> <p>Hay un manual de inducción que aun no se ha aprobado.</p> <p>El tiempo de inducción es de medio día o de uno completo.</p>			<p>administrativa se evalúa por medio del instrumento "Evaluación del Desempeño" que tiene 10 variables.</p> <p>En cuanto a los resultados en la evaluación del desempeño, no hay una vinculación directa con la estrategia institucional.</p>			
<p>Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (Institución Autónoma)</p>	<p>El Instituto tiene un Manual de Cargos y Clases. En cuanto a cargos, este se compone por seis áreas: Ciencias Médicas (1 subdivisión),</p>	<p>El perfil de las personas que ingresan corresponde a todos los directores de la especialidad o dependencia junto con la dirección de</p>	<p>Dentro de los instrumentos de reclutamiento utilizados, están los concursos interno y externo.</p> <p>Los</p>	<p>La organización en este apartado cuenta con documentos y normativa de respaldo, con lo que se busca tener mayor orden a la hora de formalizar cambios de puesto, funciones,</p>	<p>No existe el despido mediante el bajo rendimiento. Además con respecto a causas económicas nunca se ha despedido a alguien,</p> <p>Lo que si procede son procesos disciplinarios y lo aplica la asesoría laboral penal. También se agrega que la desvinculación</p>	<p>El rendimiento de los funcionarios es evaluado mediante el modelo de evaluación del desempeño por competencias. El instrumento usado es el Sistema Integrado</p>	<p>Este apartado se encuentra sujeto a resultados. Cabe resaltar que aún no hay seguimiento por cuanto está en implementación.</p>	<p>Se contemplan plan a nivel individual del funcionario como a nivel de grupo evaluado de dependencia.</p>	<p>Este apartado aún no se desarrolla porque hay que esperar los resultados de la implementación.</p> <p>Lo que se realiza es crear grupos ocupacionales, y viendo los</p>

<p>Gestión de Apoyo (13 subdivisiones), Nivel Gerencial (1 subdivisión, Puestos Vitales (5 subdivisiones, Servicio al Cliente (4 subdivisiones) y Sistemas de Agua (11 subdivisiones).</p> <p>En lo que respecta a clases, están: Manual Clases Puestos Vitales Aguas Residuales y Manuel Clases Puestos Vitales Agua Potable.</p>	<p>Capital Humano. Además, el instituto cuenta con un Diccionario de Competencias.</p>	<p>instrumentos utilizados para determinar la selección de candidatos son: evaluación mediante entrevista ya sea estructurada o no y pruebas psicométricas y psicológicas.</p> <p>También se toman en consideración criterios relacionados al cumplimiento de requisitos legales, competencias, los manuales, académicos y técnicos.</p> <p>Los encargados proceden con el desarrollo del programa institucional llamado: Inducción al</p>	<p>actividades y hasta temas relacionados a los salarios. Se comienza con el "Reglamento Autónomo de Trabajo del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados". Tiene estandarizado el procedimiento para fijar la movilidad funcional, incluidos diagramas de flujo. Lo anterior fortalece el cambio y permite visualizar con detalle a los encargados de que es lo nuevo por hacer para el colaborador.</p>	<p>puede ser mediante retiro o pensión del colaborador, el cual tiene el plan de sucesión que es un retiro voluntario.</p> <p>Entre los elementos determinantes para aplicar la desvinculación están: sanciones disciplinarias finalización del contrato, pensión y cese de un nombramiento en caso de proyectos.</p> <p>Para finalizar este tema, los pasos finales son desplegar una acción de personal que la firma el Gerente General y el Director de Capital Humano, se prepara la liquidación de beneficios laborales conforme la ley y ya se da por terminado el proceso.</p>	<p>STAR-H, el cual es una herramienta ágil y sencilla que recoge la información de los diferentes ocupantes de los puestos, desde un portal informativo que llenan las jefaturas y arroja los resultados según los indicadores o competencias que se soliciten.</p> <p>El Sistema STAR-H cuenta con dos módulos para poder desarrollar la evaluación del desempeño de los colaboradores y también con el portal de autogestión, los cuales se explican a continuación:</p>						<p>resultados obtenidos se procede a determinar cuáles son los pasos a seguir con el colaborador para mejorar las falencias que tenga.</p>
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

			<p>Funcionario el cual se definió en dos partes:</p> <p>Teoría y Visita Técnica.</p> <p>El tiempo de la inducción es de tres días</p>			<p><u>Módulo de competencias:</u> Se encuentra el diccionario de competencias del Instituto, teniendo en total 18 competencias las cuales serán la base para evaluar el desempeño de los colaboradores en una primera fase, ya que más adelante se complementará con una evaluación del desempeño por indicadores. En este módulo, se puede observar el concepto y los grados de cada una de las competencias, y se clasifican según las funciones de cada uno de los cargos. Las siguientes son las competencias</p>			
--	--	--	---	--	--	---	--	--	--

						propias del AyA: iniciativa, liderazgo, trabajo en equipo, orientación de servicio al cliente, comunicación asertiva, capacidad de organización, pensamiento estratégico, negociación, tolerancia al trabajo bajo presión, adaptación al cambio, compromiso y calidad organizacional, capacidad para aprender e investigar, destreza manual, manejo de información confidencial, relaciones interpersonales, autonomía, creatividad, pensamiento lógico analítico.			
--	--	--	--	--	--	---	--	--	--

						<p><u>Módulo de evaluación del desempeño</u>: Se construyen los parámetros de la evaluación, y también se da seguimiento al estado de las evaluaciones, además permite sacar los registros para ver los resultados de las mismas.</p> <p><u>Portal de Autogestión</u>: es donde las jefaturas realizan las evaluaciones de cada uno de sus colaboradores, también donde los colaboradores pueden observar sus evaluaciones.</p> <p>Se da una vinculación de</p>			
--	--	--	--	--	--	---	--	--	--

						la evaluación del desempeño a la estrategia institucional mediante el logro de eficiencia a través de indicadores de gestión.			
Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (Institución Autónoma)	La comprobación de los requisitos de los funcionarios se realiza por medio de un análisis curricular de los oferentes con relación a los requisitos solicitados en el cartel. La descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades se rige por medio del	El perfil de selección de personal se rige por medio de la necesidad que requiera la institución o la unidad solicitante, se utiliza por medio de los manuales del Servicio Civil. En la institución no se utiliza el modelo por competencias.	La atracción de candidatos a los puestos de trabajo se da por medio de la publicación del cartel del concurso en la página Web. Los instrumentos y criterios de reclutamiento los establece el Manual de Reclutamiento y Selección. La inducción consiste en presentar al nuevo personal con todos los colaboradores, se da una	La movilidad funcional (cambio de tareas, ascenso o traslado a otra unidad) en la institución se realiza a través de una orden de la Presidencia Ejecutiva y la necesidad institucional que requiere el INCOPECA.	El proceso que se sigue para realizar la desvinculación es por medio de un proceso administrativo por incurrir en un error grave a la administración que establece el reglamento interno, o renuncia del funcionario. El procedimiento que se utiliza en la desvinculación puede ser: un procedimiento administrativo o una resolución emitida por la Presidencia Ejecutiva.	La evaluación del rendimiento se realiza por medio de la Evaluación del Desempeño que establece el manual de la evaluación del desempeño de la institución. Los instrumentos utilizados son: unos Formularios de la Evaluación del Desempeño y Guías de Evaluación del Desempeño, el instrumento de clima organizacional ya que este nos puede reflejar algún factor que	El seguimiento se da mediante los expedientes de las evaluaciones de desempeño, además de acuerdo a la necesidad que se presente se realizan capacitaciones que contribuyan al rendimiento del funcionario.	La evaluación del rendimiento se analiza a través de un plan de mejora del rendimiento.	Se da una retroalimentación a los funcionarios junto con un plan de capacitación que ayude al mejoramiento continuo de los funcionarios. El instrumento para el plan de mejora del rendimiento es El Manual de la Evaluación del Desempeño y el Plan de Capacitación.

	Servicio Civil.		reunión con la Jefatura de Recursos Humanos y el Jefe de la unidad solicitante. Se entrega el manual de inducción. La duración es de un día.			afecte el rendimiento del funcionario. La vinculación de la evaluación del desempeño a la estrategia institucional se hace por medio del cumplimiento de los objetivos que tiene cada unidad y el Plan Anual Operativo Anual.			
Instituto de Desarrollo Agrario (Institución Autónoma)	En el cumplimiento de requisitos se utiliza el "Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal", donde se presenta la estructura de las funciones, las condiciones y	Los perfiles son definidos por la jefatura de cada puesto y por la Oficina de Recursos Humanos. Una vez que la jefatura de cada departamento determina la necesidad de personal, hace la	La normativa establece que el requerimiento de personal se da primero a lo interno de la organización, utilizando la figura de concurso interno, en caso de que no se logre el perfil idóneo se realiza el concurso externo.	El análisis ocupacional se da por medio de comisiones que están formadas por representantes del sindicato y administrativos. Las comisiones son: Comisión asuntos relaciones laborales: se encarga de	En el caso de despido, la comisión de relaciones laborales, conforma un debido proceso el cual estará compuesto por investigaciones preliminares. En el caso de la jubilación, existe el programa de jubilación, en el cual se ven temas como: programa de finanzas, economía doméstica, separación de la organización. Los elementos para aplicar la desvinculación son los que determine la comisión de acuerdo a su	La evaluación del rendimiento se da por medio de la "Evaluación Anual del Desempeño", la realizan los jefes inmediatos por medio del formulario "Evaluación del Desempeño". Se aplica a los funcionarios en propiedad y a los interinos que tengan más de 6 meses.	La Institución no lo realiza.	La Institución no lo realiza.	La Institución no lo realiza.

	<p>supervisión de los puestos.</p> <p>En el diseño de los puestos se utiliza el Instrumento de "Análisis Ocupacional", en el cual se presentan las características de los puestos y de las personas que lo deben de ocupar.</p>	<p>solicitud al Departamento de Recursos Humanos mediante el Instrumento "Requerimiento de Personal".</p>	<p>El instrumento por el cual se publica se llama "publicación" donde se indican todos los detalles del puesto.</p> <p>Los criterios de selección son los mencionados en el "Manual de Reclutamiento y Selección". Los resultados anteriores se ponderan para cada candidato. Los resultados y recomendaciones de Recursos Humanos y la Jefatura inmediata se envían al presidente ejecutivo quien es el encargado de</p>	<p>temas de traslado.</p> <p>Comisión carrera administrativa: ve temas de ascenso.</p> <p>Comisión de clasificación y valoración de puestos: encargada de cambio de tarea o reasignaciones.</p> <p>El criterio que emiten las comisiones es a modo de recomendación, ya que la decisión final la toma la Presidencia Ejecutiva.</p>	<p>investigación. Puede ser despido con responsabilidad o bien sin responsabilidad patronal.</p>	<p>Se realiza la evaluación todos los meses, sin embargo, no se determina si el desempeño está acorde con el rendimiento. Además existe el periodo de prueba, para aquellos funcionarios de nuevo ingreso a la organización o bien en un nuevo puesto, el cual dura 3 meses.</p> <p>Actualmente no existe una vinculación directa del desempeño con la estrategia institucional.</p>			
--	---	---	---	---	--	--	--	--	--

			<p>tomar la decisión.</p> <p>La inducción se realiza en dos etapas, la primera etapa está relacionada a la organización como tal y la segunda al puesto de trabajo.</p> <p>Programa de inducción: Recursos Humanos y Gerencia General o Presidencia Ejecutiva, se da en forma conjunta, mediante charla de inducción sobre aspectos de la organización, valores, derechos y deberes.</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

			Finaliza con un convivio. Jefe inmediato: Destina a una persona para esta tarea, se le entregan al nuevo funcionario documentos como normativa e información sobre la organización. No existe un tiempo preestablecido, generalmente dura una hora en la explicación de procesos.						
Instituto Tecnológico de Costa Rica (Institución Autónoma)	Se comprueba el cumplimiento de requisitos por medio de los concursos de antecedentes los cuales	Cada dependencia define el perfil de la persona que ingresa a la organización, a través de la creación de una comisión de selección,	Existen dos tipos de concursos: internos y externos. El segundo solo se dará si se determina que a nivel interno no hay personal para cubrir una	Se gestiona a partir de lo dispuesto en la Segunda Convención Colectiva y sus Reformas según su artículo 28. Mediante el estudio del puesto respectivo de la	Se extingue la relación laboral por razones disciplinarias, para lo cual se respeta lo dispuesto en la Segunda Convención Colectiva, en su artículo 69 en adelante. También se contempla el procedimiento administrativo regular para instituciones públicas.	Se valora mediante el uso de un instrumento de evaluación de la jefatura y en caso docente, jefaturas y estudiantes. Cabe resaltar que dicho instrumento	Observar y apoyar el desempeño a lo largo del ciclo de gestión corresponde a la jefatura inmediata y la realiza de acuerdo a las gestiones que considere	Se establecen planes de mejora. Se resalta que no hay un plan establecido ya que dependiendo de los resultados podrían existir	Se da una retroalimentación a las personas en el momento de la evaluación y durante los periodos que la jefatura considere conveniente. Se debe tener claro que no existe un instrumento para

<p>permiten corroborar el nivel de idoneidad de las personas de acuerdo al puesto de trabajo.</p> <p>El manual de puestos de la institución describe elementos tales como actividades, funciones, responsabilidades y se espera que para la próxima actualización se incluyan productos del puesto. Dicho manual no se facilitó por cuanto es de uso estricto de la organización</p>	<p>que propone los criterios de selección y el Consejo del departament o los aprueba.</p> <p>El tema de competencias actualmente no tiene un instrumento definido. Todo se basa en el resultado del levantamiento de las funciones.</p>	<p>vacante.</p> <p>En el proceso de selección se instauran las siguientes etapas según lo establecido por la Comisión calificadora: análisis de atestados, realización de entrevista, pruebas de conocimientos, pruebas situacionales y pruebas psicométricas así como investigación laboral y de seguridad.</p> <p>Contratado el personal para ocupar la vacante disponible, se procede a una capacitación de 16 horas (2 días) donde</p>	<p>persona, se verifica que las funciones desempeñadas estén acorde a las necesidades facilitando incluso el concurso interno e inclusive el externo cuando sea vinculante.</p>	<p>Los elementos determinantes para aplicar la desvinculación son los dispuestos en el Código de Trabajo en lo referente a las faltas graves causantes de despido.</p>	<p>consta de 10 ítems los cuales corroboran los elementos generales del desempeño de las personas.</p> <p>La vinculación entre la evaluación del desempeño y la estrategia institucional se da a través de la valoración de la jefatura sobre el aporte del funcionario en el desempeño mostrado.</p>	<p>oportunas.</p>	<p>cambios.</p>	<p>tal fin.</p>
--	---	--	---	--	---	-------------------	-----------------	-----------------

			se explican elementos básicos del ingreso de las personas. Además dos veces año se da la misma capacitación al personal para actualizarlos con información nueva.						
Patronato Nacional de Ciegos (Institución Autónoma)	Posee un "Manual de procedimientos" el cual contiene un "manual de Puestos" (este último fue tomado del Servicio Civil y se adaptó a la organización en lo que respecta a funciones) y cada uno de estos tiene los requisitos que las personas	Existe un documento que pondera cada parte del currículo para obtener un puntaje de las personas que entran. Como ejemplos a evaluar está la experiencia y la disposición de horario. Quien define el perfil es la Directora Ejecutiva.	Se atraen candidatos a los puestos de trabajo mediante las redes sociales (páginas del Ministerio de Trabajo y Empléate). También se manda la información respectiva a los colegios profesionales y a las universidades. Hay comunicación con centros docentes	Cuando se da una vacante disponible, se trata de llenarla con un colaborador que tenga funciones similares para que se pueda adaptar rápidamente al puesto.	Cuando un colaborador inicia en la institución, primero pasa por tres meses de prueba. Después hay un lapso de nueve meses. Si se considera que es apto para la organización, se le nombra en propiedad por tiempo indefinido, si no, se da por terminado el contrato y no se le renueva. En caso de que la persona se encuentre laborando normalmente e incurre en una falta grave, se abre un proceso administrativo, donde se nombra un tribunal el cual determina si se dieron o no los hechos que se le señalan	Para evaluar el rendimiento está el "Manual de Evaluación de Desempeño" basado en el del Servicio Civil. Se establece un instrumento para cada categoría (cada uno tiene un formulario, técnicos). La nota que saque el colaborador definirá si se le paga la anualidad. La primer instancia para	Se da un seguimiento a los colaboradores mediante una evaluación de logros que se realiza cada cuatro o seis meses según sea requerido. Además, se procede a la comunicación activa con los funcionarios con el fin de determinar que puede afectar el rendimiento de los mismos. La idea es que se	Se tiene como plan de mejora revisar el instrumento de desempeño contra la evaluación anterior para determinar si el colaborador corrigió las observaciones que le habían hecho. Después, se colabora con buscar espacio para capacitaciones a los funcionarios.	Se da una retroalimentación al funcionario, por cuanto la evaluación final se hace en conjunto con la directora y el mismo colaborador. El instrumento de evaluación deja manifestado que es lo que se debe mejorar para el próximo ciclo. No hay un plan de mejora estandarizado porque los resultados pueden ser diversos y las soluciones

	<p>deben tener. Además son homologados al Servicio Civil los requisitos académicos y la experiencia.</p> <p>El diseño de los puestos contempla la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y demás información. Los profesionales deben pertenecer al colegio profesional respectivo. La experiencia podría ser un requisito deseable.</p>	<p>Las competencias básicas que debe tener cada perfil se toman del manual del Servicio Civil.</p>	<p>como Boston ya que ahí se pueden encontrar futuros colaboradores . Por último está la página web del Patronato.</p> <p>No hay un instrumento de reclutamiento específico. Solamente se llenan las características del puesto que se ocupa cubrir y se publica. Como criterios utilizados para la selección del personal, se usa el documento que pondera los puntos.</p> <p>La inducción consiste en lo siguiente:</p> <p>Se dan indicaciones generales, se</p>		<p>a la persona. Al final la Junta decide que es lo que procede.</p>	<p>valorar las evaluaciones del desempeño es la Dirección Ejecutiva y de ser necesario se debe emitir un informe y Junta Directiva decide si se mantiene o no.</p> <p>Después de 2 años con resultado deficiente puede ser despedido.</p> <p>La evaluación del desempeño se vincula a la estrategia institucional mediante el POI (Programa Operativo Institucional) por cuanto si las personas no cumplen las metas y no hay justificación, se le bajan puntos de la evaluación.</p>	<p>estipule lo anterior en documentos escritos para mayor orden.</p>		<p>variadas.</p>
--	--	--	--	--	--	---	--	--	------------------

			<p>pasa por todos los puestos para que las personas conozcan cada área y se busca que los colaboradores conozcan los puntos esenciales. La inducción general la brinda la persona con la que pasa más tiempo el nuevo colaborador. Este sistema aun no está aprobado pero igual se pone en práctica.</p> <p>El tiempo de inducción no está definido, pero actualmente en las mañanas se trabaja y en las tardes se da espacio para la misma. Se dura alrededor de</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

			un mes. No hay un procedimiento definido.						
Universidad de Costa Rica (Institución Autónoma)	La comprobación del cumplimiento de requisitos de ocupantes de un puesto se da mediante el Manual Descriptivo de Clases y Cargos, el cual es un "instrumento técnico que sirve de insumo a los subprocesos de captación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos" Además es importante mencionar que el	La definición de los perfiles de las personas que ingresa se construye entre la Oficina de Recursos Humanos y las dependencias (Unidades). Además intervienen estudios de mercado. En los casos en que se piden requisitos muy específicos y diferentes, entonces se contacta otra persona especialista para tener mayor pericia. La definición del perfil	Los medios que utiliza la institución para atraer los candidatos a los puestos de trabajo, dependerá del tipo de concurso: En el caso de los concursos internos, se publican los boletines en la página web de la Oficina de Recursos Humanos y además se envía a los funcionarios la notificación de nuevos concursos por medio del correo institucional. Los funcionarios interesados en participar en algún puesto,	La movilidad se gestiona por medio de los siguientes medios: Concurso interno: cuando existe una plaza vacante. Las plazas vacantes pueden aparecer bien sea por que es una plaza nueva o por Incapacidades, pensiones, renuncias. Permuta: este proceso está relacionado con el conflicto y se da el cambio de dos funcionarios de dependencias distintas.	La desvinculación se realiza mediante el debido proceso que se lleva a cabo mediante la Junta de Relaciones Laborales. Para los casos de bajo rendimiento, existe una junta de relaciones laborales que analiza cada caso mediante el reglamento de relación laboral y es la encargada de asignar el debido proceso para sancionar al funcionario de bajo rendimiento.	La evaluación del rendimiento se da de las siguientes dos formas: La primera es el periodo de prueba que es para funcionarios de primer ingreso a la institución o bien a un puesto específico y se da una evaluación del rendimiento al finalizar los primeros tres meses. La segunda consiste en un "Sistema de Gestión de Desempeño", este no se aplica a la totalidad de la población universitaria.	El seguimiento activo del rendimiento se realiza únicamente a la población funcionaria que está incluida en el Sistema de Gestión de Desempeño, el plan de mejora es parte de unos de los apartados del sistema en el cual se definen las acciones a tomar.	La evaluación del rendimiento se realiza únicamente a la población funcionaria que está incluida en el Sistema de Gestión de Desempeño, Se da mediante la comunicación diaria entre la jefatura y el funcionario el sistema funciona para el registro.	El instrumento para el plan de mejora del rendimiento es el Modelo de Gestión de Desempeño.

	<p>diseño de nuevos puestos se realiza cuando surge un necesidad en alguna unidad, la cual ejecuta la solicitud y la Oficina de Recursos Humanos visita dicha unidad con el fin de verificar que la necesidad sea real. Además hace levantamiento de las funciones del nuevo cargo, y a partir de lo anterior se crea el nuevo cargo.</p>	<p>depende de las características de cada puesto.</p>	<p>pueden realizar la inscripción por medio del Sistema Institucional Expediente Único.</p> <p>En concursos externos, se publican los boletines en la página web de la Oficina de Recursos Humanos y en un periódico de circulación nacional (es importante mencionar que la elección del periódico dependerá del puesto que se está ofreciendo). Los interesados en participar deberán presentar todos los documentos ante la Oficina de Recursos</p>			<p>Se da una alineación en cascada entre la evaluación del desempeño y el plan estratégico de la unidad en el cual se relaciona las habilidades, actitudes y credibilidad de los funcionarios con elementos como la política y objetivos de cada unidad académica y específicamente del cargo que desempeña cada funcionario.</p>			
--	---	---	--	--	--	---	--	--	--

			<p>Humanos.</p> <p>Existe la modalidad de candidatos referidos para puestos muy especializados, siempre y cuando sea nombramiento menor a seis meses.</p> <p>Cuando se trata de un concurso interno los criterios de selección son, verificar el cumplimiento de requisitos para el puesto vacante y a discreción de la dependencia se aplicará una prueba o entrevista técnica para determinar la idoneidad del oferente.</p> <p>En relación</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

			<p>con la selección en los casos de los concursos externos, los criterios que se utilizan son, entrevista previa para revisión de requisitos donde se comprueba el cumplimiento de los mismos, realización de pruebas específicas o prueba técnica según lo requiera cada puesto, pruebas psicológicas, calificación de atestados (Ejemplo: profesional A: 70% título y 30% experiencia).</p> <p>En relación con la inducción de personal de nuevo ingreso</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>es importante diferenciar entre dos procesos que lleva a cabo la Universidad de Costa Rica, los cuales son: el proceso de orientación en el cual se le brinda al nuevo funcionario información general de la Universidad y el proceso de inducción que es propiamente la capacitación al puesto que va a ocupar.</p> <p>En el caso de la orientación la duración aproximada es de 12 horas las cuales se dividen en charlas de tres mañanas, en donde los coordinadores se encargan</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>de preparar información sobre temas de interés para los funcionarios, además de invitar a otras dependencias universitarias. El responsable de este proceso es la Oficina de Recursos Humanos.</p> <p>La inducción se realiza en la unidad de trabajo, se da en la primera semana de labores. Se trata de la capacitación al puesto donde se explican los horarios, las funciones y otros detalles del puesto.</p>						
Universidad Técnica Nacional	Se comprueba el cumplimiento	La definición de los perfiles de las personas	La institución busca y atrae candidatos a los puestos	El cambio de tareas se lleva a cabo entre el Jefe de Unidad a	La desvinculación se puede dar de las siguientes formas:	El proceso de la evaluación del rendimiento se explica con los	"Artículo 17 En el expediente del	"Artículo 25: El servidor que obtiene en un período, una	Esta etapa la realiza el jefe inmediato mediante una

<p>(Institución Autónoma)</p>	<p>o de requisitos de las personas ocupantes de un puesto por medio del "Manual Descriptivo de Clases de Puestos" en cual contiene la descripción de cada uno de las clases de puestos de la Universidad Técnica Nacional. Se constituye en un instrumento técnico esencial para el reclutamiento y selección de personal, carrera administrativa, gestión y desarrollo de los</p>	<p>que ingresan es realizada por el Departamento de Análisis Ocupacional, quien se encarga de definir la categoría del puesto de acuerdo con las clases indicadas en el Manual de Clases. Posteriormente, el Departamento de Recursos Humanos se encarga de definir las especificaciones técnicas del puesto. Las competencias básicas que debe tener cada perfil son definidas</p>	<p>por medio de publicaciones en la página web de la institución, concursos públicos y avisos en Colegios Profesionales según el área de necesidad. En el caso de que el concurso sea para un nombramiento interino, se reciben las ofertas de los interesados por medio de la página en la base de datos "Reclutamiento y Registro de Oferentes". El registro de oferentes se puede realizar en cualquier momento y cuando la Universidad requiera personal interino, revisa dicha base de</p>	<p>la que pertenece el funcionario y el funcionario, este movimiento es consensuado por ambas partes. En relación con el traslado se lleva a cabo entre el Jefe de Unidad a la que pertenece el funcionario y la jefatura de la Unidad a la cual se trasladará y el funcionario. Este movimiento es consensuado y las partes anteriores deben estar de acuerdo. El proceso del ascenso se lleva a cabo cuando la jefatura ofrece dicho ascenso, el acuerdo se comunica a la oficina de Recursos Humanos, quienes se encargan de evaluar la solicitud y el cumplimiento de</p>	<p>Supresión de la plaza: Ocurre cuando una plaza con nombramiento es eliminada y la persona nombrada es despedida con responsabilidad patronal. Para que este proceso ocurra es necesario que se justifique el motivo de la supresión. Proceso disciplinario: Se da después de que se haya llevado una investigación preliminar y que el órgano responsable de la investigación determine los resultados. Este proceso se basa el estipulado en la Administración Pública. Renuncia o jubilación: Es por decisión del funcionario. Otro motivo de desvinculación es la no aprobación de la evaluación de desempeño, según lo pacta el artículo 26 del "Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo": "En caso de obtener en dos períodos consecutivos una calificación de regular o en un solo período una calificación de deficiente, se procederá al despido sin responsabilidad patronal. Para ello deberá realizarse, de previo, el procedimiento disciplinario</p>	<p>siguientes artículos: "Artículo 12 La evaluación del desempeño del servidor durante el período de prueba, debe realizarse durante los cinco días hábiles antes de concluir el plazo de los tres meses y con base en los compromisos fijados al momento de la vinculación del servidor. Si el servidor obtiene la calificación de regular o deficiente será separado de la Universidad sin responsabilidad alguna, por lo que no podrá emitirse el nombramiento en propiedad.</p>	<p>desempeño que deberá llevar cada jefatura y en el expediente personal del servidor se registrarán todos los documentos relacionados con su desempeño, tales como: notificaciones, cartas de reconocimiento, llamadas de atención y cualquier otro incidente significativo relacionado con el trabajo realizado por el servidor. Los documentos originales se consignarán en el expediente personal, mientras que en el expediente de desempeño de cada colaborador, se mantendrá una copia</p>	<p>calificación de Regular quedará obligado a participar en un proceso de desarrollo o capacitación coordinado por su Jefe Inmediato y el Área de Capacitación y Desarrollo de la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano" (Universidad Técnica Nacional, Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Técnica Nacional, 2014). Entonces en evaluación del rendimiento el plan de mejora de rendimiento que utilizan está enfocado para aquellos funcionarios que no obtengan una calificación</p>	<p>entrevista con el funcionario donde se analiza la evaluación. En caso de que el funcionario haya tenido una calificación regular se procederá a participar en capacitaciones, según lo estipulado en el artículo 25 del "Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo": "El servidor que obtiene en un período, una calificación de Regular quedará obligado a participaren un proceso de desarrollo o capacitación coordinado por su Jefe Inmediato y el Área de Capacitación y Desarrollo de la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano" (Universidad</p>
-------------------------------	--	---	---	---	---	---	---	--	--

<p>recursos humanos de la Universidad. (Universidad Técnica Nacional, Manual Descriptivo de Clases de Puestos, 2016).</p> <p>En cada uno de las clases de puestos se describe: la naturaleza del trabajo, funciones, responsabilidad, competencias técnicas, requisitos académicos, legales y experiencia profesional. (Universidad Técnica Nacional, Manual Descriptivo de Clases de Puestos, 2016)</p>	<p>tanto por la Unidad a la que pertenece el puesto así como por el Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>La unidad que requiere el puesto realiza la solicitud a Recursos Humanos mediante el instrumento "Pedimento Personal". En dicho documento estarán las especificaciones de lo que se requiere de la persona ocupante del puesto. Una vez que Recursos Humanos recibe la solicitud se encarga de</p>	<p>datos con el fin de determinar cuáles personas aplican para ocupar el puesto vacante y a partir de ese momento se procede al proceso correspondiente.</p> <p>Cuando el concurso es para un nombramiento en propiedad, este se deberá realizar por medio de concurso público, según el artículo 31 del Estatuto Orgánico:</p> <p>"El ingreso en propiedad de los nuevos funcionarios docentes y administrativos a la Universidad</p>	<p>requisitos y emiten el aval técnico. El documento "Normas de Reclutamiento y Selección de los Funcionarios" en el artículo 2 menciona:</p> <p>"La Dirección de Gestión de Desarrollo Humano, con el fin de garantizar la carrera administrativa dentro de la Universidad y a solicitud expresa del Rector o Decano, según corresponda, realizará el análisis correspondiente para cubrir la vacante en primera instancia por medio de ascenso en propiedad en la Sede o Administración Universitaria donde se ubica la plaza, o en su defecto, en</p>	<p>ordinario conforme las normas establecidas en la Ley General de la Administración Pública." (Universidad Técnica Nacional, Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Técnica Nacional, 2014)</p>	<p>Artículo 13</p> <p>Será responsabilidad del jefe inmediato llevar a cabo de manera oportuna el proceso de evaluación del personal administrativo a su cargo, en coordinación con la Dirección o Departamento de Gestión de Desarrollo Humano.</p> <p>Artículo 14</p> <p>El jefe inmediato realizará las evaluaciones anuales del personal administrativo a su cargo, las cuales serán entregadas a la Dirección o Departamentos de Gestión de Desarrollo Humano de cada Sede</p>	<p>actualizada de los mismos" (Universidad Técnica Nacional, Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Técnica Nacional, 2014).</p>	<p>aceptable en la evaluación. Este proceso de mejora del rendimiento se hace con la colaboración de las unidades Centro Formación Pedagógica y Tecnología Educativa para el caso de los docentes y la Unidad de Capacitación para los administrativos</p>	<p>Técnica Nacional, Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Técnica Nacional, 2014).</p>
--	---	--	--	--	---	--	--	--

<p>Las clases establecidas en su descripción no pretenden ser limitativas, sino más bien guías de la labor a realizar, sin embargo, las mismas son de observancia obligatoria para todos los funcionarios de la Universidad.</p> <p>El Manual Descriptivo de Clases de Puestos, corresponde a un manual de clases anchas por tal razón no contiene especificación de cargos, además en este momento la Institución</p>	<p>revisar y analizar que lo que la Unidad solicita esté al alcance de la institución.</p>	<p>se realizará mediante el procedimiento de concurso público y comprobación de la idoneidad requerida, sujeto a un período de prueba de tres meses, conforme lo establezcan los reglamentos respectivos. Para todo el personal que ingrese en propiedad, se garantiza el derecho de estabilidad en el puesto y la remoción solo por justa causa y con respeto al debido proceso. La Universidad podrá realizar las contrataciones temporales que requiera</p>	<p>cualquier otra sede o Administración Universitaria, siempre y cuando se trate de clases comprendidas en un mismo grupo ocupacional, sujeto al cumplimiento de los requisitos establecidos en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos de la Universidad Técnica Nacional y sus reformas” (Universidad Técnica Nacional, Normas de Reclutamiento y Selección de los Funcionarios de la Universidad Técnica Nacional, 2014).</p>			<p>Universitaria, para determinar los planes de desarrollo del personal universitario y para el archivo correspondiente en los expedientes personales de los servidores.</p> <p>Artículo 15</p> <p>Si el servidor hubiese estado a las órdenes de varios jefes, la evaluación la realizará el jefe que ha ejercido supervisión de sus labores durante más tiempo, en consulta con las demás jefaturas involucradas.</p> <p>Artículo 19</p> <p>Los jefes inmediatos serán los responsables de comunicar los resultados de las</p>			
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

	<p>está trabajando en la elaboración de un manual de cargos y en la redefinición del actual Manual.</p>		<p>para cumplir sus funciones” (Universidad Técnica Nacional, Estatuto Orgánico, 2010)</p> <p>Además el artículo 3 del documento “Normas de Reclutamiento y Selección de los Funcionarios”, resalta:</p> <p>“Concurso Público: En ausencia de la solicitud expresa del Rector o Decano, según corresponda, con respecto a las opciones de movimientos de personal señaladas, (ascenso en propiedad, permuta o traslado) se procederá a la</p>			<p>evaluaciones del desempeño a los servidores y a la Dirección o Departamento de Gestión de Desarrollo Humano, mediante el envío respectivo del formulario de evaluación original” (Universidad Técnica Nacional, Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Técnica Nacional, 2014)</p>			
--	---	--	---	--	--	---	--	--	--

			<p>convocatoria de Concurso Público para todos los funcionarios de la Universidad y oferentes externos, con el propósito de integrar el registro de elegibles para cada clase ocupacional (Universidad Técnica Nacional, Normas de Reclutamiento y Selección de los Funcionarios de la Universidad Técnica Nacional, 2014).</p> <p>Una vez que se tienen identificados los oferentes se procede a la selección. Los criterios que se consideran en este proceso</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

			<p>son: la naturaleza del trabajo, funciones, responsabilidad, competencias técnicas, requisitos académicos, legales y experiencia profesional, según el Manual Descriptivo de Clases de Puestos.</p> <p>Además, se aplican entrevistas estructuradas. El contenido de las mismas dependerá de cada puesto. Los encargados de aplicar las entrevistas son la unidad dueña de la plaza vacante y la unidad de Recursos Humanos, sin embargo la decisión final</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>será tomada por la primera. No se omite mencionar que la Institución no realiza pruebas psicológicas.</p> <p>Lo anterior está respaldado en el artículo del documento "Normas de Reclutamiento y Selección de los Funcionarios" que menciona: "La selección de personal se hará por medio de pruebas de idoneidad y atestados. Únicamente se admitirán aspirantes que reúnan los requisitos para ser nombrados en el puesto que se trate. Para la selección del personal</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

			<p>se requerirá el asesoramiento técnico de la dependencia donde existan puestos vacantes, cuyos jefes están en la obligación de brindarlo” (Universidad Técnica Nacional, Normas de Reclutamiento y Selección de los Funcionarios de la Universidad Técnica Nacional, 2014)</p> <p>Con respecto a la inducción del nuevo personal, no existe un proceso definido. Dicha inducción la realizan mediante una charla con duración de</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

			una mañana.						
Banco Central de Costa Rica (Institución Autónoma).	El cumplimiento de los requisitos de las personas ocupantes de un puesto se comprueba mediante atestados y pruebas de idoneidad, incluyendo elementos tales como descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades. El instrumento utilizado es el "Manual de Actividades Ocupacionales" el cual contiene los requisitos por actividad ocupacional y la	Se define el perfil de las personas que ingresan mediante el estudio de la carga de trabajo, siendo el Departamento Gestión de Calidad de la División Gestión y Desarrollo en conjunto con el Área que requiere la plaza definen dicho perfil. Las competencias básicas que debe tener cada perfil de funcionario para el ingreso son establecidas por la División Gestión y	Fase previa para iniciar un proceso de contratación de personal: Se envía el formulario dueño de la plaza, se genera la justificación de la necesidad de la plaza, por qué se ocupa, que actividades desarrollará la persona y temario evaluación de las pruebas. Se requiere el Manual descriptivo (traslados es solo para los que tienen mismo puesto o actividad ocupacional). Fase 1. Traslados: "Consulta de traslados":	Este apartado no aplica para la organización.	El proceso que se sigue para realizar la desvinculación (entiéndase como la extinción de la relación de empleo, ya sea por causas disciplinarias, inadecuación o bajo rendimiento, o por razones económicas, organizativas o tecnológicas) se maneja bajo la renuncia, con responsabilidad patronal o sin responsabilidad patronal el cual tiene un procedimiento administrativo (se realiza asesoría jurídica). Los procesos de reorganizaciones los realiza la División Gestión y Desarrollo mediante un estudio. Los elementos determinantes para aplicar la desvinculación son normados por el Reglamento Autónomo de Servicios y Convención Colectiva, ahí se determinan las sanciones a aplicar según sea el caso.	Se evalúan factores de desempeño como: conocimiento del puesto, calidad del trabajo, supervisión, cantidad de trabajo, rapidez, organización del trabajo, iniciativa, cooperación, relaciones humanas. Se realiza cada seis meses en los periodos de marzo a agosto, y de setiembre a febrero. La nota mínima es de 62.50. Solo los jefes evalúan en la institución. El instrumento que se utiliza para la evaluación del rendimiento es el Módulo Evaluación del Desempeño que forma parte	Para aplicar el seguimiento activo (entiéndase como observar y apoyar el desempeño a lo largo del ciclo de gestión) se realizan las Evaluaciones Semestrales. Si no aprueba el funcionario se le da seguimiento el Área Gestión Conocimiento junto con el Área Gestión y Cultura y Clima Laboral para generar un plan de trabajo y seguimiento.	Gestión de Conocimiento y Cultura con las Unidades vinculadas buscan un plan para la mejora del desempeño.	Cada seis meses el jefe inmediato da retroalimentación a los funcionarios. No hay instrumento para el plan de mejora del rendimiento.

	<p>descripción de las actividades que desempeñan.</p>	<p>Desarrollo, área contratante y también el Área Cultura y Clima Laboral, los cuales utilizan un diccionario de competencias específico (uso estricto de la organización).</p>	<p>Tras la aceptación de la solicitud de llenado de plaza, Área de Gestión del Talento Humano procede con la consulta en la base de oferentes de los funcionarios que se encuentran en una categoría igual u homóloga a la plaza que se está llenando. Ésta fase es exclusiva para personal del BCCR. De existir oferentes se incluyen en el formulario "Solicitud de Contratación de Personal" y se canaliza a la dependencia contratante para coordinar el proceso de</p>			<p>de recursos humanos.</p> <p>La vinculación de la evaluación del desempeño a la estrategia institucional actualmente no está relacionada, se trabajan indicadores pero no están totalmente vinculados.</p>			
--	---	---	---	--	--	--	--	--	--

			<p>valoración de idoneidad correspondiente.</p> <p>Si la dependencia contratante no presenta objeción, se realiza la consulta a los funcionarios mediante el formulario denominado "Declaratoria de cumplimiento de requisitos". De esta forma, aquellos funcionarios que mostraron interés en participar del proceso de contratación de personal y declaran cumplir con los requisitos del puesto, se les aplicarían las pruebas técnicas correspondientes.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>tes.</p> <p>Lo anterior, salvo que la dependencia contratante no esté de acuerdo en realizar la valoración y opte por continuar con la fase 2 del proceso de contratación, en tal caso, las personas con interés, ubicadas en una categoría homóloga a la de la plaza vacante se incorporarían al proceso de valoración de idoneidad, que se realice en la fase 3, ello siempre y cuando la plaza vacante no se llenara por la existencia de elegibles en la</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

			<p>Fase 2.</p> <p>Fase 2: Elegibles: "Consulta de Registro de Elegibles": Se realiza la búsqueda en el Registro de Elegibles, a efecto de determinar los candidatos elegibles que hubiesen aprobado las pruebas de idoneidad para un puesto igual.</p> <p>Para el caso de los candidatos elegibles se le comunica a la dependencia contratante el resultado de dicha búsqueda y si está anuente, se procede con la</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>elaboración de la nómina correspondiente.</p> <p>Fase 3 Ofertantes:</p> <p>"Consulta de Registro de Ofertantes": En esta fase se debe valorar el Registro de Ofertantes, por lo que de acuerdo con el requisito académico que el descriptivo de puestos indica, se procede a realizar dicha búsqueda y enviarles a los ofertantes (incluyendo al personal del Banco que no se hubiera evaluado en la fase de traslados) la</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

			<p>invitación "Declaración de cumplimiento de requisitos" y una vez recibidos, se conforma la lista y se envía a la dependencia contratante para su respectivo análisis. Si al menos se encuentra un candidato, se debe agotar esta fase con ese candidato, aplicándole las pruebas de idoneidad correspondiente. Si en esta fase no se encuentran oferentes, se continúa con la fase 4 de dicho proceso.</p> <p>Fase VI. Mercado laboral: "Consulta de</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

			<p>mercado laboral": Tras la publicación en la página WEB y/o periódico y medios externos que se estimen necesarios, se reciben y analizan las ofertas de servicios presentadas por los aspirantes a ocupar la plaza vacante que se promueve por la Institución. Las ofertas de servicio se analizan tanto por funcionarios del Área Gestión del Talento Humano, así como por el Área Experta, preseleccionándose aquellas ofertas que mejor cumplan</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>con descriptivo o perfil del puesto y aplicándosele las pruebas de idoneidad correspondientes, conformándose e posteriormente la nómina o lista respectiva.</p> <p>Se da un plazo prudencial para la recepción de ofertas y al final se inicia el proceso de selección. El Banco posee un Registro de Oferentes en la página oficial de internet. Ahí las personas interesadas llenan un formulario, se recibe el mismo y se carga al registro de</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>oferentes.</p> <p>Como instrumentos de reclutamiento se utilizan el Manual Descriptivo de Puestos, la Escala Salarial, además de ello se debe generar la justificación de la necesidad de la plaza vacante como base de oferentes para realizar filtros, Reglamento Autónomo de Servicios, Convención Colectiva y cumplimiento de Código de Trabajo. El criterio utilizado para la selección es la Idoneidad, es decir el que más cumpla con todos los</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

			<p>requisitos y pruebas será el elegido.</p> <p>Se utilizan para la inducción de personal de nuevo ingreso en el primer día una charla que abarca: la normativa que regula a la Institución, aspectos administrativo s, divisiones, funciones, se explica el Manual Descriptivo de Puestos y cómo funciona el Sistema de Recursos Humanos (permisos, licencias, vacaciones, entre otros). Después de ese primer día, los nuevos colegas recibirán la</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>inducción correspondiente del área de trabajo en la que laborará. Esta última no tiene tiempo definido (el primer día la inducción es de medio día, en cuanto a la inducción institucional es de un día completo, la cual se realiza cada dos meses).</p> <p>Es importante indicar que la nota mínima de aprobación de cada prueba técnica es igual o superior al 70,00 puntos de 100,00 (idealmente, los mejores cuatro promedios se pasan a valoración psicosocial</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

			<p>por competencias)</p> <p>.</p> <p>Según corresponda, se compilan los resultados y se prepara la nómina (con los tres mejores) o lista (con todos los candidatos idóneos) según corresponda, mediando para ello la entrega de todos los documentos que soportan el historial del candidato. El Área Experta selecciona al candidato de su predilección y se procede con la realización del nombramiento</p> <p>.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>Toda persona nombrada en una plaza vacante estará sujeta a una evaluación de periodo de prueba de tres meses; la nota mínima de aprobación es de 70,00 puntos, para lo cual el Departamento Gestión del Factor Humano, canalizará los requerimientos de información correspondientes a los 1.5 meses y 2.5 meses, o en su defecto la dependencia contratante podrá documentar dentro de los 90 días las observaciones que estime necesarias con respecto a</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

			la actuación de la persona recién nombrada.						
Ministerio de Educación Pública	Se comprueba en la institución el cumplimiento o de requisitos a través del Servicio Civil en su Manual Descriptivo de Puestos (por medio de este instrumento también se realiza el diseño de puestos).	Por medio del Servicio Civil, y su registro de elegibles (siendo vencedor el que obtenga la mejor calificación).	Buscan y atraen candidatos mediante Concurso Público Servicio Civil. Instrumentos de reclutamiento: Registro de elegibles. Criterios que utilizan para la selección: Artículo 83 del Estatuto del Servicio Civil. Nota. Categoría profesional, administrativa a la que va a pertenecer. Hoja de trabajo.	La Unidad Análisis Ocupacional se encarga de hacer estudios de puestos, reasignaciones, ascenso, traslado departamento, asignación del recurso humano.	Existen cuatro tipos de desvinculación: 1. Disciplinaria 2. Despido 3. Renuncia 4. Pensión. Los pasos que se aplican según el proceso de desvinculación varían desde: -Disciplinario: Denuncia Estudio Acciones despido -Pensión: Recopilación de información Análisis de la información Resolución	Anual, se realiza la evaluación del desempeño. Vinculan la evaluación del desempeño a la estrategia institucional: Verifican las necesidades de capacitación, El Jefe incluye lo que se debe mejorar.	Tienen un instrumento que contienen indicadores de gestión que se adaptan a la necesidad el cual arroja los resultados.	Tiene planes de mejora del rendimiento: Plan operativo anual (incluye las mejoras que se deben dar).	Cuando se evalúa al funcionario, el mismo es llamado por su jefatura, si está conforme con el resultado firma y si no hay proceso de apelación.

			Inducción de personal: -Jefe de departamento -Comisión unidad reclutamiento y selección.		-Renuncia: Solicitud Aplicación en el sistema.				
Ministerio de la Presidencia de la República de Costa Rica	1. Los que forman parte del Régimen de Servicio Civil: donde se comprueba el cumplimiento de requisitos basándose en el manual general de clases del Servicio Civil. 2. Puestos de Confianza subalternos: No existe manual para	El perfil de los ocupantes de los puestos ya se encuentra definido por el Servicio civil y la Autoridad Presupuestaria, mediante los instrumentos de análisis ocupacional. En el Ministerio de la Presidencia aún no se utiliza la metodología de	La atracción del personal se basa en el Servicio civil: donde se elabora instrumento de pedimento de personal, se solicita que envíen una nómina con las primeras 5 personas del registro de elegibles con las mejores notas. Aunque existe el concurso interno, el Ministerio de la Presidencia se encuentra en el proceso	Se gestiona a partir de la toma de decisión, ante la necesidad de personal en un departamento, se da un traslado instrumentalizado o a partir de la toma de decisiones del superior jerárquico. El ascenso, se da cuando se pasa de uno más elevado en su escala. Se puede gestionar por medio de un concurso interno. Y la institución determina los predictores	-Renuncia simple (puestos de confianza): Sin mediar mayor proceso. -Renuncia por pensión. -Despido con o sin responsabilidad patronal (sin mediar proceso administrativo en los casos de confianza). Artículo 560 del código de trabajo. -Despido con responsabilidad patronal en los puestos del Servicio Civil (finalización de un interinazgo). -Despido sin responsabilidad patronal en los puestos del Servicio Civil (con proceso administrativo). Los elementos son	La evaluación del rendimiento se ejecuta una vez al año (en el mes de noviembre) mediante la aplicación de un formulario que evalúa varios aspectos del quehacer administrativo, aplicado de acuerdo al estrato (operativo, técnico, profesional, Ejecutivo). La única vinculación entre la Evaluación del rendimiento y la	No hay seguimiento activo del rendimiento.	Dado que no hay estrategia institucional para iniciar un proceso de mejora de las personas con un rendimiento bajo. No existe nada vinculado a nivel de capacitación.	No existe algún tipo de retroalimentación a los funcionarios con respecto a su evaluación. Solo se da la comunicación del resultado y la presentación de reclamo si se diera el caso.

<p>identificar claramente sus funciones y requerimientos, tienen diez puestos asignados (tanto el Ministerio de la Presidencia como todos los Ministerios y en cada puesto solo tiene una persona (artículo 4 del estatuto de Servicio Civil)).</p> <p>En Casa Presidencial se rompe este esquema de los 10 puestos, dado que la Presidencia tiene el artículo 4 y el art. 3 incisos c del Estatuto del Servicio</p>	<p>definiciones de puestos o evaluación por competencias.</p>	<p>de decisión de si se utiliza o no.</p> <p>En puestos de confianza. No existe instrumento de atracción y selección, cada jefe los selecciona. No hay proceso de reclutamiento y selección.</p> <p>Los criterios para selección se enfocan en el Servicio civil ya que están estrechamente ligados a la clase, para lo cual existe gran cantidad de predictores (exámenes Servicio Civil).</p> <p>Una vez se da la incorporación al puesto el funcionario debe pasar por un proceso de</p>	<p>(evaluación del desempeño, antigüedad, record del expediente) que se utilizarán.</p> <p>En los concursos internos solo participan los funcionarios pertenecientes al Servicio Civil y no los funcionarios en puestos de confianza. Los cambios de tareas, se dan a través de reasignación de tareas.</p>	<p>determinantes para aplicar la desvinculación y pueden mediar los siguientes motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de confianza. -Faltas administrativas -Finalización del interinazgo. -Nombramientos en propiedad. -Aplicación del artículo 560 del Código de Trabajo. <p>Con responsabilidad patronal: Notificación de despido, recepción del reclamo administrativo e inicio del proceso de pago de prestaciones.</p> <p>Sin responsabilidad patronal: Notificación del resultado del proceso administrativo y posteriormente pago de las prestaciones (vacaciones, aguinaldo y salario escolar no así cesantía ni preaviso).</p>	<p>estrategia institucional responde a un incentivo económico es decir si la persona no obtiene una evaluación adecuada (70 o más no se reconoce la anualidad para ese año). Para que sea acreedor del correspondiente pago de la anualidad, la Ley N° 2166 Ley de Salarios de la Administración Pública, en el párrafo final del artículo 5 indica: "Los aumentos anuales serán concedidos por méritos a aquellos servidores que hayan recibido la calificación por lo menos de "Bueno", en el año anterior.</p>				
--	---	---	---	---	---	--	--	--	--

	Civil, (Asamblea Legislativa, 1953).		inducción, no obstante en el Ministerio no existe un sistema de inducción estructurado más bien se establece mediante un programa incluye: Visita guiada, Exposición magistral: detalles administrativos, de legalidad. No hay inducción al puesto, existe manual de procedimiento de cada proceso el cual se relaciona con un cargo.						
Ministerio de Agricultura y Ganadería	La verificación de requisitos se realiza en las ocasiones donde se cuente con	El perfil del personal que ingresa al Ministerio es definido por el Manual de Clases	Se realiza mediante concursos elaborados siguiendo directrices de la Dirección General de	Se da por los siguientes motivos: Reasignación.	Diferentes tipos de desvinculaciones, en su gran mayoría por motivo de jubilación del personal y en un grado menor por asuntos disciplinarios o bajo rendimiento laboral. Como elementos	Se sigue el marco el normativo establecido en materia de Evaluación del Desempeño del Servicio Civil.	El seguimiento activo se realiza con base en el formulario de expectativas del Desempeño, aplicado en enero de cada	El plan de mejora del rendimiento se realiza con base en las necesidades de capacitación	Según las debilidades detectadas y fortalezas cada jefatura debe velar por solventar las debilidades de los funcionarios y

<p>un estudio de clasificación, procediendo a revisar el expediente para corroborar que el funcionario cumpla con los requisitos que exige la clase en la cual se encuentra el puesto, establecidos en el Manual de Clases Anchas del Régimen de Servicio Civil (la consulta se realiza en la página electrónica de la Dirección General de Servicio Civil).</p> <p>El MAG mantiene un Manual de</p>	<p>Anchas del Régimen de Servicio Civil.</p>	<p>Servicio Civil, donde se identifican y se divulgan las diferentes características de cada puesto.</p> <p>El reclutamiento se da por concurso interno y externo.</p> <p>Los criterios para la selección de personal se tienen como factores: atestados académicos, experiencia laboral, experiencias en funciones atinentes al puesto a escoger.</p> <p>No existe un</p>	<p>Recalificación.</p> <p>Cambio de especialidad.</p> <p>Inclusión de Atinencias de Instrucción.</p> <p>Viabilidad de las reubicaciones internas de los funcionarios.</p>	<p>determinantes para aplicar desvinculación se encuentra los indicados por asuntos disciplinarios.</p>	<p>Existen 5 factores genéricos y subfactores para la evaluación: Eficiencia, Motivación, Merito, Competencia y Servicio al Usuario. La calificación se realiza en la primera quincena de febrero de cada año.</p>	<p>año, este se vincula con PND-PLAN Estratégico y políticas institucionales y directrices emitidas por la DGSC.</p>	<p>detectadas.</p>	<p>según las fortalezas aplicar el efecto multiplicador.</p> <p>El instrumento para el plan de mejora del rendimiento es el formulario de expectativas del desempeño.</p>
--	--	--	---	---	--	--	--------------------	---

	<p>Cargos institucional.</p> <p>Se utiliza un instrumento denominado "Cuestionario para la Caracterización de los Cargos del Ministerio de Agricultura y Ganadería".</p>		<p>sistema definido de inducción de personal se realizan talleres específicos y generales a los funcionarios de nuevo ingreso para dotarlos de conocimiento básico en el ejercicio de sus funciones.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Bibliografía

- Aguilar, R. (2010). Situación del empleo público costarricense. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, 269-291.
- Alcover, C. M. (2013). Retos y Perspectivas del Mundo del Trabajo en la Globalización ., (pág. 32). San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa. (1953). *Estatuto de Servicio Civil, Ley N°1581*. Recuperado el 5 de julio de 2016, de Tribunal Supremo de Elecciones: <http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/estatutodeserviciocivil.pdf>
- Asamblea Legislativa. (19 de junio de 2003). *Proyecto de Ley, Ley de Empleo Público, Expediente N° 15.290*. Recuperado el 12 de octubre de 2013, de <http://www.sintaf.com/LEY%20DE%20EMPLEO%20PUBLICO.pdf>
- Asamblea legislativa. (29 de Mayo de 2012). *TRANSFORMAN AL IDA EN EL INSTITUTO*. Obtenido de La Gaceta: https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/leyes_reglamentos/doc/leyes/Ley9036-Transformacion-IDA-INDER.pdf
- Asamblea Lesgislativa. (27 de noviembre de 1995). *Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Ley 7558*. Recuperado el 24 de setiembre de 2016, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40928
- Banco Central de Costa Rica. (2014). *Plan Estratégico 2015-2018*. Recuperado el 5 de setiembre de 2016, de http://www.bccr.fi.cr/sobre_bccr/Plan_Estrategico_2015_2018.html
- Banco Central de Costa Rica. (2014). *Reseña Histórica*. Recuperado el 5 de setiembre de 2016, de http://www.bccr.fi.cr/sobre_bccr/Resena%20Historica.html

- Banco Central de Costa Rica. (2016). *Organigrama*. Recuperado el 09 de Enero de 2017, de Banco Central de Costa Rica: http://www.bccr.fi.cr/sobre_bccr/Organigrama.html
- Banco Central de Costa Rica. (2016). *Plan Estratégico 2015-2018*. Recuperado el 11 de Abril de 2017, de Banco Central de Costa Rica: http://www.bccr.fi.cr/sobre_bccr/Plan_Estrategico_2015_2018.html
- Bolaños, J. (2003). El Servicio Civil y sus Principios en la Función Pública: Algunas Precisiones Útiles y Necesarias en su Memoria Histórica. *Revista de Servicio Civil*(14).
- Blanco, H. (12 de octubre de 2016). Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y Descentralizado Institucional Costarricense. (C. Cardenas, V. Obando, & J. Benavides, Entrevistadores) Recuperado el 27 de junio de 2017
- Bravo, R. (Setiembre de 2010). *Documentos*. Obtenido de Ministerio de Educación Pública: http://www.intra.mep.go.cr/sites/default/files/manual_de_evaluacion_del_de_sempo_docente.pdf
- Brenes, E. (11 de marzo de 2016). Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y Descentralizado Institucional Costarricense. (C. Cardenas, V. Obando, & J. Benavides, Entrevistadores) Recuperado el 27 de junio de 2017
- Briceño, G. (30 de setiembre de 2015). Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y Descentralizado Institucional Costarricense. (C. Cardenas, V. Obando, & J. Benavides, Entrevistadores) Recuperado el 27 de junio de 2017
- Castro, C. (25 de junio de 2016). Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y Descentralizado Institucional Costarricense. (C. Cardenas, V. Obando, & J. Benavides, Entrevistadores) Recuperado el 27 de junio de 2017
- Campos, J. (4 de octubre de 2016). Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y

Descentralizado Institucional Costarricense. (C. Cardenas, V. Obando, & J. Benavides, Entrevistadores) Recuperado el 27 de junio de 2017

Campos, R. (2008). Incertidumbre y Complejidad: Reflexiones acerca de los retos y dilemas de la pedagogía contemporánea. *Actualidades investigativas en Educación*, 1-13.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (14-15 de Noviembre de 2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Obtenido de Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo: <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>

Comisión de Planeamiento. (2012). *PLAN ESTRATÉGICO DEL COLEGIO DE SAN LUIS GONZAGA 2012*. Obtenido de Colegio de San Luis Gonzaga: http://colegiodesanluisgonzaga.org/docpdf/PECSLG_ACTUALIZADO.pdf

Contraloría General de la República. (2008). *Estudio sobre la Naturaleza, Ámbito y Funciones de la Autoridad Presupuestaria, en Materia de Empleo Público*. Obtenido de Asamblea Legislativa: http://www.asamblea.go.cr/Informes_de_la_Contraloria/Informes%202008/informes_agosto_2008/DFOE-SAF-10-2008.pdf

Contraloría General de la República. (6 de Marzo de 2009). *Informe No. DFOE-PGAA-4-2009: Informe sobre la función de la rectoría en materia de empleo público y la gestión de competencias de la Dirección General de Servicio Civil*. Obtenido de Contraloría General de la República: https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2009/SIGYD_D_2009004330.pdf

Del Vecchio, J., Pacheco, F., Barrantes, L., Vásquez, L., Quirós, S., José, V., . . . Araya, L. (4 de Junio de 2008). *Ley Órgánica de la Universidad Técnica Nacional*. Obtenido de Universidad Técnica Nacional: <http://central.utn.ac.cr/utn/PROYECTO%20DE%20LEY%20UTN.pdf>

Delgado, A., & Ramírez, J. (2011). Prospectiva de la Profesionalización de la Función Pública en Costa Rica. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, 99-134.

Dirección General de Servicio Civil. (Junio de 2011). *Rectoría política en el empleo público costarricense*. Obtenido de Dirección General de Servicio Civil:

http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/desarrollo/RECTORIA_POLITICA_EMPLEO_PUBLICO.pdf

Dirección General de Servicio Civil. (15 de Abril de 2013). *Qué es el Régimen del Servicio Civil?* Obtenido de Dirección General de Servicio Civil: http://www.dgsc.go.cr/dgsc/regimen_acerca.php

Dirección General de Servicio Civil. (22 de Octubre de 2016). *Preguntas Frecuentes*. Obtenido de Dirección General de Servicio Civil: http://www.dgsc.go.cr/dgsc/dgsc_faq.php

Dirección General del Archivo Nacional. (2010). *Ministerio de Educación Pública*. Recuperado el 17 de junio de 2016

Dirección General del Servicio Civil. (2017). *Fundamento jurídico del Régimen de Servicio Civil*. Recuperado el 9 de Abril de 2017, de Dirección General de Servicio Civil: http://www.dgsc.go.cr/dgsc/regimen_fundamento.php

Echebarría, K. (26 de Abril de 2001). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de La modernización del estado y la reforma del Servicio Civil: fortalecimiento democrático, consolidación del estado de derecho y eficacia de las políticas públicas: <http://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2016/02/La-modernizacio%CC%81n-del-estado-y-la-reforma-del-servicio-civil-Fortalecimiento-democra%CC%81tico-consolidacio%CC%81n-del-estado-de-derecho-y-eficacia-de-las-poli%CC%81ticas-pu%CC%81blicas.pdf>

Fallas, J. (23 de noviembre de 2016). Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y Descentralizado Institucional Costarricense. (C. Cardenas, V. Obando, & J. Benavides, Entrevistadores) Recuperado el 27 de junio de 2017

Fallas, M., & Venegas, J. (16 de febrero de 2016). Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y Descentralizado Institucional Costarricense. (C. Cardenas, V. Obando, & J. Benavides, Entrevistadores) Recuperado el 27 de junio de 2017

Fiscalía General de la República Ministerio Público. (Marzo de 2012). *Manual de Servicio Público aplicado al Ministerio Público*. Obtenido de Ministerio Público: <http://ministeriopublico.poder->

judicial.go.cr/circulares_comunicados/instructivos_fiscalia/Anexo%20I%20-%20IG-03-2012.pdf

Gestión de Talento Humano. (2015). Manual de Inducción. Cartago, Costa Rica.

Gomez, M. (23 de noviembre de 2016). Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y Descentralizado Institucional Costarricense. (C. Cardenas, V. Obando, & J. Benavides, Entrevistadores) Recuperado el 27 de junio de 2017

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF: MCGraw-Hill.

Hidalgo, L. (25 de noviembre de 2015). Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y Descentralizado Institucional Costarricense. (C. Cardenas, V. Obando, & J. Benavides, Entrevistadores) Recuperado el 27 de junio de 2017

INCOPECA. (2014). *Sobre INCOPECA*. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de https://www.incopecsa.go.cr/acerca_incopecsa/

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (2015). *Conózcanos: Historia*. Recuperado el 11 de Abril de 2017, de Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados: <https://www.aya.go.cr/conozcanos/Paginas/default.aspx>

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (25 de Mayo de 2015). *Organigrama Institucional*. Obtenido de Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados: <https://www.aya.go.cr/conozcanos/Organigrama/Organigrama%20Institucional.pdf>

Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura. (2014). *Estructura organizacional*. Obtenido de Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura: https://www.incopecsa.go.cr/acerca_incopecsa/estructura.html

Instituto de Desarrollo Rural. (Marzo de 2014). *Instituto de Desarrollo Rural: Promedio de Edades 2014*. Recuperado el 17 de Enero de 2016, de Instituto de Desarrollo Rural:

https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/transparencia/recursos_humanos/documentacion/DistribPersonalPorEdad-Marzo2014.pdf

Instituto de Desarrollo Rural. (2017). *Acerca del Inder*. Recuperado el 11 de Abril de 2017, de Instituto de Desarrollo Rural: https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/Mision_Vision.aspx

Instituto de Desarrollo Rural. (05 de Febrero de 2017). *Estructura y Funciones, Organigrama*. Obtenido de Instituto de Desarrollo Rural: https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/estructura.aspx

Instituto Tecnológico de Costa Rica. (19 de Abril de 2010). *Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Costa Rica: <http://www.itcr.ac.cr/reglamentos/Consultas/consultarR1.asp?n=419>

Instituto Tecnológico de Costa Rica. (2015). *Acerca del TEC*. Obtenido de Tecnológico de Costa Rica: <http://www.tec.ac.cr/eltec/Paginas/acercaDelTec.aspx>

Instituto Tecnológico de Costa Rica. (Enero de 2016). *Estructura de la Organización*. Recuperado el 14 de Abril de 2017, de Instituto tecnológico de Costa Rica: https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/organigrama_4.pdf

Ley 4471. (3 de Diciembre de 1969). Obtenido de Sistema Costarricense de Información Jurídica: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=34051&nValor3=35906&strTipM=TC

Ley 5235. (16 de Julio de 1973). Obtenido de Sistema Costarricense de Información Jurídica: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=36326&nValor3=38292&strTipM=TC

Ley 6321 *Reforma Ley Orgánica ITCR*. (27 de Abril de 1979). Obtenido de Sistema Costarricense de Información Jurídica: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=36326&nValor3=38292&strTipM=TC

eto.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=4245&nValor3=4497¶m2=1&strTipM=TC&IResultado=1&strSim=simp

Ley 7600. (19 de Octubre de 2006). Obtenido de Sistema Costarricense de Información Jurídica:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=58505&nValor3=64871¶m2=1&strTipM=TC&IResultado=1&strSim=simp

LEY CONSTITUTIVA DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS. (27 de Agosto de 1961). Obtenido de Dirección Sectorial de Energía:
<http://www.dse.go.cr/es/02ServiciosInfo/Legislacion/PDF/Ambiente/Aguas/L-2726ICAA.pdf>

Lezama, E. (1 de Junio de 2014). Cambio de Funciones a los Trabajadores. Pavas, San José, Costa Rica.

Longo, F. (2012). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil.* Barcelona, España: Imprenta Nacional.

Longo, F. (2012). *Segundo barometro de la profesionalización del empleo público en Centroamerica y Republica Dominicana.* Santo Domingo, República Dominicana.

MANUAL DESCRIPTIVO DE CLASES DE PUESTOS DOCENTES. (Julio de 2014). Obtenido de Colegio de Profesionales en Bibliotecología de Costa Rica:
<http://www.coprobi.co.cr/contenido/wp-content/uploads/2014/07/manual-de-clases-de-puestos-docente-actualizado-enero.pdf>

Martín, J. E. (30 de Octubre de 2009). *Hacia el mérito profesional y la flexibilidad de gestión en los sistemas de función pública/servicio civil.* Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo:
<http://www.clad.org/congresos/documentos/congreso/0062800>

Martinez, B. (2016). *Historia y Geografía.* Recuperado el 11 de Abril de 2017, de Imprenta Nacional Costa Rica:

https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/historiaygeografia/cronologia_de_la_educacion_costarricense_edincr.pdf

Mendez, J. (11 de Marzo de 2011). *Asociacion de Empleados Públicos y Privados*. Obtenido de Asociacion de Empleados Públicos y Privados : <https://anep.cr/media/uploads/adjuntos/01-Proyecto-17628.pdf>

Méndez, J. L. (11 de marzo de 2010). *Ley General de la Relación Pública de Servicio y Modificación del Estatuto de Servicio Civil, Ley N°1581 del 30 de mayo de 1953 y sus reformas*. Recuperado el 12 de octubre de 2013, de <http://www.apse.or.cr/webapse/docum/docu37.htm>

MIDEPLAN. (julio de 2008). *Proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio*. Montes de Oca.

MIDEPLAN. (2010). *Sector Público Costarricense y su organización*. San José.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (4 de Marzo de 2013). *Estructura Organizacional*. Obtenido de Mnisterio de Agricultura y Ganadería: http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/estructura.html

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2014). *Acerca del Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Recuperado el 1 de febrero de 2017, de Ministerio de Agricultura y Ganadería: http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/

Ministerio de Educación Pública. (2013). *Misión y Visión del MEP*. Recuperado el 7 de mayo de 2016, de Ministerio de Educación Pública: <http://www.mep.go.cr/mision-y-vision-del-mep>

Ministerio de Educación Pública. (2013). *Política Educativa*. Recuperado el 7 de mayo de 2016, de Mnisterio de Educación Pública: <http://www.mep.go.cr/vista/politica-educativa>

Ministerio de Educación Pública. (2013). *Recursos Humanos*. Recuperado el 7 de mayo de 2016, de Ministerio de Educación Pública: <http://www.mep.go.cr/recursos-humanos>

Ministerio de Educación Pública. (2017). *Organigrama*. Obtenido de Ministerio de Educación Pública: <http://www.mep.go.cr/sites/default/files/organigrama.jpg>

- Ministerio de la Presidencia. (s.f.). *Organigrama Institucional*. Obtenido de Ministerio de la Presidencia: <http://presidencia.go.cr/organigrama-institucional/>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (Agosto de 2012). *Estado de Situación en Materia de Salarios y Remuneraciones del Sector Público Costarricense*. Obtenido de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/10db0638-c2b8-4bca-8816-2ef55367c4d1/Estado%20de%20situacion%20en%20materia%20de%20salarios%20y%20remuneraciones.pdf>
- Montero, G. (2012). La profesionalización de la Función Pública: el desafío inconcluso para el fortalecimiento de la gestión pública. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, 25-38.
- Patronato Nacional de Ciegos. (25 de Octubre de 2016). *Inicio*. Obtenido de Patronato Nacional de Ciegos: <http://panaci.go.cr/>
- Pereira, Z. (Enero de 2011). *Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta*. Recuperado el 09 de Abril de 2017, de *Revista Electrónica Educare*: <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>
- Pérez, J. E. (1998). Empleo Público. *Revista Judicial N 86*, 30.
- Pérez, J. E. (1998). Empleo Público. *Revista Judicial N 86*, 12.
- Ramírez, J. (Octubre de 2008). El Servicio Civil en Costa Rica. *Revista de la Dirección General de Servicio Civil*, 07-08.
- Ramírez, J. (2008). El Servicio Civil en Costa Rica. *Revista de la Dirección General de Servicio Civil*, 08.
- Ramírez, J. (2008). El Servicio Civil en Costa Rica. *Revista de la Dirección General de Servicio Civil*, 09.
- Reglamento Autónomo de Trabajo del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (20 de Julio de 2004). San José, Costa Rica.

- Rodríguez, L., & Leónidas, J. (2011). *Teorías de la Complejidad y Ciencias Sociales. Nuevas Estrategias Epistemológicas y Metodológicas*. Obtenido de Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/30/rdzzoya_aguirre.pdf
- Rodríguez, L., & Leónidas, J. (2011). *Teorías de la Complejidad y Ciencias Sociales. Nuevas Estrategias Epistemológicas y Metodológicas*. Obtenido de Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/30/rdzzoya_aguirre.pdf
- Salas, Y., Cubero, W., & Diaz, A. (30 de setiembre de 2015). Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y Descentralizado Institucional Costarricense. (C. Cardenas, V. Obando, & J. Benavides, Entrevistadores) Recuperado el 27 de junio de 2017
- Sánchez, O. (2011). Rectoría política en el empleo público costarricense. *Revista de la Dirección General del Servicio Civil*, 58.
- Secretaría Consejo Institucional. (11 de Marzo de 2004). Obtenido de Tecnológico de Costa Rica: <http://www.tec.ac.cr/Search/Results.aspx?k=manual%20descriptivo%20de%20puestos>
- Serra, A., Metcalfe, L., McCormack Asselin, L., Ammons, D. N., Echebarría, K., Ingraham, P. W., . . . L. (1999). *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington, D.C.: Carlos Losada i Marrodán, Red de Centros de Investigación.
- Solano, A. (14 de Octubre de 2015). Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y Descentralizado Institucional Costarricense. (C. Cárdenas, & J. Benavides, Entrevistadores)
- Solano, I. (9 de agosto de 2016). Entrevista sobre los Sistemas de Gestión del Talento Humano de las Instituciones del Sector Centralizado y Descentralizado Institucional Costarricense. (C. Cardenas, V. Obando, & J. Benavides, Entrevistadores) Recuperado el 27 de junio de 2017

- Universidad de Costa Rica. (2017). *Aspiración*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de Universidad de Costa Rica: <http://www.ucr.ac.cr/acerca-u/marco-estrategico/aspiracion.html>
- Universidad de Costa Rica. (2017). *Propósito*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de Universidad de Costa Rica: <http://www.ucr.ac.cr/acerca-u/marco-estrategico/proposito.html>
- Universidad de Costa Rica. (s.f.). *Introducción*. Recuperado el 23 de Abril de 2017, de Universidad de Costa Rica: <http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/introduccion>
- Universidad de Costa Rica. (s.f.). *Manual Descriptivo de Clases y Cargos*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de Universidad de Costa Rica: <http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/introduccion>
- Universidad Técnica Nacional. (30 de Abril de 2010). *Estatuto Orgánico*. Obtenido de Universidad Técnica Nacional: <http://www.utn.ac.cr/images/pdfs/estatuto%20organico%20aprobado.final.pdf>
- Universidad Técnica Nacional. (14 de Agosto de 2014). *Normas de Reclutamiento y Selección de los Funcionarios de la Universidad Técnica Nacional*. Obtenido de Universidad Técnica Nacional: <http://www.utn.ac.cr/images/pdfs/reglamentos/normas%20de%20reclutamiento%20y%20seleccion.pdf>
- Universidad Técnica Nacional. (13 de Noviembre de 2014). *Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Técnica Nacional*. Obtenido de Universidad Técnica Nacional: <http://www.utn.ac.cr/images/pdfs/reglamentos/reglamento%20evaluacion%20desempenio%20personal%20administrativo%20utn.pdf>
- Universidad Técnica Nacional. (2015). *Marco Estratégico*. Obtenido de Universidad Técnica Nacional: <http://www.utn.ac.cr/content/marco-estrat%C3%A9gico>
- Universidad Técnica Nacional. (21 de Mayo de 2015). *Organigrama*. Obtenido de Universidad Técnica Nacional: <http://www.utn.ac.cr/content/organigrama>

Universidad Técnica Nacional. (7 de Abril de 2016). *Manual Descriptivo de Clases de Puestos*. Obtenido de Universidad Técnica Nacional: <http://www.utn.ac.cr/images/pdfs/reglamentos/manual%20descriptivo%20de%20clases%20de%20puestos%20utn.pdf>

Vargas, R. (21 de Mayo de 2001). *Opinión Jurídica : 055 - J del 21/05/2001*. Obtenido de Procuraduría General de la República: http://www.pgr.go.cr/scij/busqueda/normativa/pronunciamiento/pro_repartidor.asp?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=10506&strTipM=T

Vergara, J. C. (Setiembre de 2003). *Introducción a la Teoría de Sistemas*. Obtenido de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teodesisjuan.htm>