



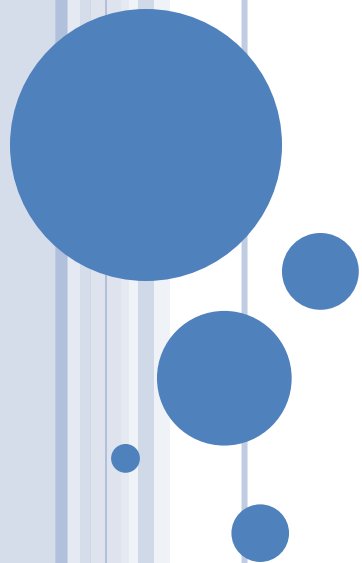
# **POLÍTICA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO (PNEP)**

**Fase de consulta y validación  
Marzo-Abril del 2014**

¿POR QUÉ UNA PNEP?



# DIAGNÓSTICO ABREVIADO



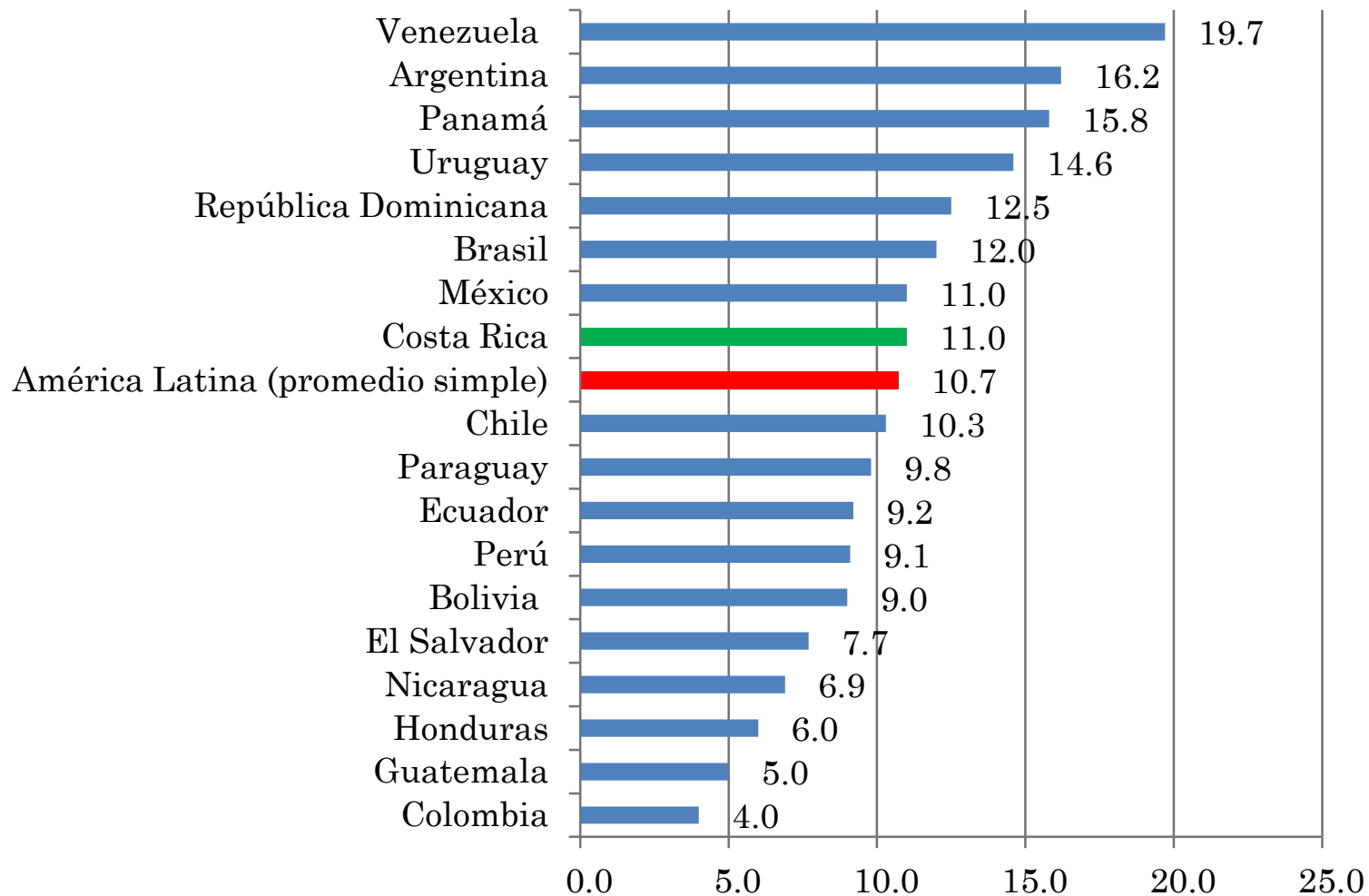
- **El Sector Empleo Público costarricense muestra un marcado problema de heterogeneidad y falta de armonización en su manejo (regímenes distintos con sus especificidades).**
- Aunque comparativamente tiene dimensiones promedio,
- Y muestra un desempeño positivo (calidad de la gestión).



- El Sector Empleo Público costarricense muestra un marcado problema de heterogeneidad y falta de armonización en su manejo (regímenes distintos con sus especificidades).
- **Aunque comparativamente tiene dimensiones promedio.**
- **Y muestra un desempeño positivo (calidad de la gestión).**

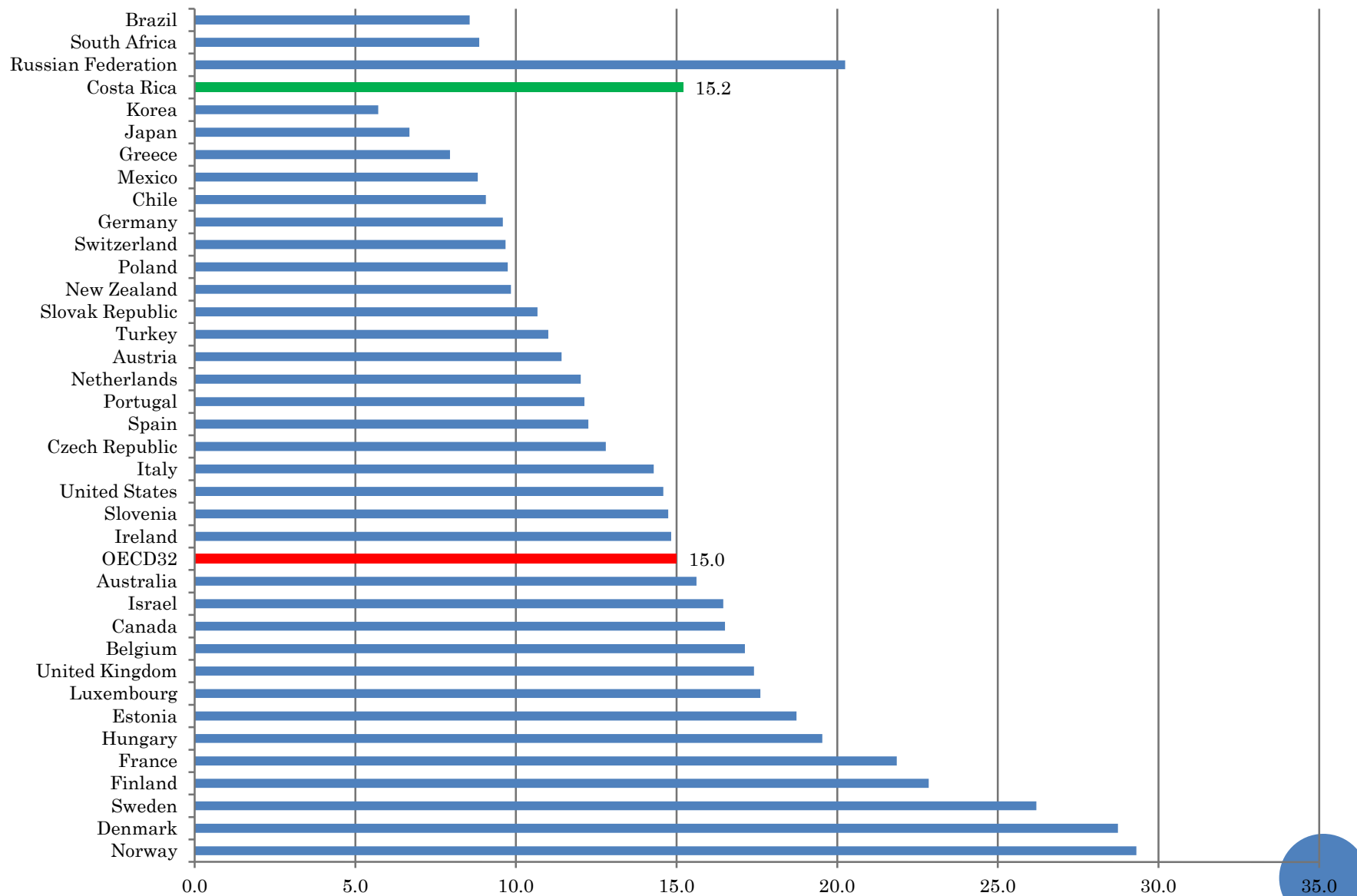


## Gráfico 1: Asalariados del sector público como % de la población ocupada en América Latina (circa 2011)



**Fuente:** CEPALSTAT, consultada 11 de septiembre de 2013.

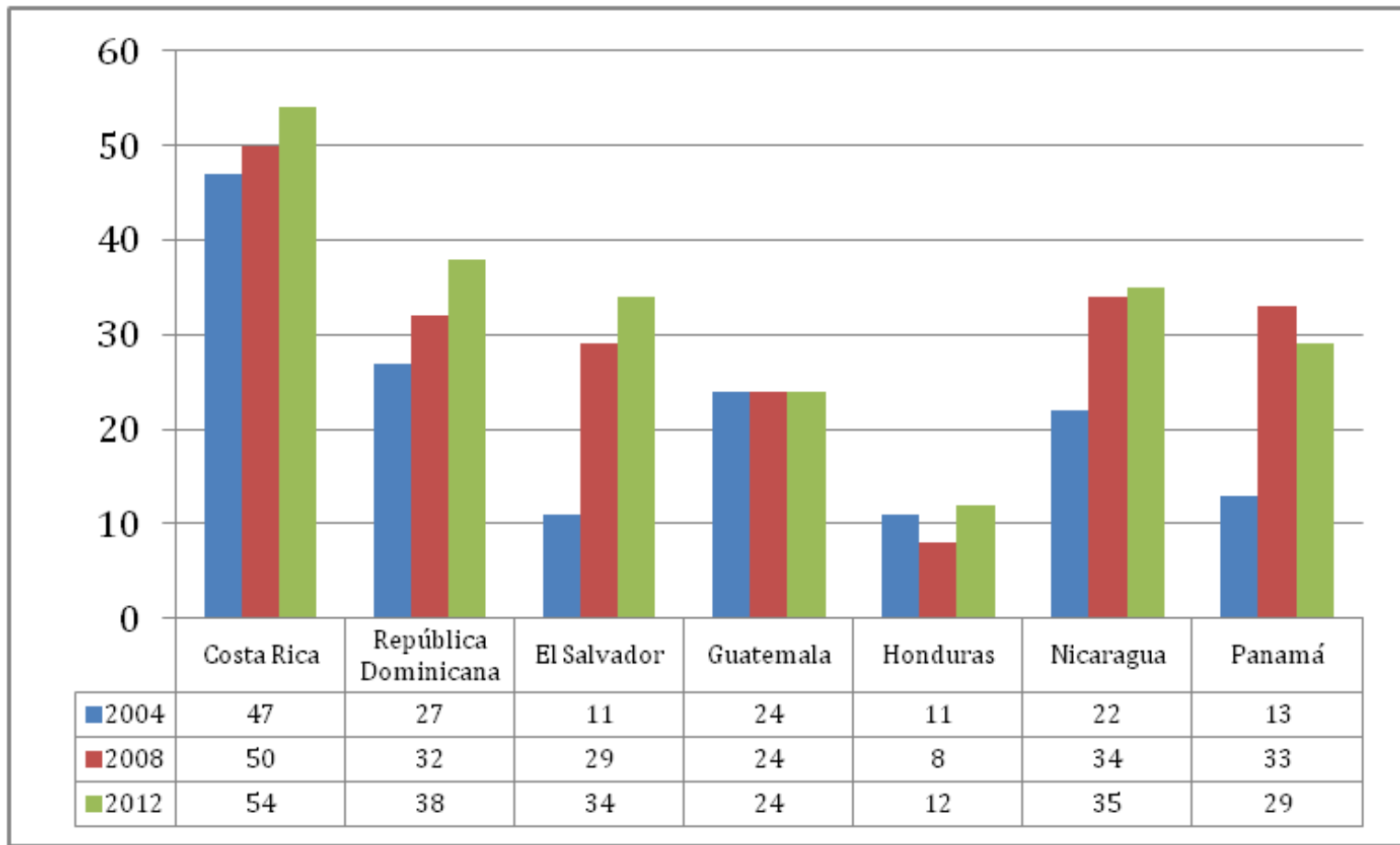
**Gráfico 2: Empleados del sector público como % de la fuerza de trabajo en países de la OCDE, 2011**



**Fuente:** OECD Government at a Glance 2011. <http://www.oecd.org/gov/pem/publicemploymentkeyfigures.htm>  
 Para Costa Rica: INEC, ENAHO 2011

# PAÍSES DEL SICA

## ÍNDICE DE DESARROLLO BUROCRÁTICO



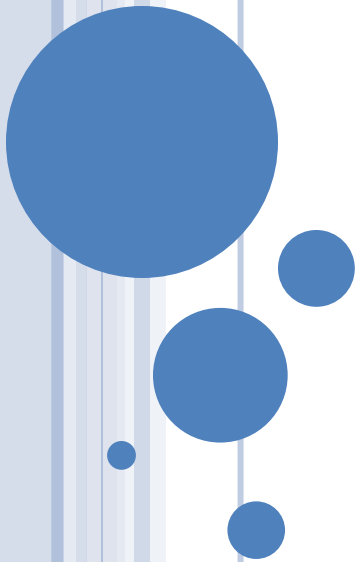
Fuente: Iacovello y Straza, 2012.



¿CÓMO?



# MODELO DE GESTIÓN



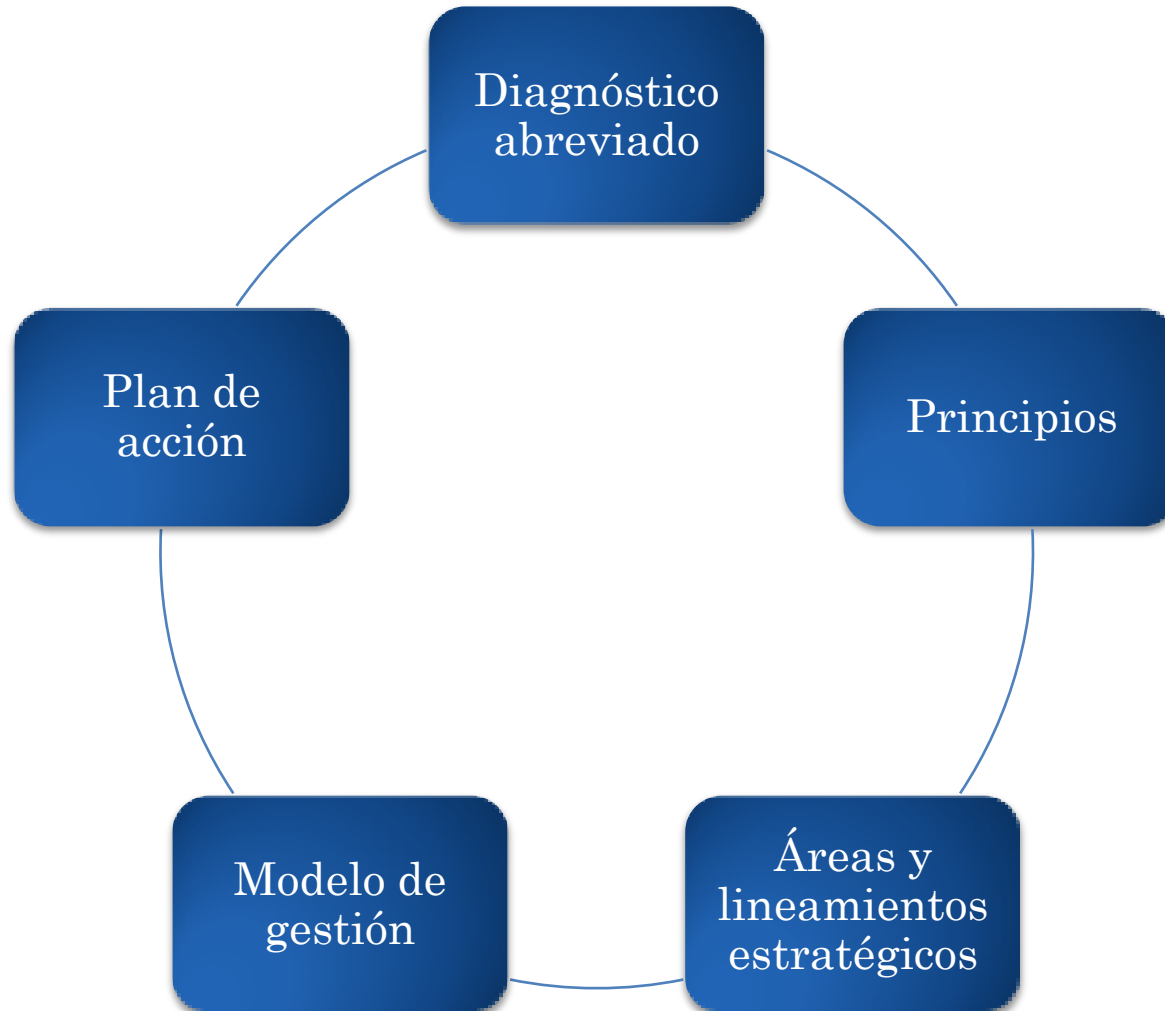
- La PNEP es la pieza clave del Sector Empleo Público instituido bajo el Decreto N°37241-MP-Plan, bajo la rectoría de MIDEPLAN.
- El Consejo Sectorial y la formulación de la PNEP (MHda., STAP, INA, Min.Trab., DGSC).
- El modelo contempla las previsiones presupuestarias y la operación de un sistema permanente de monitoreo y evaluación aplicables previa formulación y aprobación del Plan de Acción de la PNEP.

<b>Fase</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Resultados</b>	<b>Plazos</b>
1.Fase de preparación	Definir el objetivo de la política	Establecimiento del marco organizacional.	I Semestre 2013
2.Fase de identificación de las cuestiones	Analizar las oportunidades y limitaciones	Análisis de situación	II Semestre 2013
3.Fase de formulación	Precisar el alcance de la política y sus intervenciones	Clarificación de cuestiones por abordar opciones normativas para abordar los problemas y definición de las intervenciones normativas.	III Trimestre 2013
4.Fase de validación, adopción y comunicación	Lograr consenso nacional sobre la política (validación)	Otorgar fuerza ejecutoria a la política (adopción) y desarrollo de mecanismos permanentes de comunicación	Marzo-abril 2014: 10 Talleres de consulta con instituciones, organizaciones laborales y sectores académicos
5.Fase de programación y presupuestación	Establecer las condiciones necesarias (intervenciones operativas, autoridad e implicación), definir el plan (organización y avance de aplicación), aclarar el proceso-método-condiciones (importancia y su expresión), formular los requisitos para el fortalecimiento de la capacidad técnica y financiera sin las cuales no puede aplicarse la política.	Habilitación de las condiciones necesarias y suficientes para la ejecución o implementación de la política (asignación de recursos)	A definir
6.Fase de aplicación, dirección y seguimiento	Poner en marcha el mecanismo de coordinación (textos jurídicos, nombramientos u otros), poner en marcha el marco de seguimiento y evaluación, proveer recursos financieros, impartir formación a los funcionarios públicos y a otros sobre la política.	Despliegue de la política y de su Plan de acción asociado	A definir
7.Fase de evaluación	Analizar los efectos de la política, tanto cualitativa como cuantitativamente.	Estudios sobre el impacto y resultados	A definir

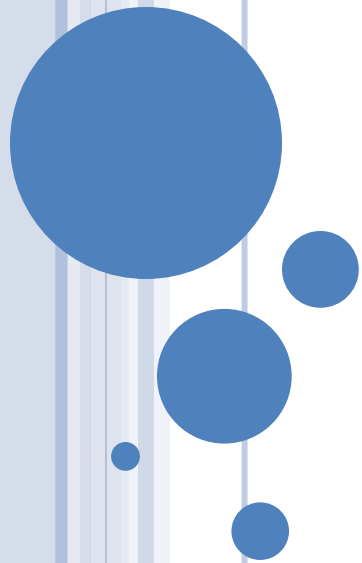
**Fases cumplidas: 1 a 4**

**Fases por ejecutar: 4 Definitiva y 5 a 7**

# ESTRUCTURA DE LA PNEP



# PRINCIPIOS RECTORES

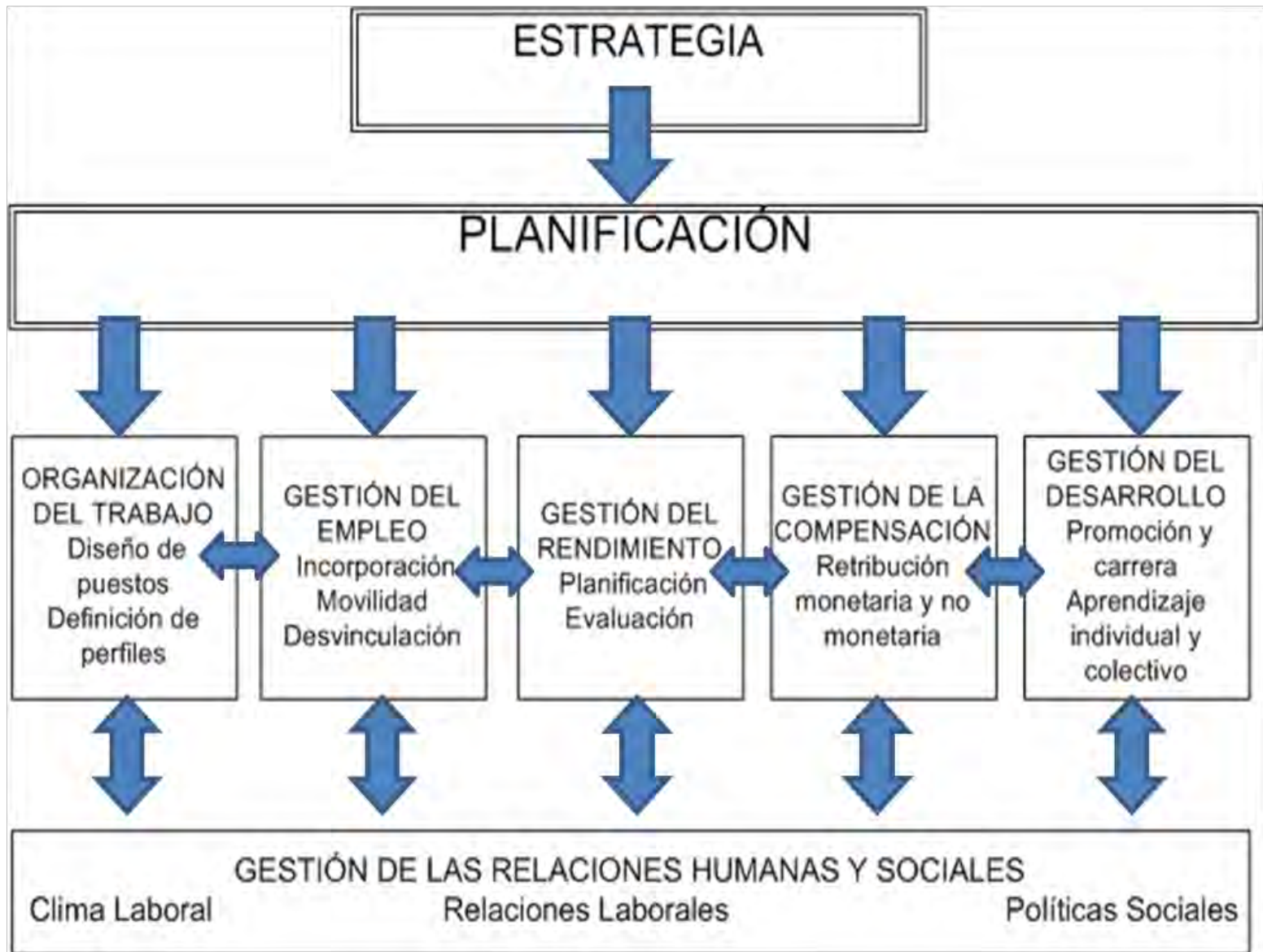




# ÁREAS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

... A PARTIR DE ANÁLISIS DE  
PROBLEMAS, DE SOLUCIONES Y DE  
RESULTADOS.





---

<b>Tópico</b>	<b>Temas</b>	<b>Problema</b>	<b>Solución</b>	<b>Resultado</b>
---------------	--------------	-----------------	-----------------	------------------

1. Organización del trabajo	Diseño de puestos: Especialización Estandarización	Diferencias entre clases de puestos con las mismas tareas y responsabilidades entre instituciones del Estado	Diseño de clases de puestos homogéneas para todos las entidades públicas del Estado costarricense	Una descripción de clases con coherencia estratégica, con perfiles de idoneidad basados en conocimiento y experiencia que aseguren la competencia institucional de las instituciones del Estado costarricense
-----------------------------------	---	---	---	---

<b>Tópico</b>	<b>Temas</b>	<b>Problema</b>	<b>Solución</b>	<b>Resultado</b>
2. Gestión del empleo	Ingreso, retiro, desvinculación, movilidad, capacitación	Riesgos de subjetividad conducentes a inadecuada interpretación en la aplicación de criterios y la discrecionalidad	Lineamientos comunes e instrumentos básicos sobre gestión del empleo (actualmente ello alcanza exclusivamente al RSC y la AP)	Gestión del empleo armonizada con criterios de mérito e idoneidad

Inflexibilidad en nombramiento y remoción de gerentes y jefes

Medios: Decretos, Directrices, Instancias

Mecanismos más flexibles de nombramiento y remoción en gerencias y jefaturas

<b>Tópico</b>	<b>Temas</b>	<b>Problema</b>	<b>Solución</b>	<b>Resultado</b>
3. Gestión del Rendimiento	Pautas de desempeño Monitoreo Evaluación Mejora continua	Asignación de cargas de trabajo y la evaluación conexas no mediada por resultados:  El objetivo de la evaluación está centrado en cumplimiento de requisitos formales y no en la búsqueda de la mejora continua	Combinar la evaluación de comportamientos y desempeño con la evaluación de resultados, ligando adecuadamente los resultados a incentivos monetarios y no monetarios	Lineamientos y mecanismos de garantía y revisión para el logro de una gestión del rendimiento basada en Sistemas de evaluación por resultado que realmente las competencias del funcionariado en la perspectiva de la mejora continua



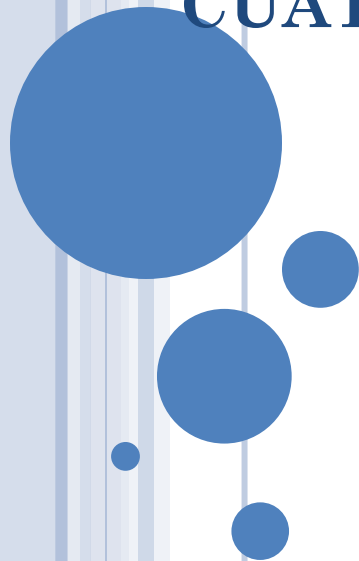
<b>Tópico</b>	<b>Temas</b>	<b>Problema</b>	<b>Solución</b>	<b>Resultado</b>
4. Gestión de la compensación	Salarios base Pluses Indemnizaciones por cesantía Subsidios	Alta inequidad en las remuneraciones básicas y adicionales del SP	Equidad interna Competitividad (equidad externa) Mecanismos precisos de promoción Favorecimiento de la movilidad al interior de las organizaciones públicas	Reducción gradual y sostenida de las brechas de remuneraciones al interior del sector público y respecto al mercado laboral en su conjunto Se desincentivan situaciones de captura o exclusividad institucional Crecimiento profesional de la alta gerencia y los cargos directivos

Tópico	Temas	Problema	Solución	Resultado
<b>5. Gestión del Desarrollo</b>	Promoción Carrera y Formación	Incapacidad de retención de talento en áreas claves para el desarrollo nacional e inamovilidad de personal competente en el SP y sus implicaciones en la pérdida de competitividad	<p>Programas transversales de formación, capacitación y de retención de personal competente, en todo SP.</p> <p>Cierre de brechas en capacidad gerencial mediante procesos formativos estratégicos y especializados y de promoción (acceso y promoción con garantías análogas).</p> <p>Mecanismos específicos de reclutamiento y selección, formación, evaluación del rendimiento y compensaciones que atraigan y retengan a los mejores profesionales-gerentes</p>	<p>Empoderamiento competitivo del funcionario talentoso</p> <p>Promoción integral, horizontal y vertical entre los diversos regímenes de empleo público</p> <p>Empleabilidad (para movilidad en el SP)</p> <p>Aumento de la capacidad directiva o gerencial en áreas claves del SP</p> <p>Gerentes públicos profesionales e incentivados</p>



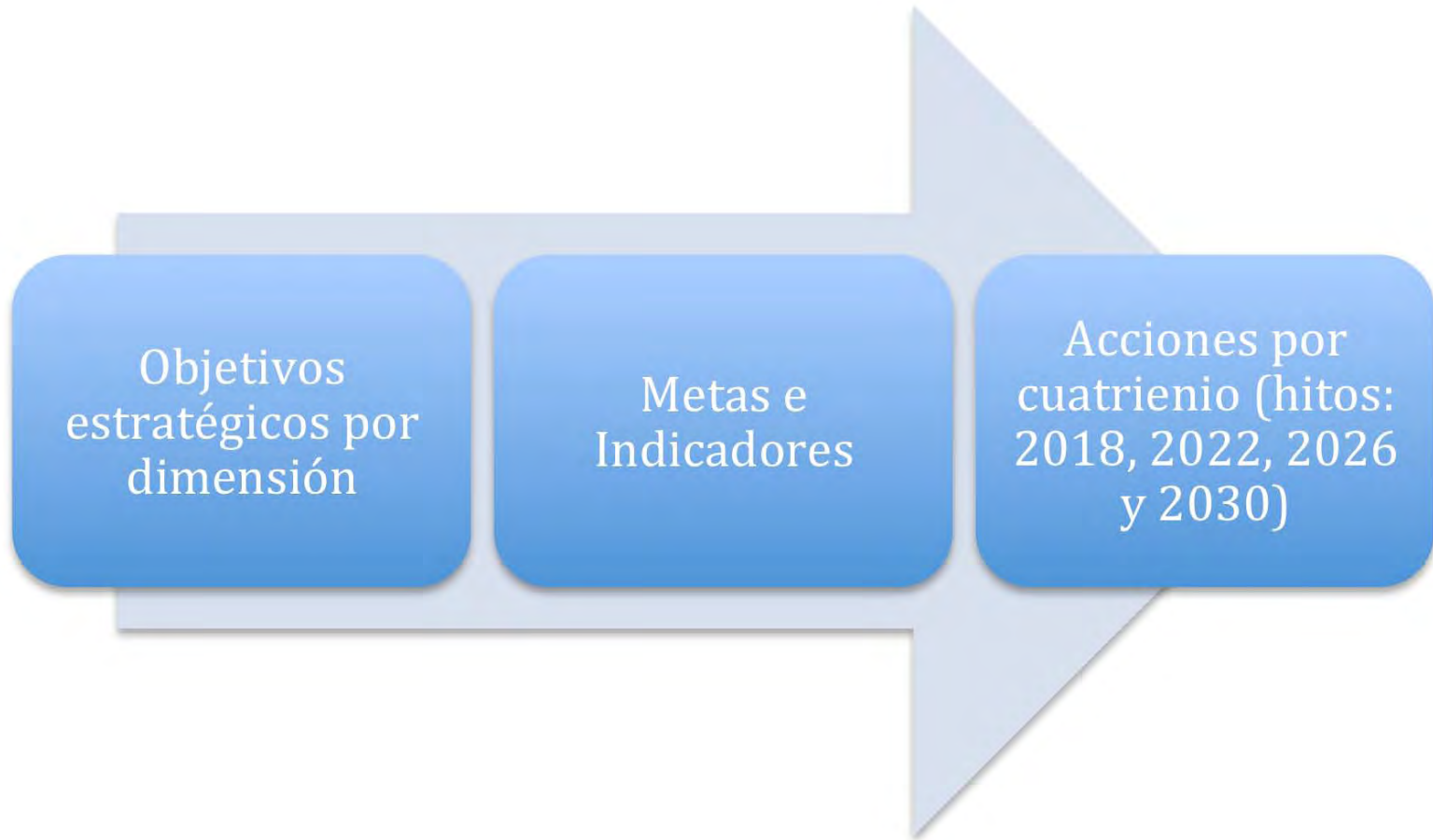
<b>Tópico</b>	<b>Temas</b>	<b>Problema</b>	<b>Solución</b>	<b>Resultado</b>
<b>6. Gestión de las relaciones humanas y sociales</b>	Clima laboral y social	Desatención desde la alta dirección pública de sus obligaciones como co-gestores de recursos humanos y de las necesidades de las unidades de RH para cumplir con todos sus cometidos, no solo los de trámites operativos	Alta Dirección advertida de la centralidad de la gestión del recurso humano. Unidades de RH calificadas y con orientación al cliente. Gerentes conscientes de sus responsabilidades con las personas y con los resultados	GRH asumida como responsabilidad compartida de la Alta Dirección, las unidades de RRHH, los directivos y mandos medios Los directivos se responsabilizan y ejercen adecuadamente sus responsabilidades como gestores de las personas adscritas a su esfera de autoridad formal y lideran la consecución de resultados sustantivos de políticas públicas.

**PLAN DE ACCIÓN INTEGRADO  
PLAN 2014 -2030 CON HITOS  
CUATRIENALES**





# PROCESO DE LA PNEP



## Visión

El Estado costarricense con un régimen coherente e integral de empleo público orientado hacia una gestión de calidad que favorezca y potencie los procesos de desarrollo humano sostenible

## Misión

La PNPE debe orientar los esfuerzos de las administraciones gubernamentales para hacer sostenible un régimen de empleo público coherente y armónico que propenda a la mejora continua considerando a la persona como el centro del desarrollo y del servicio público



# DIMENSIÓN 1:

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

- **Objetivo estratégico:** Establecer para el conjunto del sector público una descripción de clases coherente, con perfiles de idoneidad basados en conocimiento, experiencia y otras características que aseguren la competencia institucional de las instituciones del Estado costarricense



Metas e Indicadores	Línea base	Acciones	Responsables	Financiamiento
<p><b>2030:</b> Universalización de clases de puestos homogéneas, para todos las entidades públicas del Estado costarricense con base en el sistema de clasificación y valoración del Servicio Civil</p>	<p>Sensibles diferencias y dispersión entre clases de puestos con las mismas tareas y responsabilidades entre instituciones del Estado (2014)</p>	<p>Dar mantenimiento al sistema de homologación y armonización de clases de puestos</p>	<p>Consejo Sectorial de Empleo Público (CSEP)</p>	<p>Presupuesto nacional</p>
<p><i>Indicador: % de Instituciones que aplican clases de puestos homogéneas</i></p>				
<p><b>2018:</b> Avanzar en la homologación de puestos en el sector descentralizado iniciando por las entidades bajo el ámbito de la Autoridad Presupuestaria (AP) (15%) y en el sector de gobiernos locales (15%)</p>		<p>1.1. Inventariar clases de puestos 1.2. Generar estudios de prospectiva 1.3. Estudio de mejores prácticas internacionales 1.4 Homologar clases de puestos</p>	<p>CSEP</p>	<p>Presupuesto nacional</p>
<p>2022:</p>				
<p>2026:</p>				

## **DIMENSIÓN 2:**

### **GESTIÓN DEL EMPLEO**

#### **Objetivos estratégicos**

- Alcanzar una gestión del empleo público armonizada con criterios de mérito e idoneidad.
- Disponer de mecanismos flexibles de contratación en gerencias y jefaturas



<b>Metas e Indicadores</b>	<b>Línea base</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Financiamiento</b>
<p><b>2030:</b> Lineamientos comunes e instrumentos básicos sobre gestión del empleo (Ingreso, retiro, desvinculación, movilidad, capacitación)</p> <p><i>Indicador: % de Instituciones con instrumentos armonizados de gestión del empleo</i></p>	<p>Al 2014 sólo hay lineamientos comunes en el contexto de operación del Régimen de Servicio Civil y la Autoridad Presupuestaria pero constreñidos al tema de despido</p>	<p>Revisión y actualización permanente de los lineamientos e instrumentos comunes para la gestión del empleo en el sector público costarricense</p>	<p>CSEP</p>	<p>Presupuesto Nacional Fondos de Asistencia Técnica</p>
<p><b>2018:</b> Avance hacia la generalización de lineamientos e instrumentos comunes para la gestión del empleo en instituciones (10%) del sector descentralizado e instituciones (10%) del sector municipal.</p>		<p>2.1 Inventariar criterios aplicados en las distintas esferas del Sector Público 2.2 Generar procesos normativos de homologación de criterios de gestión del empleo 2.3 Desarrollo de al menos tres experiencias pilotos de homologación de criterios en el sector descentralizado</p>	<p>CSEP</p>	<p>Presupuesto Nacional Fondos de Asistencia Técnica</p>
<p>2022: 2026:</p>				

**Hasta aquí  
para no abusar  
de su tiempo y  
paciencia**

**Gracias al Sr.  
Ministro y su  
equipo MAP  
por la  
hospitalidad**

**Gracias OCDE por  
la invitación y por  
traernos a  
compartir y  
aprender junto  
con ustedes.**





## **DIMENSIÓN 3:**

# **GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**

### **Objetivo estratégico:**

Consolidar lineamientos y mecanismos de garantía y revisión para el logro de una gestión del rendimiento basada en Sistemas de evaluación por resultado que realimente las competencias del funcionariado en la perspectiva de la mejora continua





Metas e Indicadores	Línea base	Acciones	Responsables	Financiamiento
<p>2030: Aplicación generalizada de la evaluación de comportamientos y desempeño con arreglo a la gestión por resultados, ligando adecuadamente los resultados a incentivos monetarios y no monetarios</p> <p><i>Indicador: % de Instituciones con procesos de evaluación del desempeño ligados a la gestión por resultados</i></p>	<p>Inexistencia de sistemas que vinculen la gestión de resultados con la evaluación del desempeño (2014)</p>	<p>Reforzamiento del sistema de calidad de la gestión del Sector Público costarricense orientada hacia el logro de resultados traducibles en mejores niveles de desarrollo económico, social y ambiental</p>	<p>CSEP</p>	<p>Presupuesto nacional</p>
<p>2016: Diseñados los nuevos instrumentos que regirán la evaluación de comportamiento y desempeño y aplicados a instituciones de plan piloto en Gobierno Central.</p>		<p>3.1. Revisión a profundidad del esquema vigente de evaluación del desempeño y de fijación de incentivos</p> <p>3.2. Diseño de criterios normativos para la transformación de los sistemas de evaluación del desempeño y fijación de incentivos en el conjunto del sector público costarricense</p> <p>3.3. Pilotaje de un proceso de transformación de la práctica de evaluación en al menos 5 entes del Gobierno central aprovechando el potencial de las tecnologías de la información y la comunicación</p>		
<p>2022:</p> <p>2026:</p>				

## **DIMENSIÓN 4:**

# **GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN**

- Promover la equidad en las remuneraciones al interior del sector público.



Metas e Indicadores	Línea base	Acciones	Responsables	Financiamiento
<p>2030: Una gestión moderna de la compensación al funcionariado público, capaz de garantizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logro de equidad interna en el empleo público</li> <li>- Condiciones de competitividad adecuadas respecto al empleo no público</li> </ul> <p><i>Indicador: Coeficiente de Gini de las remuneraciones del Sector Público.</i></p>	<p>Amplia dispersión en las remuneraciones de la fuerza laboral enrolada en el sector público costarricense (2014)</p> <p>Coeficiente de Gini del ingreso nacional (2013): Coeficiente de Gini en el sector público (2013)</p>	<p>Establecimiento de un sistema equitativo de compensación en la gestión pública coherente con el estado y alcances de la situación fiscal, económica y social del país</p>	<p>CESP</p>	<p>Presupuesto nacional</p>
<p>2018: Desaceleración de la tasa de crecimiento del coeficiente de Gini de la totalidad de las remuneraciones del sector público</p>		<p>4.1. Construcción de una línea basal</p> <p>4.2. Revisión de mejores prácticas internacionales en la materia</p> <p>4.3. Monitoreo de los efectos de equidad</p> <p>4.4. Propuesta base sobre esquemas de remuneración para el nuevo funcionariado a reclutar a partir del 2020</p>	<p>CESP</p>	<p>Presupuesto Nacional</p>
<p>2022</p> <p>2026</p>				

## **DIMENSIÓN 5:**

# **GESTIÓN DEL DESARROLLO**

### **Objetivos estratégicos:**

- Lograr el empoderamiento competitivo del funcionario talentoso.
- Alcanzar una situación de promoción integral (horizontal y vertical) entre los diversos regímenes de empleo público.
- Mejorar la calidad técnica del funcionariado en el sector público con miras a favorecer su desempeño





<b>Metas e Indicadores</b>	<b>Línea base</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Financiamiento</b>
<p>2030: Un sector público donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operan programas transversales de formación, capacitación y de retención de personal competente</li> <li>- Se ha logrado el cierre de brechas en capacidad directiva o gerencial mediante procesos formativos estratégicos y especializados y de promoción (acceso y promoción con garantías análogas)</li> <li>- Se cuenta con mecanismos específicos de reclutamiento y selección, de formación, de evaluación del rendimiento y de compensaciones que atraigan y retengan a los mejores profesionales para la conducción de las organizaciones públicas</li> </ul> <p><i>Indicadores:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>índices de desempeño de la gerencia pública, por desarrollar como parte de las tareas de monitoreo y evaluación de la PNEP</i></li> <li>- Protocolo sobre mecanismos de selección, formación y remuneración de</li> </ul>	<p>Ausencia en la cultura institucional de procesos ágiles para promover la carrera del empleado público, la formación permanente del mismo, y el cierre de brechas en capacidad gerencial (2014)</p>	<p>Profundizar una cultura institucional que impulse el desarrollo y actualización permanente de las capacidades de gestión y dirección y facilite una visión flexible del empleo público y la necesaria movilidad de personal entre sectores e instituciones.</p>	<p>CSEP</p>	<p>Presupuesto nacional</p>

2018: Diseñados los índices de desempeño de la gerencia pública y el protocolo de gestión de los cargos directivos  
Ejecutada la fase 1 del programa de alta gerencia pública  
Ejecutada la fase 1 del programa de actualización de puestos base e intermedios

2.1. Diseño y operación de un programa de alta gerencia pública en alianza con entidades académicas  
2.2. Homologados los mecanismos de selección, formación y remuneración de los cargos directivos  
2.3. Desarrollar mecanismos permanentes para la actualización del funcionariado público en puestos base e intermedios

2022

2026



# **DIMENSIÓN 6:**

## **GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES**

### **Objetivo estratégico:**

- Asumir la gestión de recursos humanos como responsabilidad compartida de la Alta Dirección, las unidades de RRHH, los directivos y mandos medios



Metas e Indicadores	Línea base	Acciones	Responsables	Financiamiento
<p>2030: El sector público costarricense cuenta con una Alta Dirección que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene plena conciencia de sus responsabilidades hacia las personas y con el logro de resultados óptimos de gestión</li> <li>- Reconoce la centralidad de la gestión del recurso humano de cara a la prestación de servicios de calidad</li> <li>- Potencia Unidades de RH calificadas y con orientación al cliente</li> <li>- Es receptiva a las evaluaciones y percepciones tramitadas en la Red de Contralorías de Servicios</li> </ul> <p><i>Indicador: índices de gestión institucional de las relaciones humanas y sociales, por desarrollar como parte del proceso de monitoreo y evaluación de la PNEP</i></p>	<p>Para el conjunto del sector público la gestión de recursos humanos es una tarea con serios déficit (2014)</p>	<p>Potenciar la gestión de recursos humanos en la totalidad de instituciones y agencias de modo que las relaciones humanas y sociales de las diversas instituciones favorezca una atención de calidad a la ciudadanía</p>	CSEP	Presupuesto nacional
<p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñados los índices de gestión institucional de las relaciones humanas y sociales</li> <li>- Establecido el protocolo de funcionamiento de las Unidades de recursos públicos en las instituciones del RSC, AP y sector municipal</li> <li>- Ejecutada la fase 1 del programa de alta gerencia en materia de gestión del recurso humano</li> </ul>		<p>6.1. Desarrollo de un protocolo armonizado para el funcionamiento de las Unidades de recursos humanos</p> <p>6.2. Cursos de actualización para la alta gerencia en relación con la gestión del recurso humano</p> <p>6.3. Fortalecer la red de Contralorías de Servicios como espacio para recoger las necesidades y percepciones de la población usuaria de los servicios públicos</p>		
<p>2022</p> <p>2026</p>				