

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

*PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN
DE DESARROLLO RECURSOS HUMANOS PARA EL SECTOR MINISTERIAL
DEL GOBIERNO*

Patricia Alvarado Chacón

*Proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Comportamiento
Organizacional*

San José, Costa Rica

Noviembre, 2001

TRIBUNAL ACADÉMICO

Representante del Rector

Presidente del Tribunal

Dr. Juan Ricardo Wong Ruiz

Director Escuela de Ciencias Empresariales

Dr. Carlos Manuel Soto Guevara

Tutor de Investigación

AGRADECIMIENTO

A Dios que en todo momento me dio fuerzas para seguir adelante, aun en los momentos más difíciles cuando creí que no se podían alcanzar los sueños; gracias Señor.

A mis hermanas y sobrinos que siempre me apoyaron y me brindaron su ayuda y aliciente para continuar.

A mi compañera de trabajo Sandra Meléndez Espinoza, quién siempre estuvo a mi lado desde que inicie mis estudios, guiándome y aconsejándome, muchas gracias amiga.

Al profesor Carlos Soto por su valiosa colaboración y desinterés en ayudarme.

A mis compañeros de estudio David Chacón y Liz Espinoza, con quienes compartí momentos difíciles pero que pudimos vencer juntos gracias a la amistad que nos une.

A mis compañeros de trabajo, por su comprensión en todo momento

Y a todas las personas, que de una u otra forma, me prestaron su colaboración.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fuerza, salud y sabiduría necesaria para alcanzar esta meta.

A mis padres Sergio y Noemy, quienes estuvieron en todo momento a mi lado, que con su ejemplo de lucha y tenacidad me enseñaron que con esfuerzo y dedicación se logra alcanzar los sueños, gracias, los quiero mucho.

A mi hijo Carlos Andrés y mi esposo, a quienes amo, gracias por comprender mi ausencia, porque son mi principal inspiración para el logro de este Objetivo.

A la Profesora Kattia Gómez, quién fue una luz que me guió y apoyo facilitándome materiales e ideas que me permitieran enriquecer mis conocimientos y el desarrollo de este trabajo.

Presentación

Este trabajo constituye el proyecto final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Comportamiento Organizacional, en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.

Consiste en analizar el manejo actual en materia de capacitación y desarrollo de los recursos humanos sector Ministerial del Gobierno y proponer una estrategia para la implementación de un plan de desarrollo de recursos humanos.

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO	4
A. El problema y su importancia	5
1. Problema	5
2. Aspectos situacionales	5
3. Delimitación del problema	6
4. Justificación	7
B. Objetivos del estudio	8
1. Objetivos generales	8
2. Objetivos específicos	8
C. Hipótesis	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
A. Administración Pública	12
1. Concepto	12
2. Relación de la Administración Pública con los planes de desarrollo de los recursos humanos en el sector ejecutivo	13

B. Planes Nacionales de Desarrollo Humano	15
1. Concepto	15
2. Importancia y efectos del plan nacional de desarrollo humano	16
3. Relación del plan nacional de desarrollo humano y las políticas de recursos humanos.	19
C. Políticas de formación, capacitación y utilización de los recursos humanos	21
1. Concepto	21
2. Características de una política de recursos humanos	22
3. Importancia de las políticas y estrategias organizacionales.	23
4. Importancia de las políticas de capacitación y formación para el desarrollo de los recursos humanos.	24
5. Relación existente entre las políticas organizacionales y la planificación de recursos humanos	27
D. Planificación de los recursos humanos	28
1. Concepto	29
2. Importancia	29
3. Elementos de un proceso de planificación de recursos humanos	31
4. Relación entre planificación y planes de desarrollo de los recursos humanos	33
E. Planes de desarrollo de recursos humanos	34
1. Concepto	34
2. La Capacitación y el desarrollo	35

3. Factores que influyen en el desarrollo de los recursos humanos	37
4. Beneficios de los planes de desarrollo de los recursos humanos	39
5. Relación entre planes de desarrollo del recurso humano y el desarrollo organizacional.	41
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	44
A. Investigación	45
1. Concepto	45
2. Tipos de investigación	47
a. Investigación exploratoria	47
b. Investigación descriptiva	48
c. Investigación aplicada	49
B. Origen de los datos	49
1. Sujetos	49
2. Fuentes de Información	51
C. Descripción de los instrumentos	52
1. Entrevista	53
3. Cuestionario	54
D. Conceptualización de Variables	55
1. Plan Nacional de Desarrollo Humano	56
2. Planificación de los recursos humanos	57
3. Desarrollo de los recursos humanos	60
E. Alcances y limitaciones	64
1. Alcances	64
2. Limitaciones	65

CAPÍTULO IV: RESULTADOS	66
A. Variable Plan nacional de desarrollo humano	68
1. Plan nacional de desarrollo humano	68
2. Sistema de evaluación	71
B. Variable planificación de los recursos humanos	73
1. Políticas de recursos humanos	
2. Participación en la planificación	78
3. Inventario de recursos humanos	80
C. Variable desarrollo de los recursos humanos	84
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
A. Variable Plan nacional de desarrollo humano	101
B. Variable planificación de los recursos humanos	105
C. Variable desarrollo de los recursos humanos	111
CAPITULO VI: PROPUESTA	117
A. Importancia	118
B. Integración de equipo de trabajo interdisciplinario	121
C. Estrategias de comunicación del "Plan nacional de Desarrollo humano"	125
D. Equipos de trabajo para la planificación institucional	128
E. Diseño de inventarios de recursos humanos	129
F. Diagnóstico de las necesidades de desarrollo del recurso humano	131
BIBLIOGRAFÍA	137
DECLARACIÓN JURADA	

LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

Lista de cuadros

Cuadro N° 1 Percepción del concepto de desarrollo recursos humanos Pág. 93

Lista de gráficos

Gráfico N° 1	Plan nacional de desarrollo humano	Pág. 68
Gráfico N° 2	Conocimiento del sistema de evaluación	Pág. 72
Gráfico N° 3	Emisión de políticas de recursos humanos	Pág. 74
Gráfico N° 4	Coherencia entre planificación institucional y la de recursos humanos	Pág. 77
Gráfico N° 5	Participación de los jefes de recursos humanos en la Planificación ministerial	Pág. 78
Gráfico N° 6	Planificación de los recursos humanos ante las necesidades ministeriales	Pág. 79
Gráfico N° 7	Existencia de inventarios de recursos humanos	Pág. 81
Gráfico N° 8	Participación de los funcionarios en la detección de las necesidades de capacitación	Pág. 85
Gráfico N° 9	Relación de la capacitación con la planificación ministerial	Pág. 87
Gráfico N° 10	Evaluación de la capacitación y su impacto	Pág. 88
Gráfico N° 11	Opción de desarrollo del personal capacitado dentro de la institución	Pág. 90
Gráfico N° 12	Existencia de planes de desarrollo de los recursos Humanos en el sector ministerial	Pág. 94
Gráfico N° 13	Apoyo de los jefes a los planes de desarrollo de los recursos humanos	

LISTA DE APÉNDICES

Lista de apéndices

- Apéndice N°1 Entrevista a jefes de recursos humanos de los ministerios
- Apéndice N°2 Cuestionario dirigido al personal profesional del departamento de capacitación de los ministerios
- Apéndice N°3 Cuestionario para jefes del área de capacitación de los departamentos de recursos humanos de los ministerios
- Apéndice N°4 Entrevista dirigida a la Coordinadora del área de análisis del desarrollo del Ministerio de Planificación
- Apéndice N°5 Entrevista dirigida a los jefes de planificación de los ministerios
- Apéndice N°6 Entrevista dirigida a la Unidad coordinadora del sistema nacional de evaluación, Ministerio de Planificación
- Apéndice N°7 Entrevista dirigida al director del Centro de capacitación y desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil.

Lista de anexos

- Anexo N° 1 Panfleto de divulgación del Plan nacional de desarrollo humano
- Anexo N° 2 Formulario de detección de necesidades de capacitación y desarrollo
- Anexo N° 3 Formulario de inventario de recursos humanos
- Anexo N° 4 Diagrama de flujo del proceso actual
- Anexo N° 5 Diagrama de flujo de la propuesta

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es la pieza fundamental en el éxito de las gestiones en toda organización. Es por ello que se debe dar énfasis en el desarrollo de éstos; con el fin de contar con el recurso idóneo, para enfrentar no solo los retos presentes sino los futuros, dado lo cambiante de nuestro entorno, donde lo única constante es el cambio.

El propósito del estudio efectuado consiste en analizar el manejo actual de los recursos humanos en materia de Capacitación y desarrollo en el sector Ministerial del Gobierno y a la vez proponer una estrategia para la implementación de un sistema de desarrollo de los recursos humanos.

Esta investigación se dividió en seis capítulos, con la finalidad de brindar una estructura clara que ayude a la comprensión de su contenido.

CAPÍTULO I: Se presentan los aspectos situacionales del sector ministerial del gobierno, se delimita y justifica el problema, se plantean los objetivos del estudio, tanto generales como específicos.

CAPÍTULO II: Contiene la parte teórica que nos muestra conceptos como: administración pública, Plan nacional de desarrollo humano, planificación de los recursos humanos y desarrollo de éstos, constituyendo éste el tema central del estudio.

CAPÍTULO III: Se explican los métodos de investigación utilizados y se detalla cuáles instrumentos se aplicaron. Asimismo se muestra el origen de los datos, mencionando los sujetos que brindaron su colaboración para la obtención de la información. Por otra parte, se definen las variables, indicadores e índices que se utilizaron en la investigación. Dentro de este apartado se indican los alcances y limitaciones que se presentaron en el transcurso de la investigación.

CAPÍTULO IV: Está constituido por toda la información recabada después de la aplicación de los instrumentos seleccionados. Los datos se presentan de acuerdo a los objetivos planteados en el capítulo uno.

CAPÍTULO V: Estas se obtuvieron luego de la tabulación e interpretación de los datos recopilados mediante la aplicación de los instrumentos. Tanto las conclusiones como recomendaciones responden a las variables que se definieron para realizar este estudio.

CAPITULO VI: Contiene la respuesta que se aporta para la solución del problema planteado al inicio de este trabajo. Este capítulo es el que le aportará al sector ministerial del gobierno, una estrategia que signifique la satisfacción de una necesidad latente en el desarrollo de los recursos humanos.

CAPITULO I

FORMULACION DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

A. El problema y su importancia

1. Problema

¿Cómo podría un plan de desarrollo humano contribuir al alcance de los objetivos organizacionales en el sector ministerial del Gobierno?

2. Aspectos situacionales

Desde principios de la década de los ochenta, no sólo era evidente la necesidad de replantear el esquema de financiamiento del desarrollo, sino también la urgencia de redefinir el papel estratégico del Estado y de sus instituciones públicas.

Las Instituciones del sector público costarricense se han caracterizado por haber crecido en forma desordenada y con gran interferencia política en su funcionamiento, lo cual ha derivado en estructuras complejas, con niveles excesivos de unidades administrativas y niveles jerárquicos, que han contribuido en forma significativa al crecimiento del gasto público.

La economía costarricense se encuentra en una época en donde se requiere replantear el papel del Estado, sus funciones y la forma de intervención sobre los agentes económicos. A lo largo de los años, el Estado ha perdido su capacidad desarrollista y las instituciones públicas se han convertido en entidades

ineficientes en donde el gasto responde más a la inercia de la burocracia que a prioridades definidas por el gobierno de turno.

Por consiguiente, no sólo se requiere que el Gobierno tenga una visión de conjunto y de largo plazo, sino también que disponga de instrumentos para coordinar el accionar individual de las diferentes entidades y sectores, así como articular los planes, políticas y programas ejecutados para ello. Por lo anterior, la Administración Pública debe desarrollar mecanismos efectivos para establecer prioridades, asignar los recursos públicos de acuerdo con esas prioridades, tomar decisiones, dar seguimiento sistemático a las medidas adoptadas, evaluar los resultados obtenidos y los procesos seguidos para alcanzarlos, de manera que el Estado pase a un nuevo modelo basado en la eficiencia y en una nueva concepción de la función pública, que responda a las necesidades de un desarrollo equilibrado y democrático.

3. Delimitación del problema

Para el análisis del problema, se tomarán los dieciséis ministerios del Gobierno, el Plan Nacional de Desarrollo Humano en materia de formulación de políticas de desarrollo de los recursos humanos , en el marco del gobierno de Miguel Angel Rodríguez Echeverría

4. Justificación

Los Ministerios del sector ejecutivo del Gobierno, tienen como función primordial cumplir con el Plan Nacional de Desarrollo; para ello es necesario aprovechar al máximo sus recursos humanos, mediante el desarrollo de sus capacidades, conocimiento, habilidades y destrezas, además de la apremiante necesidad de contar con un trabajador del conocimiento que desarrolle, entre otras cualidades, una gran capacidad de adaptación al cambio y aspectos tan necesarios como la creatividad e innovación.

Los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales del momento exigen que las organizaciones laborales evolucionen acorde con esos cambios para fomentar el desarrollo de su capital humano y lograr un personal más productivo, eficiente y comprometido con la organización.

Para optimizar los recursos humanos con que cuenta este sector, es necesario llevar a cabo toda una planificación de los recursos humanos cuali-cuantitativamente de manera integral con el Plan Nacional de Desarrollo Humano y la misión ministerial, con el propósito de conocer las necesidades reales del sector.

En este orden de ideas, se despliega la importancia que tiene para los ministerios, contar con planes de desarrollo que les permitan cumplir con los nuevos retos que demanda el Estado, de manera eficiente y eficaz.

B. Objetivos del estudio

1. Objetivos generales

- Analizar el manejo actual de los recursos humanos en materia de Capacitación y desarrollo en el sector Ministerial del Gobierno.

- Diseñar una estrategia para la implementación de un plan de desarrollo de los recursos humanos.

2. Objetivos específicos

- Identificar el grado de participación, claridad, aplicabilidad y evaluación de las políticas que contiene el Plan Nacional de Desarrollo Humanos, en materia de desarrollo de los recursos humanos en el sector ministerial del Gobierno.

- Identificar las políticas de recursos humanos que se derivan de la planificación institucional y que son la base para la planificación de los recursos humanos.

- Determinar la coherencia existente entre la planificación institucional y la planificación de los recursos humanos.

- Revisar en los departamentos de Recursos humanos del sector ministerial, la existencia de inventarios de recursos humanos tanto cualitativa como cuantitativamente.

- Determinar el tipo de planes con cuentan los departamentos de recursos humanos, y quienes participan en su elaboración.

- Determinar si la capacitación que se brinda en el Sector Ministerial del Gobierno, es coherente con la planificación institucional, y si es evaluado su impacto.

- Conocer la existencia de planes de desarrollo de los recursos humanos en el sector ministerial del gobierno, los beneficios y posibles Limitantes para su implementación

C. Hipótesis

En el contexto actual, la falta de participación de los ministerios en la formulación de las políticas en materia de recursos humanos de los Planes Nacionales de Desarrollo Humano del país, trae como consecuencia que no se

pueda planificar, siendo esta una condicionante necesaria para la propuesta de planes de desarrollo de los recursos humanos. Por consiguiente, en la actualidad, solo se capacitan a unos pocos, no se toman en consideración las necesidades de las personas con relación a la organización y existe una falta de interés por parte de las autoridades. De manera que los planes de desarrollo de los recursos humanos del sector ejecutivo del Gobierno, deben concebirse contemplando el desarrollo global del país, ello implica un análisis permanente del proceso de desarrollo del personal en cuanto a capacitación y educación formal se refiere, para realizar ajustes periódicos con el propósito de cumplir con los objetivos organizacionales.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

A. Administración Pública

1. Concepto

Para el autor Johnny Meoño “ **la Administración Pública debe entenderse y valorarse, para todo propósito, como un complejo de organismos diferenciados orgánica, jurídica, política y administrativamente, que responden, sin embargo, a una orientación política, jurídica, orgánica y administrativa altamente centralizada y jerarquizada, que establece objetivos globales del Gobierno que deben luego ser desagregados y asignados racional, coherente y planificadamente a cada organismo público que compone el Sistema de Administración Pública**” (1988,29)

La Administración Pública en realidad es el Gobierno, o sea es la ejecución detallada y sistemática de todas las operaciones que tienen que ver con el derecho público; es donde el hombre trabaja en forma organizada para un propósito común que es la rama ejecutiva, donde se realiza el trabajo de gobierno. La administración pública es entonces un sistema que está formado por leyes, reglamentos, prácticas, relaciones, códigos y costumbres.

La Administración Pública es un Estado de Derecho, es decir, es un estado con un ordenamiento jurídico, que condiciona materialmente y pone frenos a la naturaleza creadora de la Administración. Esta es la razón que la diferencia entre

Administración Pública y Administración Privada, porque la Pública, solo se puede hacer lo que la ley permita, mientras que en la Privada se puede realizar todo lo que no esté prohibido hacer.

2. Relación de la Administración Pública con los planes de desarrollo de los recursos humanos en el sector ejecutivo

La Administración Pública funciona en atención a los planes nacionales de desarrollo. Los objetivos que se señalan dentro de los programas que contiene son del más alto nivel de generalidad; luego estos objetivos se deben de convertir en objetivos sectoriales, en institucionales y por último en departamentales y de programas específicos. De manera que se establece una cadena de fines-medios-fines que fundamenta el reconocimiento y diseño de la estructura orgánica de la administración pública, estableciendo los procesos para el logro de los objetivos definidos a un nivel macro.

Sobre el particular, Johnny Meoño comenta a nivel de la planificación socio-económica: debe haber un sistema de planificación con determinados objetivos globales que ciertamente deben coincidir con los de gobierno y con los de la Administración Pública como tal. Para alcanzarlos debe incurrirse en definiciones de objetivos, funciones, estrategias, prioridades, acciones, en todos los planes y niveles que distinguen el sistema.

Esto es lo que justifica la formulación de política socio-económica global propiamente, así como global en lo regional, sectorial e institucional. Esta tarea de formulación e integración de política corresponde al órgano central de planificación orientarla y dirigirla para elaborar finalmente los planes de desarrollo, que constituyen así las formulaciones más amplias pero integrales de lo que se desea para el país en cuanto a desarrollo se refiere. (1988,116)

Los planes de desarrollo nacional se convierten en simples enunciados si no se cuenta con la capacidad organizativa y administrativa para ejecutarlos; en consecuencia, es necesario realizar todo un análisis a lo interno de las instituciones con el propósito de dotarlos de los recursos necesarios y dentro de este se encuentran, por supuesto los recursos humanos como factor primordial para poner en marcha cualquier programa o proyecto, ya que éste influye en el comportamiento de las organizaciones, debido a su calidad determina en alto grado la gestión más o menos exitosa de la organización; por consiguiente, es necesaria la formación técnica y profesional de los servidores.

Además, debe haber una coordinación pública que señale las actividades propias de cada institución, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos, ya que sin ella es imposible alcanzarlos.

B. Plan nacional de desarrollo humano

1. Concepto

“El Plan nacional de desarrollo humano es la estrategia diseñada por el Gobierno de Costa Rica para enfrentar los desafíos, aprovechar las oportunidades actuales y reactivar la economía del país con estabilidad, equidad y sostenibilidad” (www.mideplan.go.cr/pnd/queespnd.htm)

Esta estrategia es elaborada cada cuatro años, cuando se inicia un Gobierno, con el propósito de que los actores, en este caso los ministerios conozcan las políticas consideradas prioritarias para cada uno. Para avanzar en cada una de estas áreas, es necesario que todas las instituciones del Gobierno interactúen y trabajen en planes de acción consistentes con las prioridades del país.

El “Plan nacional de desarrollo es una estrategia a nivel gubernamental para propiciar el crecimiento de Costa Rica a nivel social, económico y el uso racional de los recursos naturales. Entre sus objetivos están: reducir la pobreza, controlar el costo de vida, crear más y mejores empleos, generar tranquilidad ciudadana, mejorar los servicios públicos, mejorar la cobertura y calidad de educación entre otros.

El fin último del “Plan nacional de desarrollo humano”, es impulsar el bienestar y el progreso del país y por ende de todos sus ciudadanos, mediante políticas de tipo general a los diferentes sectores. Estos a su vez emitirán las políticas respectivas y realizarán la planificación necesaria con el objeto de cumplir.

El “Plan nacional de desarrollo humano” se basa en cuatro pilares fundamentales: crecimiento, estabilidad, sostenibilidad y oportunidades, sobre estos se pretende alcanzar el desarrollo del país en lo económico con la equidad y la solidaridad social que requiere el país.

El “plan nacional de desarrollo humano” es el puente que permitirá conducir a la Costa Rica que se tiene hoy hacia la Costa Rica que se desea tener en el siglo XXI.

2. Importancia y efectos del “Plan Nacional de Desarrollo Humano”

El “Plan Nacional de Desarrollo Humano” comprende planes específicos como:

- solución de todos,
- plan de solidaridad,
- tranquilidad de todos,
- lucha contra la corrupción

- triángulo de solidaridad.

De seguida se explica cada plan:

“Solución de todos: Es el plan económico y social para alcanzar estabilidad y crecimiento con equidad. Contempla el control de costo de vida, la creación de más y mejores empleos y la reducción de la pobreza

Plan de solidaridad: Orienta exclusivamente hacia grupos más necesitados los recursos destinados a la solidaridad social, mediante un sistema objetivo y científico de escogencia de los beneficiarios

Tranquilidad de todos: En el plan de seguridad ciudadana para reducir los índices de criminalidad y elevar el nivel de participación de las comunidades en las acciones preventivas. Pretende hacer más efectiva la organización y la presencia de las fuerzas policiales, establecer penas más severas para ciertos delitos y mejorar la estructura penitenciaria.

Lucha contra la corrupción: Pretende mejorar la fiscalización ejercida por los ciudadanos para detectar y denunciar la corrupción en la gestión pública, brindando a los medios de comunicación mejores instrumentos para coadyuvar en esta tarea. También establece la rendición de cuentas de los funcionarios públicos y la creación de un forma permanente de diálogo para definir estrategias mediante las cuales combatir la corrupción.

Triángulo de Solidaridad: Es el programa que busca la solución de problemas vecinales mediante la interacción de las comunidades, la municipalidad y las instituciones públicas”.(www.mideplan.go.cr)

El “Plan nacional de desarrollo humano” contempla las necesidades de la población para tener una mejor calidad de vida; pero todo ello necesita de la colaboración de los todos ciudadanos, funcionarios públicos, sector privado etc, ya que lo que se busca es un desarrollo compartido, en áreas como la educación, salud, seguridad ciudadana, mejores empleos, reducción de la pobreza, reducción del déficit fiscal, etc.

La solución para este problema, la construcción de un nuevo techo, no lo puede hacer la administración por sí sola. Es necesario el apoyo de la sociedad civil y en última instancia, el concurso de la Asamblea Legislativa. Construir un techo es algo que solo se puede hacer en conjunto, y eso es lo que se ha hecho en la Concertación con la participación de sindicatos, empresarios, mujeres, juventud, cooperativistas, grupos ambientalistas y rurales, partidos políticos y minorías étnicas.

3. Relación del “Plan Nacional de Desarrollo Humano” y las políticas de recursos humanos.

El “Plan nacional de desarrollo” contiene la misión institucional, así como políticas de tipo general para cada Ministerio; todas ellas tienen una relación directa con las necesidades de la población y en favor del crecimiento del país.

La política general a su vez despliega en políticas específicas con acciones por seguir y encargados de ejecutarlas; de ahí nace una estrecha relación entre el plan nacional de desarrollo humano y las políticas de recursos humanos, ya que ambas deben ir de la mano con el propósito de alcanzar los objetivos del “Plan nacional de desarrollo humano”.

Entre algunas de las políticas específicas dirigidas a los ministerios están: mejoramiento del liderazgo, la condición profesional y laboral de los educadores; esto conlleva acciones como desarrollar un sistema permanente de capacitación y actualización de docentes y técnicos docentes. En materia de seguridad ciudadana también se establecen políticas como Creación y desarrollo de las escuelas de oficiales y naval, capacitación a los policías en derechos de la mujer y otros.

Como se desprende de lo anterior, efectivamente el “Plan Nacional de desarrollo humano” contempla políticas en materia de Recursos Humanos en el sector público, específicamente en el área de capacitación y desarrollo.

Es importante indicar que el “Plan de desarrollo humano” es evaluado a través del SINE (Sistema Nacional de Evaluación). Este está integrado por todas las instituciones del sector público, aunque en la actualidad se da seguimiento a solo 40 instituciones; para tal efecto existe una unidad coordinadora ubicada en el Ministerio de Planificación. El monitoreo que se realiza permite detectar las limitaciones que pueden tener las instituciones para desarrollar sus programas. El SINE es el responsable de coordinar y ejecutar la evaluación estratégica de las instituciones del Estado, ya que se seleccionan las acciones estratégicas en el “Plan nacional de desarrollo o la agenda nacional y los planes institucionales, los criterios del señor Presidente y los jefes, de acuerdo con las necesidades del país. “ **El Sistema Nacional de Evaluación constituye la plataforma que permitirá al Gobierno institucionalizar la búsqueda de una mayor eficiencia social en la asignación y utilización de recursos físicos, humanos y financieros como una práctica permanente de sana administración**” (www.mideplan.go.cr.sine/index.html)

C. Políticas de formación, capacitación y utilización de los recursos humanos.

1. Concepto Políticas

Samuel Certo define a las políticas como **“normas que tienen una relativa amplitud o generalidad y que indican los límites dentro de los cuales deben desarrollarse las actividades “ (1987.9)**

Las políticas son una variedad de planes y constituye enunciados o acuerdos que pretenden guiar el pensamiento y la acción en la toma de decisiones; deben contar con cierto grado de flexibilidad para que de esta forma, den espacio a la discrecionalidad.

Toda organización debe poseer políticas tanto generales como específicas según la necesidad, con el objeto de facilitar la realización de las actividades y el logro de las metas y objetivos propuestos. Su aplicación requiere de iniciativa, discreción y juicio de quienes tengan que decidir las acciones a llevar a cabo en situaciones especiales.

2. Características de una política de recursos humanos

Toda organización debe contar con una política de recursos humanos, de acuerdo con sus necesidades, la cual debe tener como características: ser coherente en el caso de las organizaciones del Estado con las estrategias nacionales, objetiva en el análisis y los lineamientos que se establezcan y viable en términos de recursos, decisión política y capacidad.

En este sentido Chiavenato comenta **“Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales”**. (1999,162)

Las políticas de recursos humanos contemplan varios aspectos como:

- Dotación de recursos humanos: indica el tipo de recurso humano que se requiere, técnicas de reclutamiento que se utilizarán, criterios de selección en cuanto a las aptitudes físicas, experiencia y desarrollo de acuerdo con los puestos de trabajo e inducción del servidor a la organización.
- Análisis de puestos: planeación y distribución del personal y a su evaluación.

- Incentivos y beneficios: contempla la administración de salarios, planes de incentivos, higiene y seguridad laboral.
- Desarrollo de recursos humanos: diagnósticos organizacionales que establezcan las necesidades de formación y capacitación, así como criterios para el desarrollo de los recursos a mediano y largo plazo de acuerdo con las necesidades organizacionales. Revisión constante de la organización para asegurar el desarrollo tanto organizacional como humano.
- Control de los recursos humanos: básicamente se trata de políticas de registros y controles a través de bases de datos y sistemas de información

De manera tal, que las políticas de entrenamiento y desarrollo de empleadas deben ser coordinadas con las demás políticas de personal, como las derivadas de la planeación de la organización y los recursos humanos, ya que no se puede pretender desarrollar los recursos humanos de manera aislada a las metas organizacionales.

3. Importancia de las políticas y estrategias organizacionales

Para Harold Koonts, las estrategias y las políticas se encuentran estrechamente ligadas, ya que la función primordial de ambas es unificar y dar

dirección a los planes con el propósito de facilitar el logro de los objetivos propuestos. (1991,120)

Por consiguiente, se deben definir las políticas y estrategias de manera clara ya que de ellas se desprenderán los planes de acción. En el caso del Estado, en su plan de desarrollo humano identifica aquellas áreas en las que debe poner atención y dirigir sus esfuerzos a efectos de lograr su cometido; es así como deben definirse políticas de tipo general, que orienten a los ministerios a llevar a formular sus propias políticas y estrategias en el marco general del plan nacional; estas políticas tienen una relación estrecha con otras áreas como recursos humanos, finanzas y relaciones públicas.

La definición de políticas ministeriales conlleva como se mencionó anteriormente a realizar una revisión de otras áreas afectas; en el caso de recursos humanos deben existir lineamientos que permitan a las oficinas de recursos humanos fortalecer sus políticas y desarrollar sistemas de información apropiados para la planificación y gestión de recursos humanos.

4. Importancia de las políticas de capacitación y formación para el desarrollo de los recursos humanos.

Las políticas de personal deben provenir y ser consistentes con la misión y el plan general de la organización, para facilitar así la implementación de los

planes. Tratándose del Estado, se emiten políticas generales en materia de capacitación acorde con el plan nacional de desarrollo humano, con el objeto de que los ministerios ejecuten dichas políticas.

Una política para el desarrollo equilibrado de los recursos humanos debe tener un equilibrio en relación con otros factores que son importantes como el económico y social, con el propósito de analizar con detenimiento el factor humano en las organizaciones; esto garantizaría la buena preparación y capacitación de los trabajadores. No cabe duda que el arte de planear las políticas y estrategias radica en crear un entorno donde las personas trabajen siempre con el mayor grado de productividad posible. Para ello, el factor humano debe ocupar el centro del escenario de la administración y planeación de las políticas y estrategias..

Entre las políticas de formación que las organizaciones pueden establecer están:

- Proporcionar cursos y entrenamiento adecuados a todas las personas, para el buen desempeño de sus funciones y para el desarrollo continuo, así como buscar el progreso técnico, funcional y económico del funcionario.
- Mantener una fuerza de trabajo que satisfaga cualitativamente las necesidades de la organización a corto y mediano plazo.

Para el autor Alfredo Barquero Corrales las políticas de formación deben contemplar dos principios básicos:

- 1. “La formación profesional dirigida al hombre. La meta de toda organización de aumentar la calidad de la fuerza laboral, no obstante no tiene porque limitarse al aspecto técnico; sino por el contrario es necesario el perfeccionamiento integral hombre-trabajador.**
- 2. La formación profesional orientada hacia la empresa. “ La organización será la que primero reciba los beneficios de los esfuerzos y las inversiones destinadas al mejoramiento del “capital humano. El progreso sico-social y tecnológico de la fuerza de trabajo se reflejará en un mejor ambiente laboral y en un mayor rendimiento productivo, cualitativa y cuantitativamente”. (1998,101)**

El involucramiento del funcionario en su formación, fomenta el compromiso de éste con la organización, al sentirse parte importante no solo en el aspecto laboral sino también personal.

5. Relación existente entre la planeación y políticas organizacionales y la planificación de recursos humanos

Conforme las organizaciones planean su futuro, los gerentes de recursos humanos deben ocuparse de unir las políticas organizacionales a la planificación de recursos humanos

La planeación estratégica es el proceso que consiste en establecer los objetivos principales de la organización y desarrollar planes de amplio alcance para lograr estos objetivos. Este proceso implica decidir la dirección de la organización en cuanto a estructura, proceso y la interrelación de sus recursos humanos. Parte del proceso de planeación estratégica conlleva a determinar si se cuenta con la gente en lo interno o externo, para poner en marcha el plan estratégico de la organización.

Entonces se puede decir que la planeación estratégica es efectiva cuando existe relación recíproca de interdependencia entre la planeación de la organización y la planificación de los recursos humanos.

Algunos de los beneficios de integrar en la planeación estratégica la planificación de personal a la organización son:

- Conocer las necesidades de entrenamiento y desarrollo del personal actuales como futuras.
- Dirigir los esfuerzos del personal hacia actividades significativas de la organización.
- Permitir a la organización conocer las aptitudes, habilidades y niveles de conocimiento del personal actual, manteniendo un inventario de los funcionarios y gerentes.
- Conocer la necesidades futuras de personal en puestos a nivel gerencial.

D. Planificación de los Recursos Humanos

1. Concepto

Para el autor Willian Werther, Jr. la planificación de los recursos humanos es una técnica para determinar la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización, de manera tal que se puedan planear las labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras, con el fin de proporcionar a la organización los recursos humanos necesarios. (1995,110)

La planificación de los recursos humanos en el sector público debe tener como fin establecer un ordenamiento y sistematizar la formación, capacitación, utilización y gestión del personal, vinculadas al desarrollo y fortalecimiento de los servicios estatales, con base en las necesidades de la población, las cuales deben ser contempladas en el plan nacional de desarrollo humano.

Los empleados públicos tienen la responsabilidad de realizar bien su trabajo y de contribuir a su mejora de forma permanente; de lo contrario, el mal desempeño no sólo dará lugar a un mal servicio, sino que, además incidirá negativamente en los intereses generales y en el logro de esos fines de equilibrio social atribuido a las diferentes administraciones. La falta de preocupación por obtener los resultados que los ciudadanos y la sociedad esperan y necesitan genera injusticia.

2. Importancia de la planificación

El nuevo papel, de recurso estratégico asignado al factor humano en las organizaciones implica cambios en la forma tradicional de gestionarlos y, en concreto, en lo concerniente a su planificación; y estos cambios lógicamente afectarán a la unidad responsable de llevar adelante estas tareas: el departamento de recursos humanos. Este deberá adquirir conocimientos en el ámbito de la organización, implicarse en el proceso estratégico de ésta y realizar una gestión proactiva con miras a contribuir positivamente a la organización.

En este sentido Stoner comenta: “ **Una organización que no planifique sus recursos humanos podría encontrar que no esta satisfaciendo sus requisitos de personal ni sus metas generales debidamente** “ (1996,414)

El incremento de la complejidad organizativa, como consecuencia de los cambios en los contenidos de las tareas, en la demanda de servicios, hace que las necesidades de personal tanto cuantitativamente como en materia de formación y conocimientos se vean alteradas y se requiera el desarrollo de las personas, la incorporación de nuevas habilidades o el incremento en el número de personal. Todo ello debe determinarse con antelación para poder prevenir sus consecuencias.

Como consecuencia la falta de planificación de los recursos humanos se tiene la escasez o ausencia de información sobre funcionarios (desempeño, expectativas, formación y capacitación, etc); dificultad para la elaboración de planes de carrera, puestos vacantes claves durante más tiempo del deseado, situaciones que afectan el accionar de las organizaciones.

La planificación de los recursos humanos permite conocer el nivel de formación de los funcionarios, las posibles aptitudes y habilidades que pueden ser desarrolladas mediante la capacitación o formación profesional.

El autor Francisco Sánchez Barriga comenta: “ **la importancia de la planeación de Recursos Humanos estriba en que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir el hombre de la empresa debe anticiparse a los acontecimientos y así programar sus necesidades materiales, presupuestarias, etc..... al iniciar la planificación de los recursos humanos, debemos estar conscientes que tanto la planificación de la empresa, como la planificación de los recursos humanos están íntimamente ligados; de manera que no pueden separarse**” (1993,50)

Otro aspecto importante en la planificación es que crea carrera administrativa dentro de la organización, al contar con personal capacitado para asumir puestos de mayor complejidad y no tener que recurrir al mercado laboral externo para ocupar puestos de mayor importancia a nivel de la organización.

3. Elementos de un proceso de planificación de recursos humanos

Todo proceso de planificación; engloba una serie de etapas que conducen a alcanzar una imagen objetiva partiendo del conocimiento de una situación actual, el proceso de planificación de recursos humanos no escapa a esta exigencia. En términos operativos la planificación tiene como punto de partida el análisis de la situación actual de los recursos humanos a través de estudios e investigaciones.

El diagnóstico a realizar estará determinado por la información ya existente y por la que se requiera obtener según el área específica del proceso (formación capacitación, reclutamiento etc) y los problemas por resolver en cada una de ellas.

Gary Dessler comenta que el departamento de recursos humanos proporciona información acerca de oportunidades y retos externos; brinda información sobre la fuerzas y debilidades a nivel interno y tercero ayuda a ejecutar un plan eliminando alguna debilidad que un determinado momento podría ser un impedimento (1994,665)

Con base en el diagnóstico, así como a otros factores determinantes del contexto y los lineamientos políticos elaborados, es que se determinarán los requerimientos del personal, en términos de demanda y oferta cuali-cuantitativamente. Sobre la determinación cuantitativa existen métodos y técnicas que se han elaborado para ello.

La determinación cualitativa es un aspecto de gran relevancia en el proceso de planificación de recursos humanos; esta debe garantizar una respuesta apropiada a las demandas de servicios y necesidades.

Tradicionalmente, la planificación de recursos humanos ha sido llevada a cabo en forma reactiva; esto es que las necesidades de la organización

determinaban las necesidades de personal y la función del departamento recursos humanos se limitaba a tratar de evitar que el factor humano entorpeciera o frenara la fase de implantación. Hoy se requiere involucrarse más en el plan estratégico de la organización con miras de planificar el recurso humano.

En síntesis, es necesario para planificar los recursos humanos, una política definida como marco orientador de la planificación, un diagnóstico de la situación actual, la determinación de necesidades de personal cuali-cuantitativamente, así como un sistema de información permanente del personal.

4. Relación entre planificación de recursos humanos y los planes de desarrollo de los recursos humanos

Para el autor James Stoner la planificación de recursos humanos implica planear las futuras necesidades del personal de la organización, el equilibrio futuro de su personal, el programa de reclutamiento y selección y un programa de desarrollo de los recursos humanos. (1994,429) El proceso de planificar implica un análisis metódico y una elección racional de los objetivos y metas por alcanzar, así como una selección de los distintos programas que deberán de implementarse para alcanzar los objetivos. No cabe duda que el desarrollo de los recursos humano constituye un elemento importante derivado de la planificación,

ya que ésta tiene por finalidad la obtención de un rendimiento satisfactorio del trabajo, procurando al mismo tiempo la satisfacción de los individuos a través del desarrollo de los recursos humanos.

E. Planes de desarrollo de recursos humanos

1. Concepto

Para el autor R Wayne Mondy, el desarrollo humano **“es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo”**(1997, 230)

Para Chiavenato, **“ las personas son el único ser vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamiento y desarrollar conceptos; en este marco, las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a estas personas; por consiguiente, el progreso de toda organización depende de su fuerza de trabajo”**. (1999,548)

De manera que un plan de desarrollo consiste en la formulación de una línea de trabajo organizada en tiempo y espacio de acuerdo con las metas y objetivos para la formación, entrenamiento y utilización apropiada del personal.

De manera que es importante desarrollar los recursos humanos, dado lo cambiante de las organizaciones, donde la tecnología avanza cada vez más rápido y por ende se da una obsolescencia de conocimientos, constituyéndose los recursos humanos en el pilar fundamental de toda organización.

2. La capacitación y el desarrollo

Uno y otro tienen conceptualización diferente que ha sido ampliamente analizada por diferentes teóricos y desde distintas perspectivas.

Alpander hace diferenciación nítida entre lo que es la capacitación y el desarrollo. Señala para ello, que: **“la capacitación está claramente referida a necesidades inmediatas, es decir, a respuestas para problemas surgidos en este momento y el cómo encontrarlas”**. (1985,232)

Caso contrario, desarrollo tiene una visión de mayor profundidad, de más largo alcance, con objetivos ya no solo a corto plazo, sino también a un lapso más amplio.

Esta característica de desarrollo, al momento de implementarlo tiene, para Alpander, la ventaja de aportar beneficios al individuo como también a la organización, pues está contribuyendo a enfrentar los cambios que se generan, así como los que se darán en el futuro. En otros términos, cuando se habla de desarrollo se piensa en la adquisición de habilidades, conocimientos y destrezas requeridas en un tiempo futuro.

Por su parte, Chiavenato, teorizando ambos conceptos, lo hace de manera más amplia que Alpander. Ubica, de previo, ambos procesos en un mismo plano, en cuanto al alcance de los objetivos se refiere. Señala que la capacitación tanto como el Desarrollo dirigen sus esfuerzos al estudio y aplicación de aquellos métodos y procedimiento que sean factibles a utilizar con una finalidad dual: maximizar el desempeño por una parte, y brindar la satisfacción en el trabajo, por otra.

Otro aspecto relevante presentado por Chiavenato en su enfoque, es el de ubicar el entrenamiento o capacitación dentro de un área amplia que le llama desarrollo de personal.

La capacitación o entrenamiento de los recursos humanos se basa en preparar a un individuo para desempeñar su puesto, mientras que el desarrollo se percibe como un aprendizaje a un plazo más largo, ya que no solo lo capacita para ocupar el puesto, sino que lo prepara para progresar en la organización;

puede ser, ocupando otros puestos de mayor responsabilidad. No obstante, no se puede concebir a la capacitación o entrenamiento como procesos aislados del desarrollo, ya que a través de estos se manifiesta en las personas un desarrollo de sus habilidades o conocimientos, como lo ratifica el mencionado Chiavenato (1999,559)

Por consiguiente, para efectos de este trabajo se tiene presente que ambos términos poseen una connotación conceptual distinta, pero a su vez complementaria. Para tal efecto, se tomará entrenamiento o capacitación como el proceso cuya función organizacional es la de proveer el desarrollo de los recursos humanos a través de acciones relacionadas conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes de una organización

Por su parte, desarrollo de los recursos humanos está focalizado hacia la modificación del comportamiento de los individuos de una organización, a un plazo más largo, logrado inclusive con el concurso de acciones de capacitación.

3. Factores que influyen en el desarrollo de los recursos humanos

El autor R wayne Mondy comenta que varios de los factores que influyen en el desarrollo de los recursos humanos son:

- Apoyo de la alta dirección y de otras jefaturas. Es indispensable en toda organización contar con el apoyo de los superiores, debido a que son ellos los que fijan los presupuestos para los diferentes departamentos; debe reflejarse un sentimiento de involucramiento y compromiso con los programas; asimismo, debe existir conciencia de la importancia que representa para cualquier organización el desarrollo de sus recursos; todo ello repercute en el incremento de la productividad de la organización.

- Los avances tecnológicos, la complejidad organizacional. Hoy el progreso tecnológico influye directamente y con mucha frecuencia en los procesos de trabajo y en los instrumentos necesarios para desempeñar una labor; asimismo, el desarrollo organizacional exige cambios constantes en los procesos de trabajo, en conocer las necesidades del personal versus las necesidades organizacionales con el propósito de cumplir con las metas. Una organización que no responda a las evoluciones, sufrirá consecuencias graves como estancamiento y, por ende, el retroceso lo cual le causará problemas en la prestación de sus servicios. Por consiguiente, lo que se quiere es la prevención de obsolescencia de conocimientos.

- Principios de aprendizaje. Por medio del aprendizaje se produce un cambio en la conducta; en el caso de la capacitación su objetivo también es modificar una conducta. El autor James Gibson comenta que algunos jefes suelen

utilizar el refuerzo positivo para modificar una conducta, ya que es factible que vuelva a ocurrir un comportamiento si este es premiado.

- Complementar con otros programas el desarrollo de los recursos humanos.

Para diseñar cualquier plan de desarrollo del recurso humano, es necesario tomar en consideración otras áreas de recursos humanos como reclutamiento y selección o bien los planes de incentivos de la organización, ya que si se está reclutando personal con deficiencias, esto va a requerir mayor capacitación o bien puede ser que los programas de incentivos promuevan la atracción de personal más calificado que no va a requerir de mucha capacitación. (1997,232)

4. Beneficios de los planes de desarrollo de los recursos humanos

Los planes de desarrollo de recursos humanos ayudan a los funcionarios a contrarrestar la obsolescencia de conocimientos; debido a lo cambiante del entorno es necesario que éstos cuenten con los conocimientos necesarios para la ejecución de sus labores, en aras de contribuir a la consecución de las metas organizacionales.

Asimismo, los planes de desarrollo promueven la carrera administrativa en la organización. Contar con personal más capacitado facilita la promoción de

éstos a puestos de mayor responsabilidad o conocimiento; también logra que el personal pueda mejorar el desempeño en su puesto, promoviendo los ascensos a nivel interno; en consecuencia no se tiene que acudir al reclutamiento externo con el fin de llenar las vacantes.

El autor Willian B Werther, Comenta:

“Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante un plan de recursos humanos se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal. Entre estos desafíos se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de empleados” (1995,222)

El desarrollo organizacional trae consigo también el desarrollo de los recursos humanos, dado que cambios en la estructura, en la toma de decisiones, el trabajo en equipo y otros conllevan a mejorar y desarrollar habilidades y conocimientos necesarios para la marcha institucional.

5. Relación entre planes de desarrollo del recurso humano y el desarrollo organizacional.

Para el autor Harold Koontz el desarrollo organizacional es **“un enfoque sistémico, integral y planeado para mejorar la eficacia de la empresa”** (1991, 428)

Todas las organizaciones se ven afectadas por su entorno, y por ende esto exige de ellas la capacidad de adaptarse con el fin de sobrevivir. Es importante destacar que el desarrollo organizacional requiere vitalizar y activar los recursos técnicos y humanos de la organización, con el fin de alentar la motivación y el desarrollo individual; se procede así a determinar las necesidades de la organización como las del personal, y a establecer etapas para que ambos trabajen en la consecución de las metas.

El autor John F. Stoner comenta que **“ el desarrollo organizacional, con frecuencia incluye cambios estructurales y tecnológicos, su interés principal está en la gente que evoluciona y en la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales”** (1994,450)

Por consiguiente, es importante brindar a las personas un ambiente lleno de apoyo e interés con la finalidad de que los individuos quieran su desarrollo y

crecimiento personal, ya que la mayoría del personal desea lograr un mayor nivel de contribución en el alcance de los objetivos y metas de la organización.

De manera que el desarrollo organizacional va ligado al desarrollo de los recursos humanos, dado que un cambio en su estructura o tecnología requiere un crecimiento paralelo de sus recursos humanos; este desarrollo dará origen a beneficios positivos tanto para la organización como para su personal.

Los autores Keith Davis, Newstron Johnn W. Comentan:

“Los programas de desarrollo organizacional se fundan en los valores humanísticos, que son supuestos positivos sobre el potencial y deseo de crecimiento entre los empleados. Para ser eficaz y renovarse constantemente a sí misma una organización necesita empleados que deseen ampliar sus destrezas y aumentar sus aportaciones. El clima más propicio para ello es aquel que crea oportunidades de crecimiento al subrayar la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, la participación del poder y la confrontación constructiva. Todas ellas ofrecen una base de valores para los esfuerzos del comportamiento organizacional, contribuyendo además a que la nueva organización sea sensible a las necesidades humanas”
(1993,356)

El desarrollo organizacional promueve programas de capacitación más interactivos, donde los participantes experimentan en forma más activa y puedan aplicar sus conocimientos y habilidades en sus puestos de trabajo, dejando de lado la capacitación tradicional o técnica y pasando a una capacitación en el puesto más práctica.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

A. Investigación

1. Concepto

El diccionario Océano define investigación como: “Hacer diligencias para descubrir una cosa. Estudiar o trabajar para hacer descubrimientos científicos” (1990)

De conformidad con la anterior definición, se puede decir que la investigación es una herramienta para conocer lo que está a nuestro alrededor. Para que halla investigación tiene que haber de previo ideas, las cuales surgen de experiencias individuales, materiales escritos, en reuniones de grupos, al leer o al escuchar algún discurso.

Las investigaciones se realizan por alguna razón, es decir siempre debe haber un objetivo que busca la respuesta que permita resolver un problema o minimizarlo. La investigación ayuda a obtener conocimientos y plantear problemas a los que las personas deben buscar soluciones; para ello se estudian los aspectos más relevantes de los cambios o estructuración del problema. Esto genera el planteamiento de un objetivo general y los objetivos específicos, de los cuales se obtienen las variables, las que se convierten en el instrumento operativo para realizar el trabajo de campo.

La investigación social es la madre de la investigación; se encarga de estudiar los diferentes conflictos en que se encuentra inmersa la humanidad, que por lo versátil de la conducta humana, hace que se presenten constantes obstáculos en su realización; se ocupa de lo que ha ocurrido y lo que está ocurriendo en torno a la conducta netamente humana.

La investigación científica es esencialmente más rigurosa y precavida, es un proceso; por ello, consta de varias etapas, las cuales deben ser ejecutadas de conformidad con su orden. Contrario a lo que muchas personas piensan, este tipo de investigación, está dirigida a temas como las relaciones interpersonales, el matrimonio, la violencia, la televisión, el trabajo las enfermedades, etc. de ello se desprende que está basada en hechos reales.

Los autores Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio definen investigación científica como **“un tipo de investigación sistemática, controlada, empírica y crítica de proposiciones hipotéticas sobre las presumidas relaciones entre fenómenos naturales”** (1997, XXI).

2. Tipos de Investigación

a. Investigación Exploratoria

En el primer capítulo de este trabajo se utiliza la investigación exploratoria, al buscar literatura que permitiera conocer sobre el tema de investigación en este caso sobre desarrollo de los recursos humanos y poder definir el objetivo general y los objetivos específicos, además, tiene otras funciones como la de aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos y establecer preferencias para posteriores investigaciones, en el segundo capítulo al investigar todo lo relacionado con temas del marco teórico como son administración pública, plan nacional de desarrollo humano, planificación y desarrollo de los recursos humanos.

Para el autor Ronald M. Weiers, **“la investigación exploratoria tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos ulteriores y puntualice cuál de esas posibilidades tiene la máxima prioridad en la asignación de los escasos recursos presupuestarios de la empresa. (1986,64)**

b. Investigación Descriptiva

Roberto Hernández Sampieri en su libro Metodología de la Investigación cita textualmente: **“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”**. (1991, 60).

Este tipo de investigación es utilizado en todos los capítulos del informe con el propósito de describir la situación general de los ministerios en materia de planificación y desarrollo de los recursos humanos, a través de una serie de indicadores como recursos humanos, financieros y tecnológicos; planes a corto, mediano y largo plazo; políticas de desarrollo de los recursos humanos y otras de gran interés para el estudio.

La presente investigación permite la recolección de datos y su adecuada interpretación técnica que, sin duda, son de gran valor, ya que interpreta lo que es, explora las reacciones de los jefes de los departamentos de recursos humanos, jefes de capacitación y funcionarios de éstas unidades.

c. Investigación aplicada

Pedro Venegas dice: **“La investigación aplicada, también conocida como investigación práctica, se realiza con fines prácticos, tanto para resolver un problema, como para tomar decisiones, evaluar, programar y en general para mejorar un producto o proceso”**. (1986, 23)

Rodrigo Barrantes Echavarría se refiere así al mismo tema: **“Su finalidad es la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa. El propósito fundamental no es aportar al conocimiento teórico”** (1999,64)

La investigación aplicada se emplea en los capítulos V y VI de este trabajo, al emitir recomendaciones, así como en la propuesta, con la finalidad de que sirvan de instrumento, para la elaboración de una guía de un plan de desarrollo de los recursos humanos, que permita una óptima administración de los recursos.

B. Origen de los datos

1. Sujetos de información

Son las personas de las cuales el investigador obtiene la información necesaria para el desarrollo y finalidad del estudio.

De acuerdo con Jaime Arellano, el origen de los datos puede ser de toda la población o universo y puede ser también el de un simple conjunto investigado al cual define como: **“el conjunto particular de unidades estadísticas que ni ha sido concebido como población o universo, ni tampoco ha sido seleccionado como muestra de una determinada población, es simplemente un conjunto que el investigador tiene a mano y quiere estudiar con fines descriptivos en el mejor de los casos para agregar un resultado más a los ya disponibles en la literatura”**. (1990, 116)

Dentro de la misma temática, Miguel Gómez Barrantes define: **“Una población, la forman el agregado o total de unidades estadísticas o elementos, siendo éstas las unidades que comprenden y definen la población...En términos generales, una población es finita si se va a estudiar una situación existente”** (1980, 7)

Para este proceso metodológico se tomaron como sujetos de información los siguientes elementos:

1. Jefaturas de los departamentos de recursos humanos.
2. Encargados o jefes de capacitación.
3. Funcionarios profesionales del área de capacitación
4. Director del Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General

5. Coordinador del área de análisis del Ministerio de Planificación
6. Colaborador de la unidad coordinadora del Sistema Nacional de Evaluación
7. Jefes departamento de planificación de los ministerios

Lo anterior en virtud, de que son funcionarios encargados de las labores de planificación en el ámbito ministerial o de los recursos humanos, emisores de políticas en materia de personal, así como entes ejecutores de los planes de desarrollo, necesarios para alcanzar los objetivos institucionales.

2. Fuentes de información

Las fuentes de información se clasifican en primarias y secundarias. Según el autor Carlos Méndez, fuente primaria: **“...es la información que el investigador debe recoger en forma directa, implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Existen técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativa y contables” (1995,144)**

Se utilizan fuentes primarias, como por ejemplo, los resultados de las entrevistas aplicadas en la investigación. Dichas entrevistas se aplican personalmente a las jefaturas de recursos humanos, al director del CECADES, jefes de planificación, coordinadora del área de análisis, Unidad coordinadora del

Sistema Nacional de Evaluación (SINE); con ello, se obtiene de los entrevistados plena colaboración para el suministro de la información deseada; asimismo, proporciona flexibilidad en caso que alguna respuesta necesite profundizarse.

A su vez, las fuentes secundarias:

“...Suministran información básica, se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, etc” (1995,142)

Para el desarrollo de la presente investigación, se utiliza la bibliografía en temas de administración general, pública, de recursos humanos y otros recomendados y facilitados por personas que han realizado estudios universitarios sobre el tema.

C. Descripción de los instrumentos

Jaime Arellano describe los instrumentos como: **“la herramienta del método... y responden a la pregunta con qué se hace”**. (1990, 121). Existen diferentes clases de instrumentos, no obstante se distinguen dos, los de simple recolección y los de medición.

1. Entrevista

En este trabajo se utiliza el instrumento de la entrevista, que consiste en la interrelación entre dos personas en la cual, el que la realiza solicita al entrevistado cierta información que le servirá para el desarrollo de su trabajo y para la búsqueda de posibles soluciones a los problemas que motivaron la investigación.

Según Gómez Barrantes. la **“entrevista es visitar a la persona que tiene la información y obtenerla de ella a través de una serie de preguntas planteadas en un cuestionario o boleta, en la cual se anota las respuestas”** (1985,33)

Se aplicará una entrevista estructurada que consta de tres partes. En la primera se evalúa la variable Plan Nacional de Desarrollo Humano, en la segunda se formulan preguntas sobre la planificación de recursos humanos; en la tercera acerca del desarrollo de los recursos humanos. Como ya se dijo, el instrumento se aplica a 16 Jefes de Recursos Humanos, al Director del Centro de Capacitación y Desarrollo del Servicios Civil.

Asimismo se entrevista a Jefes de planificación de los ministerios con propósito de evaluar la variable planificación de los Recursos Humanos, a la

coordinadora del área de análisis de desarrollo del MIDEPLAN y a un facilitador de la unidad coordinadora del SINE.

Esta herramienta permite obtener una descripción de los conocimientos, experiencias y aspectos importantes para el desarrollo de la presente investigación.

2. Cuestionario

Los autores Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista definen este instrumento así: “ **Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. ... El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que se midan a través de éste. Y básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas**”. (1997, 285)

El cuestionario cumple funciones específicas. La primera consiste en obtener las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación. La otra función básica del cuestionario es la de ayudar al investigador en la tarea de motivar al informante para que comunique la información requerida.

El cuestionario puede constar de preguntas cerradas, aquellas en las que las repuestas posibles se hayan limitadas o alternativas fijadas de antemano y preguntas abiertas, elaboradas para permitir una respuesta libre.

Este instrumento se aplicará a los Jefes y funcionarios profesionales del Departamento Capacitación, con la finalidad de evaluar las variables plan nacional de desarrollo humano, planificación y desarrollo de los recursos humanos, ya que son los involucrados directos en la implementación de los planes de desarrollo. Dichos cuestionarios constan de 30 y 26 preguntas respectivamente.

D. Conceptualización Variables

Para el autor F. Jaime Arellano G, **“variable es cualquier característica que no se da necesariamente igual (varia) en los distintos sujetos o unidades estadísticas que cubre un estudio, de suerte que podemos medir en ellos su diferente magnitud, o registrar su diferente modalidad, o simplemente su ausencia o presencia”** (1990,111)

A continuación se conceptualizan las variables utilizadas en el presente estudio, así como los indicadores e índices.

1. Variable Plan Nacional de Desarrollo Humano

a. Definición

“Plan nacional de desarrollo humano”, es impulsar el bienestar y el progreso del país y por ende de todos sus ciudadanos, mediante políticas de tipo general a los diferentes sectores, estos a su vez emitirán las políticas respectivas y realizarán la planificación necesaria con el objeto de cumplir.
(www.mideplan.go.cr/Plan19982002/indexhtml)

b. Indicador Formulación políticas de recursos humanos

Para el autor Dessler la formulación de políticas de personal debe provenir y ser consistentes con la misión y el plan básico de la compañía. (1996,667) En el caso presente, las políticas deben ser coherentes con el “Plan nacional de desarrollo humano del país y la misión de los diferentes ministerios

-Índice “Participación”: Para el Diccionario de la Lengua Española la participación consiste en acción o efecto de participar. (1992,1536) Este índice se refiere a la participación de los ministerios en la formulación de políticas.

- Índice "Claridad": En el Diccionario Larousse significa "calidad de claro". (1994,236) El término claridad se aplica en el sentido de que las políticas sean lo suficientemente claras de manera que sean entendibles.

- Índice "Aplicabilidad": En el Diccionario de la Lengua Española se define como calidad de aplicable. (1992,168) Este índice se refiere a que la formulación de políticas debe de ser aplicable a la planificación de los recursos humanos.

-Índice "Evaluación": Para el Sistema Nacional de Evaluación del Ministerio de Planificación la evaluación es el monitoreo permanente de los programas y proyectos del Gobierno. www.mideplan.go.cr.sine/quesine.html.

2. Variable Planificación Recursos Humanos

a. Definición

Robins Stephen comenta que **"la planificación de los recursos humanos es el proceso por el cual la gerencia se asegura de contar con el personal adecuado, capaz de llevar a cabo las tareas que ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos"**. (2000,343)

b. Indicador Políticas

Robins Stephen dice que política es: **“Guía en la cual se establecen parámetros para la toma de decisiones”**. (2000,193)

-Índice “Emisión”: Acción o efecto de emitir. Se requiere determinar si se emiten políticas de recursos humanos derivadas de la planificación organizacional

-Índice “Aplicabilidad “: El mismo diccionario lo define como **“Calidad de aplicable”**. (1992,168) Este índice se refiere a que las políticas de los recursos humanos deben de ser aplicables.

- Índice “Coherencia”: Para los autores García Ramón, Pelayo y Gross; **“es la relación o unión de unas cosas con otras”**. (1994,243). Es este caso se trata de la coherencia entre la planificación organizacional y la de recursos humanos

b. Indicador Inventario

Dessler comenta que los inventarios son **“registros sistemáticos, ya sean manuales o computarizados, que listan la instrucción, la escolaridad, intereses de carrera y de desarrollo, habilidades, etc., de los empleados para ser utilizados en las predicciones de personal”**. (1996.692)

-Índice “Cuantitativo”: El Diccionario Océano Uno lo define como **“Relativo a cantidad”** (1999). Es necesario conocer si para la planificación de los recursos humanos existe un inventario que determine la cantidad de funcionarios.

-Índice “Cualitativo”: El Diccionario de la Lengua Española se define como **“Denota calidad”** (1992,606). Este ítem se refiere a las habilidades, conocimientos, etc., que debe tener el funcionario de acuerdo con el perfil ocupacional y educacional que servirá como guía en la formación y capacitación de éste.

b. Indicador Planes

Según el Diccionario Enciclopédico Océano Uno un plan es: **“Determinación de algunos objetivos precisos y de los medios que deben de emplearse para alcanzarlos en un plazo dado”**(1999)

- Índice “Corto plazo”: Los autores Stephen Robins, Mary Coulter lo definen como aquellos que abarcan un periodo de un año o menos (2000,214)

- Índice “Mediano Plazo”: Los autores citados anteriormente comentan que es cualquier periodo entre ambos extremos. (2000,214)

- Índice “Largo Plazo”: Igualmente estos autores mencionan que son los que abarcan un periodo de más de tres años (2000, 214)

- Índice “Participación”: Para el **Diccionario de la Lengua Española** la participación consiste en acción o efecto de participar. (1992,1536). Este índice se refiere a conocer quiénes participan en la elaboración de los planes.

2. Variable desarrollo de los recursos humanos

a. Definición

Para el autor Mondy R wayne, el desarrollo humano **“es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo”** (1997, 230)

b. Indicador Capacitación

Según Alfonso Siliceo, **“la capacitación consiste en una actividad planteada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”** (1982,21)

-Índice “Participación”: Para el **Diccionario de la Lengua Española** la participación consiste en acción o efecto de participar. (1992,1536). Este índice se refiere a conocer si los funcionarios participan en la detección de necesidades de capacitación.

-Índice “Coherencia”: Los autores García Ramón, Pelayo y Gross lo definen como **“la relación o unión de unas cosas con otras”**. (1994,243). Es este caso, se trata de la coherencia entre el curso, la planificación organizacional y las labores que desempeña el funcionario.

-Índice “Evaluación”: Gary Dessler dice que evaluación es **“medir la reacción, aprendizaje, conducta o resultados”** (1996,239)

c. Indicador “Educación formal”

Según el “Manual del Centro de Capacitación y Desarrollo del Servicio Civil” es la **“formación académica recibida en un plan de estudios, carrera o disciplina impartida por instituciones educativas nacionales o internacionales, conducente a un título que faculta, cognoscitiva y legalmente, para ejercer una profesión o actividad de naturaleza física o intelectual”**. (1997,82)

- Índice “Diplomado”: Grado académico

- Índice “Bachiller”: Grado académico

- Índice “Licenciatura”: Grado académico

- Índice “Maestría”: Grado académico

d. Indicador “Beneficios”:

Los autores Garcia Ramón, Pelayo y Gross indican que beneficio **es “Bien hecho o recibido”** (1994,143). Este indicador es necesario para conocer los beneficios que se pueden obtener con los planes de desarrollo de los recursos humanos.

-Índice “Carrera administrativa”: La “Guía metodológica para la elaboración de manuales de puestos institucionales” lo define como el sistema que permite el ascenso desde los cargos de menor nivel hasta los de más alta jerarquía, usualmente orientado hacia la profesionalización que hace un servidor de su empleo público. (1995,42)

-Índice “Obsolescencia de conocimientos”: El autor Willian B. Werther lo describe como el proceso que sufre un empleado (o grupo de ellos) que dejan de

poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. (1995,222)

e. Indicador “Limitantes”

En el caso de este estudio se toman como aquellos aspectos que de alguna manera impiden la implantación de planes de desarrollo

Índice “Apoyo Jerarquía”: Es el respaldo que dan las altas autoridades a los planes de desarrollo y capacitación.

-índice “Programas de apoyo”: Son aquellos programas que coadyuvan al establecimiento de los planes de desarrollo de los recursos humanos.

-Índice “Recursos”: Para Claudio Urrutia recursos son contar con los medios necesarios para el cumplimiento de objetivos. (1988, 33)

En la presente investigación se tomaran en consideración 3 tipos de recursos: humanos, para Carlos Hernández Orozco ” **recursos humanos son las personas que a distintos niveles de la organización, desempeñan tareas dentro de un determinado programa, en calidad de empleados o funcionarios**”. (1990,130)

Financieros: En el texto principios de contabilidad nos dice que son los medios monetarios o económicos que conforman los presupuestos y que permiten tomar decisiones. (1992, 59) y los recursos tecnológicos: Según David R. Hampton la **“tecnología se considera como cualquier técnica de que se sirva una empresa para realizar el trabajo”**. (1998,282)

E. Alcances y limitaciones

1. Alcances

Según lo manifiesta Pedro Venegas, los alcances de una investigación deben definirse en función de: **“...a quién le servirá la investigación, de qué le puede ser útil y bajo cuáles circunstancias.”** (1987,151)

Es necesario tomar en consideración el factor humano y su labor dentro de la organización; ya que ésta busca maximizar sus recursos y una forma de hacerlo es conociendo el potencial de sus servidores, y de cómo la institución debe desarrollarlos, con el propósito de que contribuyan al alcance de los objetivos y metas institucionales.

Con esta investigación se pretende brindar a las oficinas de recursos humanos, de los diferentes ministerios del sector gobierno, una guía que sirva

como base para implementar programas de desarrollo de los recursos humano en dicho sector.

3. Limitaciones

Una limitación presentada en el desarrollo de esta investigación, fue la imposibilidad de concertar una cita para aplicar la entrevista estructurada al jefe del departamento de recursos humanos del Ministerio de Hacienda.

Asimismo, en la aplicación del cuestionario a los profesionales del área de capacitación de una población de 22 servidores se aplicó a 15 funcionarios, ya que no fue posible ubicarlos por encontrarse algunos de gira, incapacitados o de vacaciones.

CAPITULO V

RESULTADOS

El análisis de resultados se basa en lo siguiente:

- Entrevista a 15 jefes de los departamentos de recursos humanos de los diversos ministerios.
- Análisis del cuestionario estructurado aplicado a 13 jefes de capacitación y 15 profesionales en esa área, también de los diferentes ministerios.

Para mejor ilustración del lector, se usa gráficos en casi todos los estudios de las preguntas.

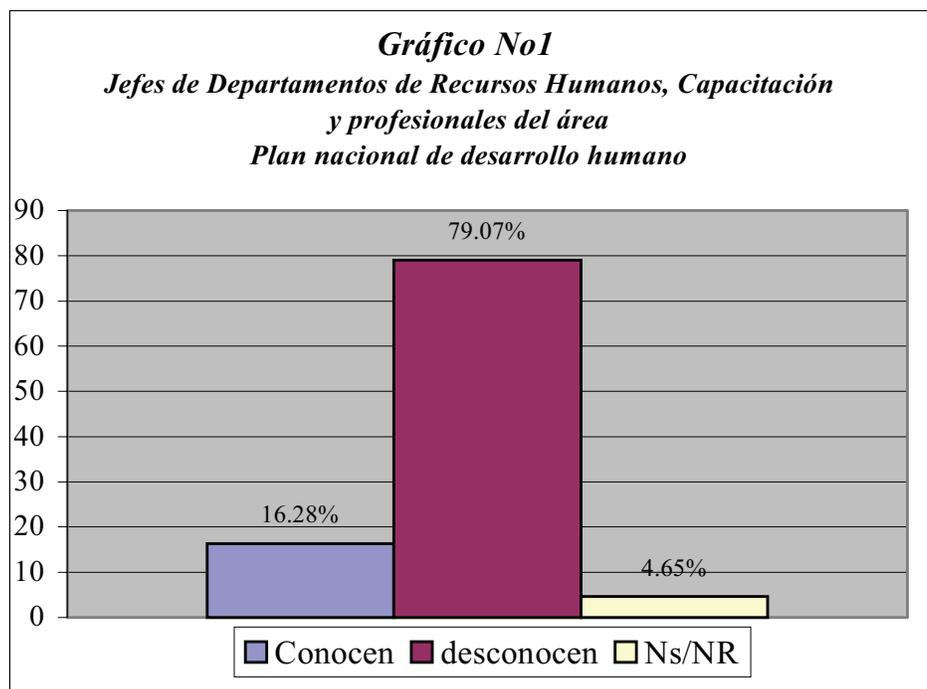
En algunos casos los gráficos corresponden a las entrevistas en otros al cuestionario y a veces este abarca información tanto del entrevistado como del encuestado.

Asimismo se realizan entrevistas especiales a la Lic. Lucrecia Rodríguez Guzmán, coordinadora de la Unidad de Análisis del Desarrollo del Ministerio de Planificación, al Lic. Rolando Hernández, facilitador técnico del Sistema Nacional de Evaluación (SINE), al Lic. Joaquín Arguedas Herrera, Director del Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General del Servicio Civil (CECADES) y a los Jefes de Planificación de los ministerios. Algunos de sus comentarios se analizan en páginas siguientes.

A. Variable Plan Nacional de Desarrollo

1. Plan nacional de desarrollo humano

En el capítulo dos, se define el concepto de lo que es el "Plan nacional de desarrollo humano", su importancia y su relación con las políticas que en materia de recursos humanos contiene dicho plan. Como ya se mencionó anteriormente **“El Plan nacional de desarrollo humano es la estrategia diseñada por el Gobierno de Costa Rica para enfrentar los desafíos, aprovechar las oportunidades actuales y reactivar la economía del país con estabilidad, equidad y sostenibilidad”** (www.mideplan.go.cr/pnd/queespn.htm). Para esta investigación, este tema resulta de vital importancia, ya que es la base primordial para la planificación institucional y de recursos humanos.



Fuente: Entrevistas y cuestionarios aplicados a los jefes de recursos humanos, capacitación y profesionales de esa área, del sector ministerial del gobierno, setiembre 2001

Con respecto a las políticas del "Plan nacional de desarrollo humano" el gráfico No.1 refleja la opinión, tanto de los jefes de recursos humanos entrevistados, como de la población evaluada en el cuestionario. De ellos, 79.07% de funcionarios desconocen las políticas derivadas del "Plan nacional de desarrollo humano", específicamente en materia de capacitación y desarrollo de los recursos humanos. Únicamente, 7 personas respondieron afirmativamente, lo que representa el 16.28% del total de la población; asimismo el 4.65% no contestó.

En entrevista realizada al Lic. Joaquín Arguedas Herrera, director del Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) de la Dirección General de Servicio Civil manifestó que **“había leído los programas de gobierno y que existen algunas generalidades que podrían interpretarse como parte de la función dirigida al personal, pero que son un poco escasas y esta institución no ha extraído y trabajado en función de ello.”**

De igual manera fueron entrevistados los jefes de los Departamentos de Planificación de los diferentes ministerios. De ello, se desprende el conocimiento que tienen sobre el plan nacional de desarrollo humano, ya que consideran que es la base para la planificación ministerial.

Al respecto se evaluó la opinión de la población que conoce las políticas del plan. En este caso el 11.63% señalan que las políticas son claras y aplicables y

el 4.65% respondió negativamente. El 83.72% de la población no respondió dado que no conocían sobre las políticas de recursos humanos derivadas del plan nacional de desarrollo del país. En este sentido el director de CECADES, señaló **"que no podía decir si esas políticas eran claras y aplicables ya que como lo mencionó anteriormente, lo que conoce son generalidades de los programas de gobierno"**.

En la entrevista realizada a la Lic. Lucrecia Rodríguez Guzmán coordinadora del Área de Análisis del Desarrollo, del Ministerio de Planificación, manifestó que las políticas deben ser claras ya que existe consulta a los diferentes ministerios cuando se está elaborando el plan, incluso el proyecto es revisado por el señor Presidente de la República quién realiza anotaciones cuando algún ministerio no contempla temas de interés para el gobierno. La aplicabilidad en la formulación de estas políticas genera un diagnóstico con programas específicos y estos a su vez establecen lineamientos de políticas para los diferentes ministerios, los cuales se envían para revisión, con el fin de detectar algún problema. La comunicación de esos planes es una labor interna de cada institución.

La totalidad de la población comprendida por los Jefes de Recursos Humanos, Jefes de Capacitación y Profesionales en esta actividad, así como el director de CECADES no participan en la formulación de las políticas contempladas en el plan, demostrando con ello el alto porcentaje de

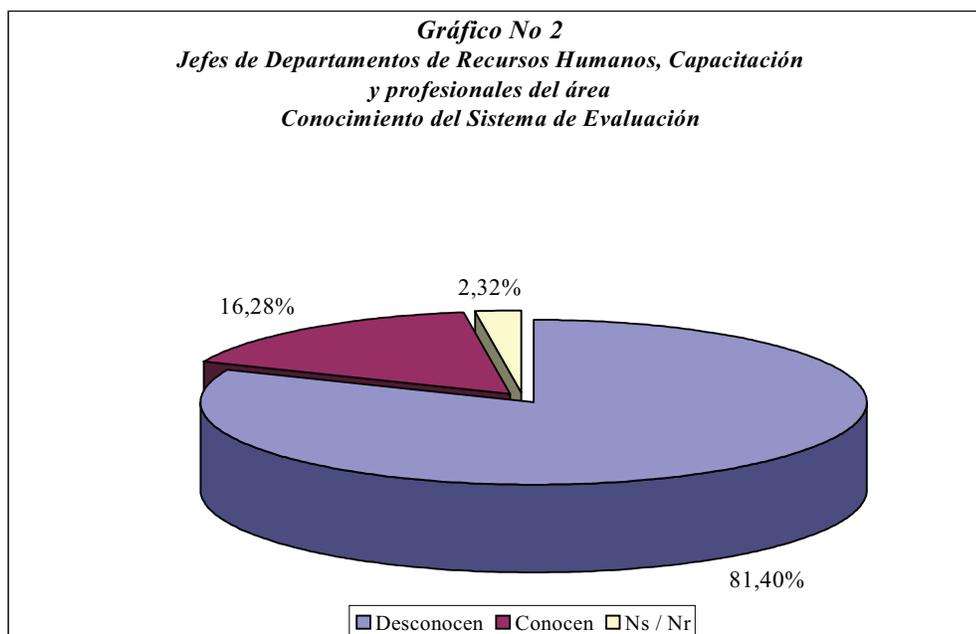
desconocimiento de éstas. Al respecto, la Lic. Lucrecia Rodríguez Guzmán, coordinadora del Área de Análisis del Desarrollo, del Ministerio de Planificación indica **“que son los asesores de los diferentes ministerios el enlace con esa unidad, de manera que debe existir consulta a lo interno de los ministerios”**

2. Sistema de evaluación

El Sistema Nacional de Evaluación efectúa la evaluación estratégica de programas que fueron contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo; realizando una selección en conjunto con el Ministerio respectivo de cinco acciones estratégicas por año, las cuales tienen viabilidad política, presupuestaria y se establecen los indicadores en conjunto, cuenta con una escala de evaluación donde 4 es muy bueno y 5 excelente.

El SINE operacionaliza los indicadores, y deja muy claro en cada caso lo que se evaluará por medio de la carta de compromiso; asimismo, se deben presentar informes trimestrales con el fin de verificar el grado de cumplimiento de las estrategias, y se procede a elaborar un informe dirigido a los asesores del presidente, para luego ser analizado en consejo. Además de la evaluación trimestral, se realiza una a finales de enero del año siguiente, de acuerdo con

los compromisos; asimismo se identifican los logros. Es importante señalar que no hay capacidad para evaluar todo el accionar de las instituciones; se cuentan apenas con 10 técnicos para varias instituciones y compromisos sectoriales.



Fuente: Entrevistas y cuestionarios aplicados a los jefes de recursos humanos, capacitación y profesionales de esa área, del sector ministerial del gobierno, setiembre 2001

El gráfico siguiente analiza este tema, desde el punto de vista de la población entrevistada y encuestada.

El resultado de las entrevistas y cuestionarios aplicados a los funcionarios citados anteriormente reflejaron que el 81.40% no tienen conocimiento de un sistema de evaluación de estas políticas; no obstante, el 16.28% de los funcionarios antes citados sí conocen que se efectúa una evaluación,

correspondiéndole en algunos casos a la Oficialía Mayor, al Departamento de Planificación estratégica o bien a representantes de los altos jefes, el restante 2.32% no sabe o no responde a la pregunta.

Al respecto el director de CECADES, señaló que el Servicio Civil ha ofrecido ser evaluado durante estos tres años por el Sistema Nacional de Evaluación (SINE) en ciertos proyectos, y ha salido bien calificado; no obstante, lo único que se evalúa son algunos proyectos, se desprecia de alguna manera, la cotidianidad del trabajo que ciertamente es respuesta del servicio a la sociedad.

Los jefes de planificación consideran que todos los ministerios son evaluados por el SINE de acuerdo con la carta de compromisos. Si dentro de éste compromiso existe alguna política específica en materia de recursos humanos, sería evaluada; además son evaluados por otros entes como el Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República en materia presupuestaria.

B. Variable Planificación de los Recursos Humanos

1. Políticas de recursos humanos

La planificación organizacional es el proceso donde se establecen los objetivos principales de la organización; se emiten políticas a los diferentes

departamentos en materia financiera y de recursos humanos entre otras, y se desarrollan planes de amplio alcance para lograr estos objetivos.

De esta manera los departamentos de recursos humanos deberán adquirir conocimientos en el ámbito de la organización, implicarse en el proceso estratégico de ésta y realizar una gestión proactiva con miras a contribuir positivamente a la organización. Asimismo, deben ocuparse de unir las políticas organizacionales a la planificación de recursos humanos ya que no pueden separarse. El gráfico siguiente permite mejor conocimiento del tema.



Fuente: Entrevistas y cuestionarios aplicados a los jefes de recursos humanos, capacitación y profesionales de esa área. del sector ministerial del gobierno, setiembre 2001

Se determinó que el 72.09% de los ministerios, no emiten este tipo de políticas y básicamente las que se dan son de tipo presupuestario. El 23.26% les giran

políticas específicas en materia de recursos humanos, (Ministerio de Ciencia y Tecnología de acuerdo al Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Seguridad Pública son emitidas por el señor Ministro, Ministerio de Educación cuentan con un sistema Nacional de Capacitación), el 4.65% no contestó.

El siguiente es el resultado del sondeo a los jefes de Planificación de los diferentes ministerios, en cuanto a emisión de políticas de recurso humanos se refiere: el 62.50% manifiesta que no se emiten políticas en esta materia derivadas de la planificación organizacional. El 37.5% señala que si existen políticas (caso del Ministerio de Agricultura y Ganadería donde dicho departamento elabora un programa de fortalecimiento de recursos humanos el cual contiene políticas de capacitación; al igual que el Ministerio de Salud cuenta con un Plan Nacional de Salud donde se especifican acciones para el desarrollo de los recursos humanos).

A la pregunta sobre si el ente rector, en este caso CECADES, emite políticas sobre capacitación y desarrollo de los recursos humanos, el Director de dicho centro manifiesta “ **en la medida de lo posible y de ciertas limitaciones y también de alguna manera se emiten directrices en términos de contenidos y de énfasis de las actividades de capacitación**”.

Asimismo, el Licenciado Arguedas comenta sobre la pregunta referente a si los departamentos de recursos humanos, emiten políticas de capacitación derivadas de la planificación de los recursos humanos? “ **Si varios ministerios**

tienen hasta algún intento de un programa quinquenal de desarrollo de la capacitación, debe de reconocer que el MOPT hace un esfuerzo serio en este sentido”.

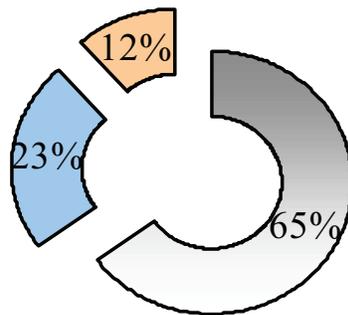
Sobre la interrogante de si existe planificación de los recursos humanos, el mismo funcionario indica **“hay intentos en algunos casos. Entre los diferentes contenidos que podía tener la planificación es un desarrollo de carrera de los individuos, hay ministerios que se preocupan por darle seguimiento a la carrera de tal manera que alguien rote por diferentes lugares que es un método de desarrollo de carrera, da facilidades de capacitación de estudios formales pero no dentro una perspectiva de desarrollo a largo plazo y es muy difícil de hacer por que al considerarse el estado patrono único los funcionarios rotan mucho.**

En cuanto a la aplicabilidad de las políticas a sus programas de trabajo el 58.14% de entrevistados y encuestados consideran que son aplicables, el 30.23% consideran que no lo son y el 11.63% no respondió.

Con el propósito de determinar la coherencia que debe existir entre la planificación institucional y la de recursos humanos, se aplicaron de igual forma los instrumentos antes citados. Véase al respecto el gráfico 4

Gráfico N°4

La coherencia entre la planificación institucional y la de recursos humanos



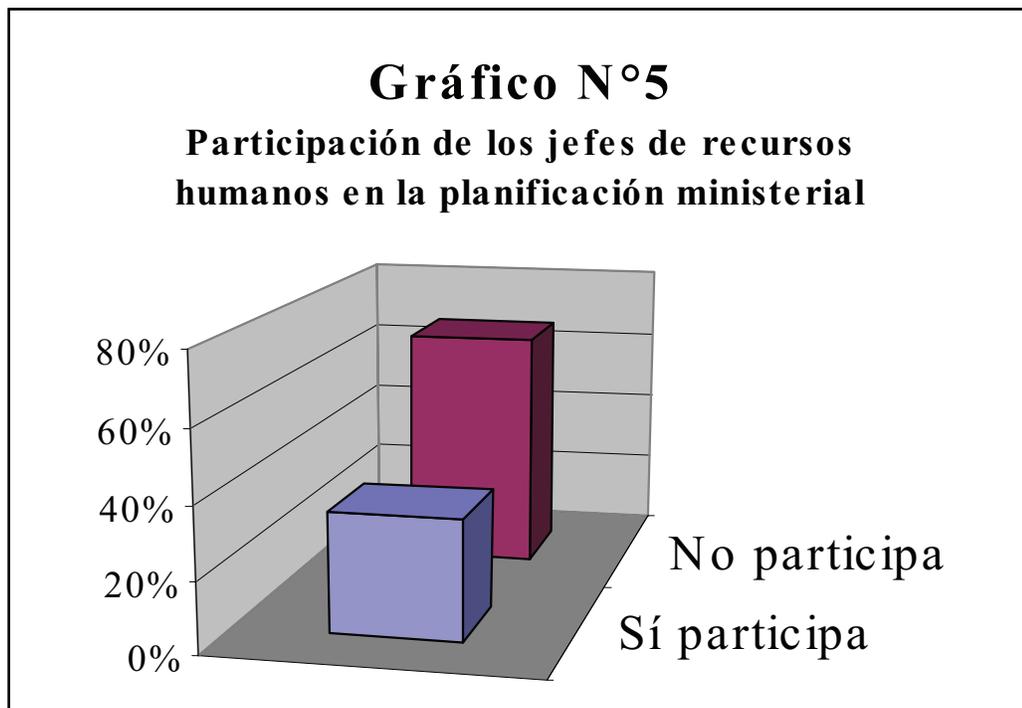
■ Sí existe ■ No existe ■ Ns/ Nr

Fuente: Entrevistas y cuestionarios aplicados a los jefes de recursos humanos, capacitación y profesionales de esa área. del sector ministerial del gobierno, setiembre 2001

El 65.12% opina que sí existe relación entre ambas planificaciones, que si bien es cierto no se emiten en algunos casos políticas específicas se toman como base los objetivos y metas de la institución o bien directrices de los superiores; asimismo la planificación debe responder a la misión institucional; el Ministerio de Educación se basa en el plan estratégico institucional; otros manifestaron que ambas planificaciones tienen que estar amarradas con el fin de cumplir de manera global con fin de la institución. El 23.26% estima que no hay coherencia entre ambas planificaciones y el 11.63% no sabe o no responde.

2. Participación en la planificación

Siempre en el tema de las políticas, fue necesario evaluar la participación del área de recursos humanos en la planificación en el ámbito ministerial. Véase para mejor ilustración el gráfico No. 5.

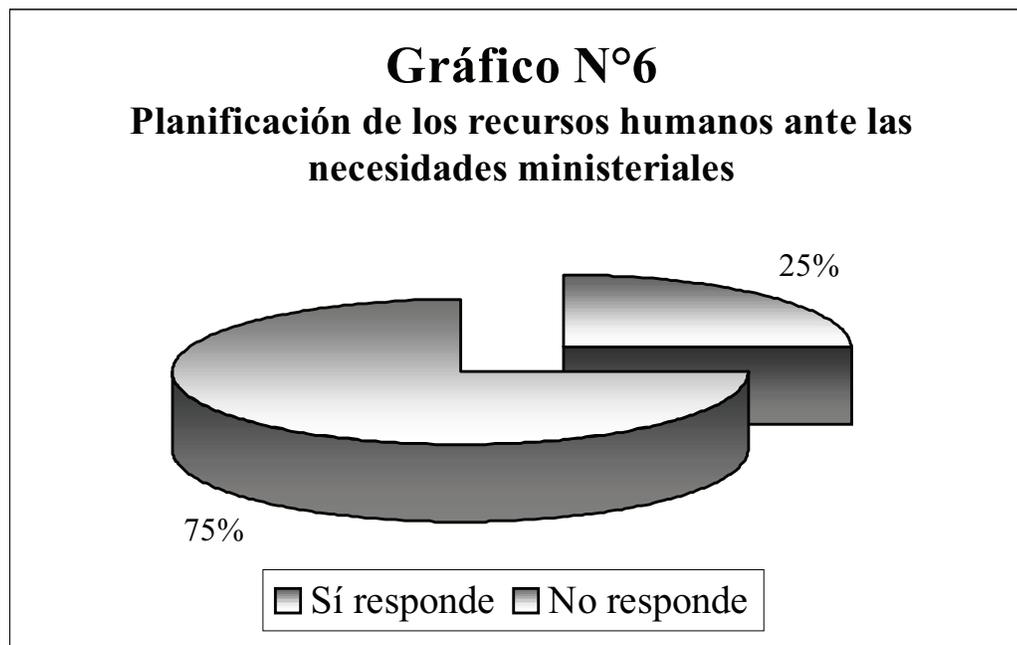


Fuente: Entrevistas aplicados a los jefes de recursos humanos del sector ministerial del gobierno, setiembre 2001

En la investigación se determinó que solo el 33.33% de los jefes de recursos humanos es participó en dicha labor, (como es el caso de Ciencia y Tecnología, el Ministerio de Seguridad Pública y el Ministerio de Salud pero en forma aislada), el restante 66.67% solo participa para efectos presupuestarios de la planilla de cada institución, lo cual consiste en la elaboración de la proyección de pagos como salario base y otros pluses salariales.

Sobre el mismo asunto, el 100% de los jefes de planificación señalaron que los jefes de recursos humanos solo participan en la planificación en el ámbito organizacional en materia de pagos para los funcionarios; realizan un anteproyecto de presupuesto, ya que nunca se ha involucrado al departamento de recursos humanos a formar parte de la planificación a nivel macro.

También se analizó si la planificación de recursos humanos responde a las necesidades institucionales. Como puede observarse en el siguiente gráfico.



Fuente: Entrevistas aplicadas a los jefes de planificación, del sector ministerial del gobierno, setiembre 2001

Al respecto, un 75% de estos funcionarios indicaron que la planificación de los recursos humanos no responde a las necesidades a la organización, ya que no se encuentran comprometidos con la misión de la institución; no hay una planificación adecuada ya que la distribución de los recursos humanos se da por demanda y no

por un estudio de funciones y requerimientos; otros opinan que no hay una visión futurista de la institución y que se toman decisiones que no satisfacen las necesidades organizacionales; solo un 25% estima que sí satisface las necesidades, ya que el ministro establece las políticas y para ello se trabaja en la planificación.

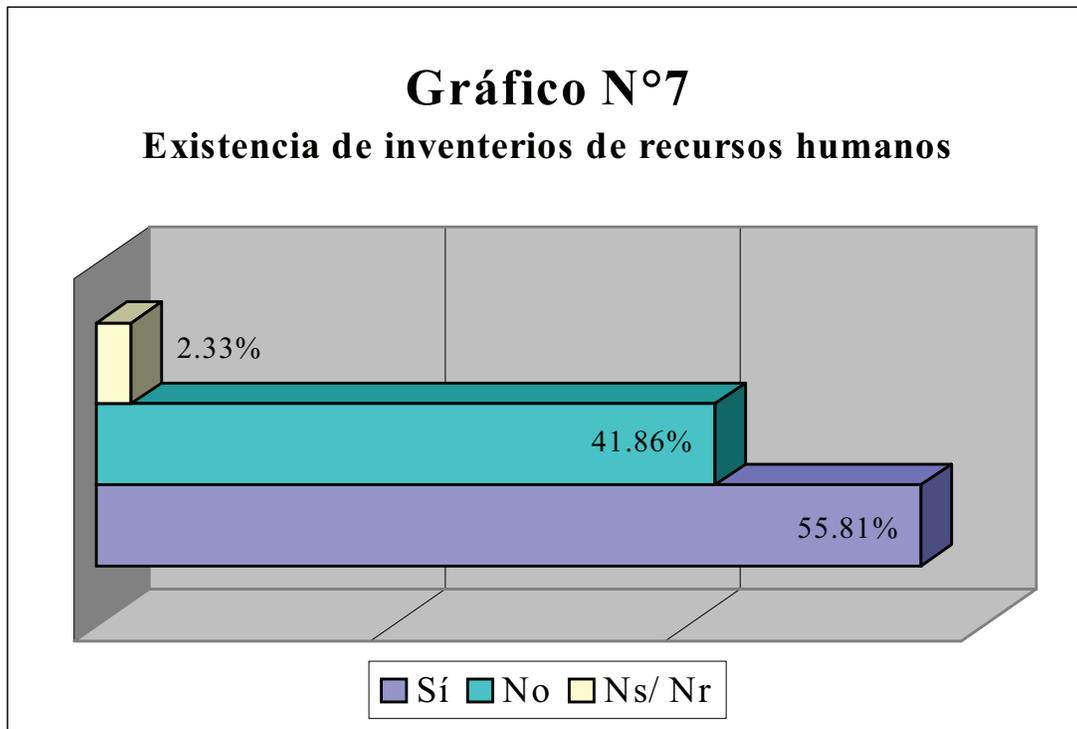
Sobre este mismo asunto, la Coordinadora del Area de Análisis del Desarrollo, Lic. Lucrecia Rodríguez estima que sí existe toda una relación entre "Plan nacional de desarrollo humano" con la planificación a nivel organizacional y de los recursos humanos, debido a que dicho plan es emitido los primeros meses de inicio de gobierno, con el fin de que los jefes se comprometan con su realización y puedan dirigir su planificación a cumplir con las prioridades establecidas.

No obstante, es importante señalar que dicho plan no es acompañado de un presupuesto que permita mayor facilidad para su implementación, ya que en ocasiones los presupuestos de los ministerios no consideran los lineamientos de políticas que contiene el mencionado plan.

3. Inventarios de recursos humanos

Dentro de los puntos investigados, estuvo el conocer si los departamentos de recursos humanos cuentan con instrumentos que le permitan realizar diagnósticos

de su personal tanto cualitativa como cuantitativamente como medios coadyuvantes para la planificación de sus recursos. Véase al respecto el gráfico 7



Fuente: Entrevistas y cuestionarios aplicados a los jefes de recursos humanos, capacitación y profesionales de esa área. del sector ministerial del gobierno, setiembre 2001

Se encontró que el 55.81% del total de ministerios cuentan con un sistema que les permite diagnosticar el recurso humano, el 41.86 no tiene por problemas de falta de recurso humano y el 2.33% no contestó.

Sobre este tema el Director del CECADES comenta que:” **existen inventarios de personal de forma parcial; algunos intentan tener imágenes informatizadas y otros solamente existen en una especie de expediente muerto; es variado el asunto; no es para nada satisfactorio**”.

Asimismo, se investigó si los planes que se derivaban de la planificación son a corto, mediano, largo plazo o bien una combinación de estos.

Sobre el particular, los jefes de recursos humanos, capacitación y profesionales de esa área (encuestados y entrevistados) opinaron lo siguiente:

El 27.92% señala que sus respectivos ministerios cuentan con planes a corto plazo, el 25.58% a mediano plazo y solo un 2.32% a largo. No obstante, algunos ministerios tienen una combinación de planes a corto y mediano plazo (13.95%), el 16.28% dice contar con planes a corto, mediano y largo plazo y el 11.63% no respondió.

Asimismo, se encontró que el ministerio de Vivienda no posee planes, lo que representa el 2.32%, dado que como lo manifestó la jefa de recursos humanos, el departamento está constituido por dos personas y no es posible dedicarse a la labor de capacitación.

Algunos jefes señalaron la dificultad existente de programar a un largo plazo debido a que el Gobierno tiene una duración de 4 años, y cuando se da un cambio de administración muchos de esos planes deben de variarse, de ahí la problemática, además de los problemas de tipo presupuestario.

Sobre el particular el director de CECADES indicó que **“son muy pocos los que tienen un programa a largo plazo, además debe de admitir que la calidad de unos y otros es muy diferente, hay unos muy buenos con mucho contenido con una visión muy clara de lo que se pretende hacer en ese ministerio y otros más triviales”**.

Asimismo, se trató de identificar quiénes participan en la elaboración de dichos planes, con el objeto de determinar si existe una participación diversa.

De la entrevista aplicada a jefaturas de recursos humanos se desprende que el 80% de ellos participan y el 20% no, debido a que las actividades de capacitación y desarrollo están concentradas en un departamento que es independiente del de recursos humanos, (como lo es en el caso del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, Justicia y Educación) el 6.67% no participa debido a que no elabora planes de capacitación.

Sobre esta misma actividad, el 84.62% de las jefaturas de capacitación participan en dicho proceso; el 15.38% no contestó.

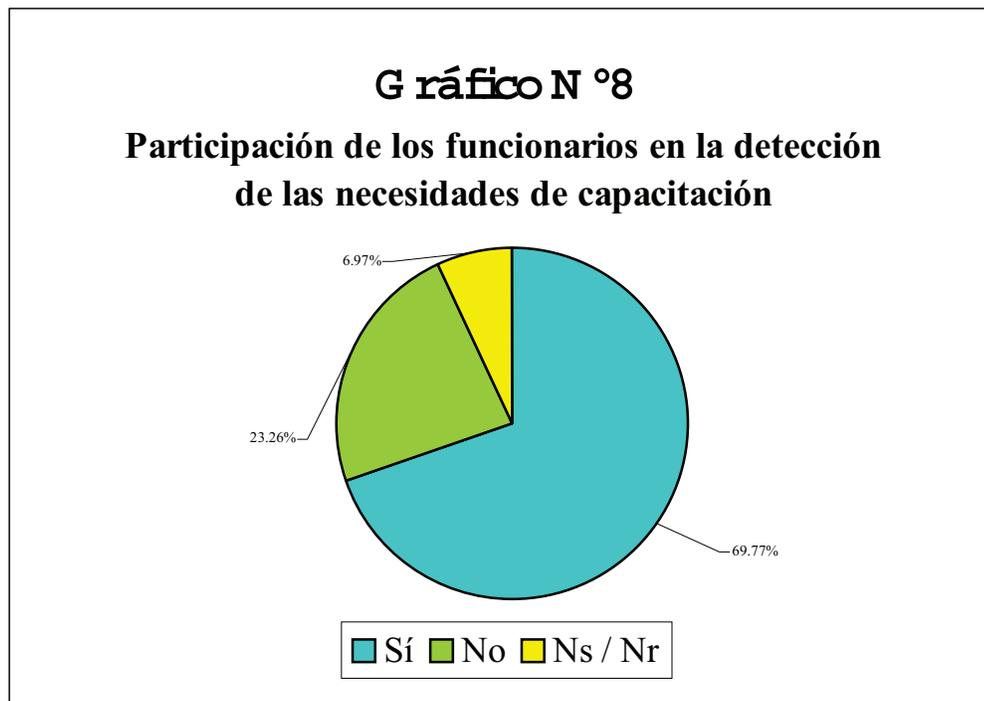
Asimismo, en lo relativo a los profesionales de dicha área se desprende que un 46.67% es partícipe en la elaboración y aporte de ideas; el 53.33% no es considerado para esa labor.

C. VARIABLE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

La participación de los funcionarios en la detección de programas de capacitación o desarrollo es fundamental para identificar las áreas en que desean perfeccionarse.

La ventaja de ello consiste en que las personas que reciben la capacitación, lo consideran más relevante, tienden a tener una actitud más receptiva, dado que sus consideraciones fueron tomadas en cuenta para la elaboración de programas de capacitación.

En las entrevistas y cuestionarios aplicados se solicitó información con el objeto de conocer si en la detección de necesidades de capacitación hacían partícipes al resto de los funcionarios del ministerio. En el siguiente gráfico se comienza a analizar este tema



Fuente: Entrevistas y cuestionarios aplicados a los jefes de recursos humanos, capacitación y profesionales de esa área. del sector ministerial del gobierno, setiembre 2001

Nótese que el 69.77% de los funcionarios encuestados y entrevistados en los ministerios respondieron de manera positiva, ya que ellos aplican cuestionarios y entrevistas para conocer cuáles son las necesidades reales de los servidores. Un porcentaje mucho menor, el 23.26%, solo utiliza entrevista o cuestionarios dirigidos a los jefes de departamento o directores, el 6.97% desconoce o no respondió a la pregunta formulada.

Otro tema analizado fue la relación que existe entre la capacitación y las labores que desempeña el servidor.

La capacitación o entrenamiento de los recursos humanos se basa en preparar a un individuo con el propósito de que adquiera conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su puesto; es a través de la capacitación que se manifiesta en las personas todo un desarrollo de sus habilidades o conocimientos, de igual manera se consultó vía entrevista y cuestionario a la población antes citada sobre la relación citada.

El 86.05% estima que existe una estrecha relación entre la atinencia de funciones versus temática de la capacitación la cual debe relacionarse; de no producirse se incurriría en gasto de operación muy alto; además el funcionario debe capacitarse en su área de acción y los programas se elaboran con fundamento en los requerimientos de un puesto. Por otra parte, el 25.58% considera que no (caso específico del Ministerio de Ciencia y Tecnología donde la población de funcionarios es apenas de 35 personas la capacitación no es tan específica; por el contrario se trata de hacer que el funcionario sea más polifuncional). El 2.32% de encuestados desconocen el asunto.

Dentro de la tercera variable, también se analizó la relación de la capacitación con la planificación institucional. Como puede verse en el gráfico No.9

Fuente: Entrevistas aplicadas a los jefes de recursos humanos, del sector ministerial del gobierno, setiembre 2001



Al respecto, el 60% de los jefes de recursos humanos estiman en que si se produce esa coherencia, ya que se orientan por los objetivos estratégicos de la institución; la capacitación se encuentra encaminada a satisfacer las necesidades de la institución.

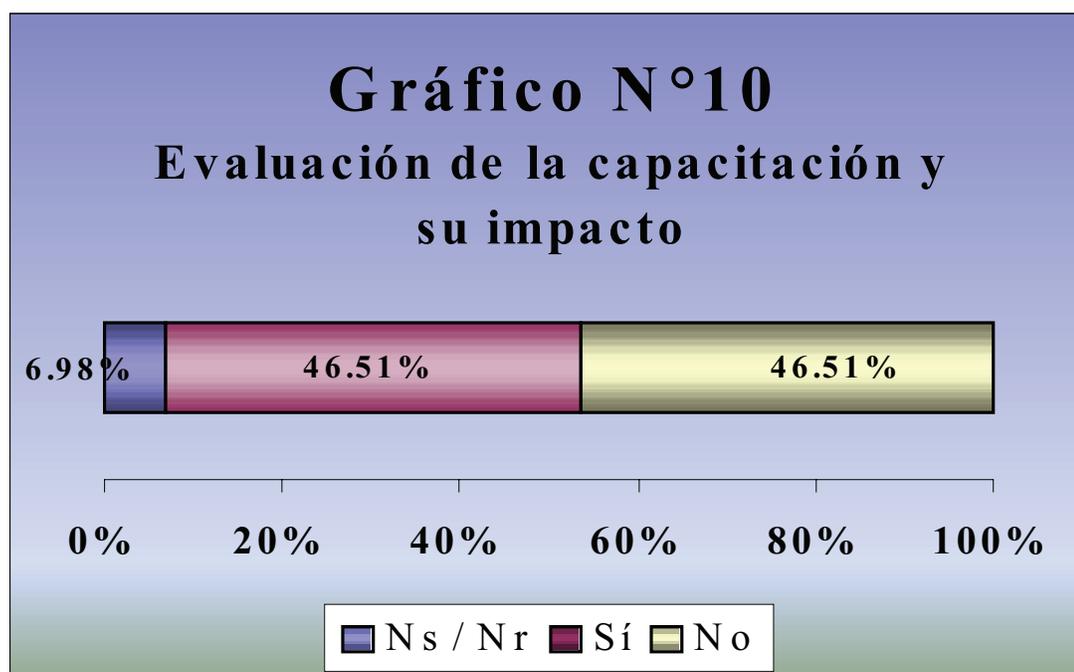
En el caso del Ministerio de Cultura, el jefe de recursos humanos manifiesta que por tratarse de una institución tan particular su capacitación debe ir ligada al accionar de ésta.

El 26.67% considera que no, por cuanto no se emiten políticas derivadas de la planificación institucional.

El 13.33% no aporta su opinión ya que este proceso no esta ligado a su departamento.

El 64.28% de los jefes de capacitación y profesionales del área coinciden con los jefes de recursos humanos, ya que estiman que sí existe esa coherencia con los objetivos institucionales y con las necesidades de la organización y de sus funcionarios. El 21.44% considera que no , el 14.28% no emitió su opinión.

La evaluación a posteriori de los planes de capacitación y su impacto es un factor importante para el desarrollo de la investigación. Este punto se visualiza en el siguiente gráfico:



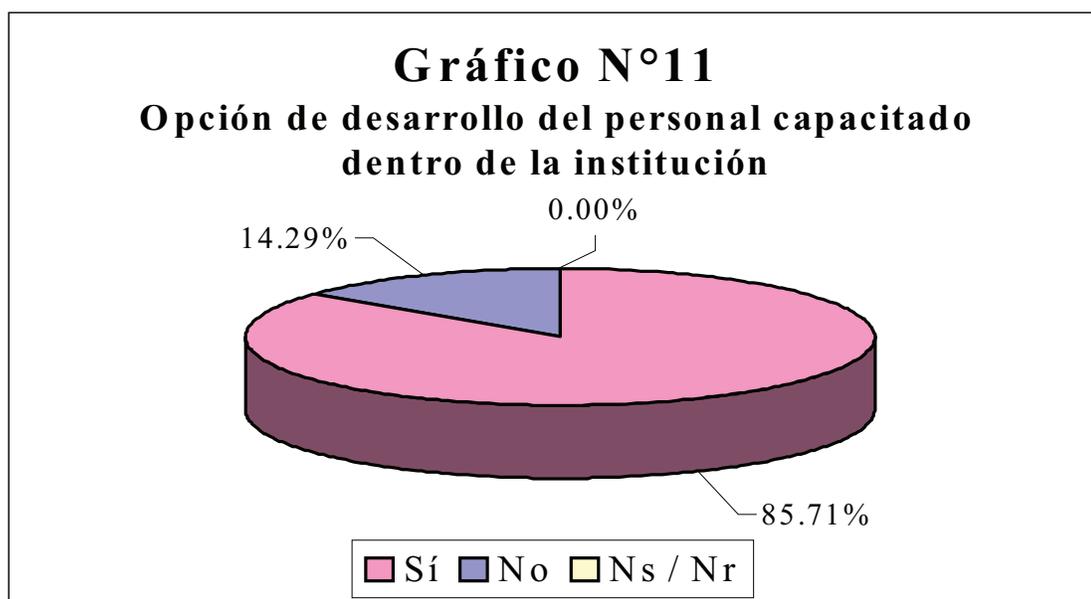
Fuente: Entrevistas y cuestionarios aplicados a los jefes de recursos humanos, capacitación y profesionales de esa área. del sector ministerial del gobierno, setiembre 2001

Al respecto, y de conformidad con los instrumentos aplicados se determinó que el 46.51% de los ministerios sí efectúan esta labor, mediante entrevistas a los jefes de aquellos funcionarios que recibieron algún tipo de capacitación, o bien con el uso de cuestionarios aplicados a los funcionarios y jefes, con el propósito de conocer cuáles fueron los resultados de la capacitación impartida y si de algún modo se produjo un cambio de actitud de los funcionarios, el 46.51% no la realizan debido a que no cuentan con instrumentos que le faciliten dicha labor y el 6.98% no respondió.

El Lic. Joaquín Arguedas, Director de CECADES opina **“que se da muy poco, debido a que se cuenta con solo 13 funcionarios dedicados a muchas actividades, no tenemos forma de evaluar el impacto de la capacitación, debe decirle que eso es un problema mundial, un problema que hasta los mismos organismos como la O.I.T. lo formulan como tal, es muy difícil evaluar el impacto de la capacitación porque requieren seguimiento a largo plazo y nuestras instituciones no tienen un presupuesto operativo que permitan esos seguimiento”** .

El entrenamiento o capacitación es el proceso cuya función organizacional es la proveer el desarrollo de los recursos humanos a través de acciones relacionadas con conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes de

una organización, con el propósito de que pueda ascender dentro de ella. Para mejor comprensión del tema véase gráfico No.11



Fuente: Entrevistas y cuestionarios aplicados a los jefes de recursos humanos, capacitación y profesionales de esa área, del sector ministerial del gobierno, setiembre 2001

El 85.71% de los jefes y profesionales del área de capacitación opina que al contar con personal más capacitado éste tiene mayor opción de desarrollo dentro de una organización; también opinan que es difícil garantizar un cien por ciento que la capacitación de cómo resultado personal para asumir otros puestos de mayor responsabilidad, pero si contribuye a que la mayoría de los funcionarios asciendan, sin dejar de lado la motivación, interés y capacidad de los funcionarios.

El 14.29% estima que no, pues la capacitación debería ser sistemática, continua y permanente generalmente no ocurre, en otros casos no todos los

funcionarios que se capacitan son capaces de tomar una responsabilidad laboral, pero sí les interesa lo económico.

Dentro de los aspectos de la investigación se planteó la necesidad de conocer si en el sector ministerial se cuenta con programas de formación profesional.

Básicamente, lo que se concede son becas en área acorde al accionar ministerial, con el fin que los funcionarios realicen sus estudios en universidades privadas o estatales.

El 15.38% cuenta con becas en todos los niveles profesionales (caso de los Ministerios de Agricultura y Ganadería y el de Obras Públicas y Transportes); el 23.08% conceden becas en los niveles de bachillerato, licenciatura y maestrías; un 15.38% cuentan con un sistema de becas en los niveles de diplomado, bachillerato y licenciatura, (por ejemplo el Ministerio de Salud con la carrera Gestión Ambiental); el 7.69% disfruta de becas en bachillerato y licenciatura.

El Ministerio de Relaciones Exteriores cuenta con la carrera de diplomático (7.69%) y el 30.78% de los ministerios no tienen becas dado que el nivel profesional de sus funcionarios es muy alto, (Ministerios de Planificación, Industria y Comercio, Cultura y Vivienda)

El Director de CECADES manifiesta “que esto fue una necesidad muy sentida en el pasado hoy la mayoría de las poblaciones tienen una sobreoferta más bien de profesionales en las cosas más imaginables.

En este momento no están muy de moda salvo el de tránsito, pero no lo están porque en realidad no es una necesidad latente, se trata de capacitar en servicio, en cuestiones específicas de trabajo de las instituciones, formación universitaria integral en realidad hay una gran oferta en este país”.

Por otra parte, el 86.05% considera que la formación profesional garantiza contar con el recurso humano idóneo, debido a que es personal con un conocimiento más amplio; esto le puede ayudar a ir surgiendo en la organización; al profesionalizarse el recurso humano se obtiene la seguridad de que puede asumir otras funciones de mayor complejidad; asimismo, considera que la experiencia es un factor muy importante; otros consideran que la actitud de la persona es un factor que no se puede dejar de lado.

Por otra parte, el 4.65% opina que no es garantía ya que eso depende del tipo de funcionario, pues en algunos casos solo piensan en lo económico y no en lo laboral. El 9.30% no respondió a la pregunta.

Sobre el particular el director de CECADES opina “ **es un ideal se esta haciendo un gran esfuerzo realmente todavía en el 98 prácticamente había desaparecido toda actividad nuestra para capacitar a la gente, ya este año terminaremos el año con más de 100 actividades por nosotros, a nivel nacional del subsistema de capacitación se hace un esfuerzo grande.**

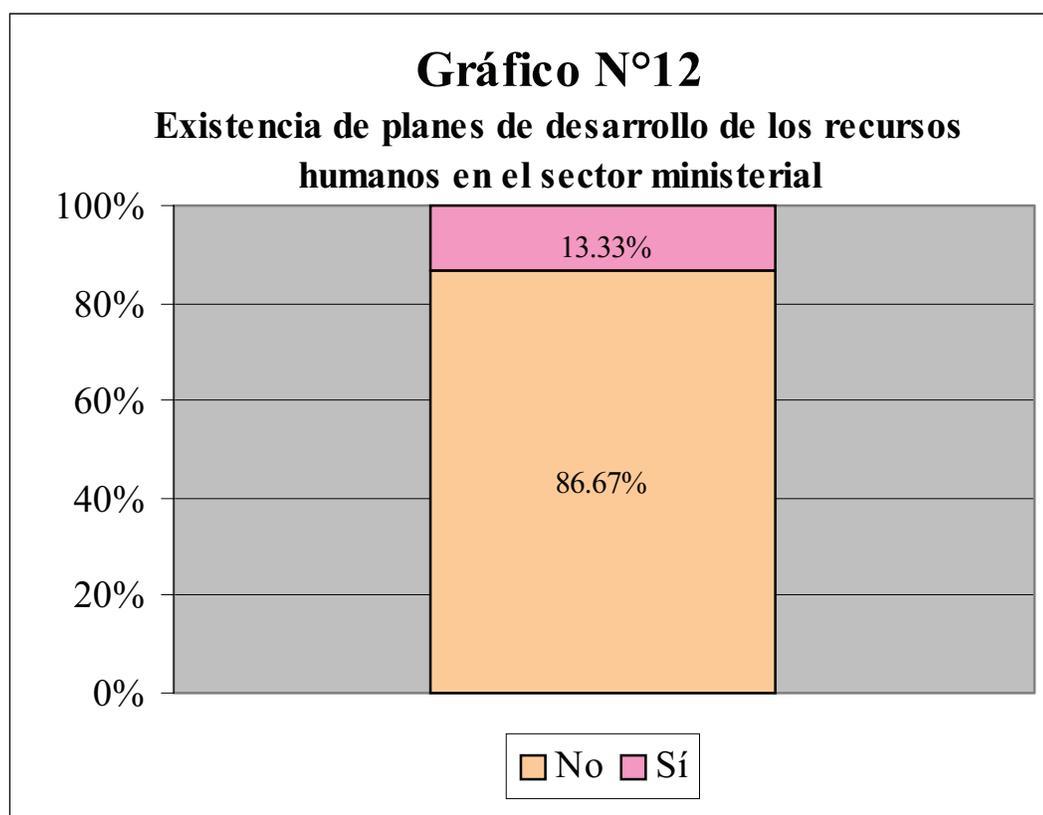
El desarrollo de los recursos humanos está focalizado hacia la modificación del comportamiento de los individuos de una organización a un plazo más largo, logrado inclusive con el concurso de acciones de capacitación, por ello, es necesario conocer cual es la percepción que tienen los profesionales del área de capacitación sobre este tema. (ver cuadro No.1)

CUADRO No. 1		
Jefes y profesionales de capacitación		
Percepción del concepto desarrollo de los recursos humanos		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
1. Esfuerzo continuo y planeado para mejorar la competencia de los funcionarios y de la organización	28	100
2. Preparar al funcionario para que desempeñe un puesto		
Total	28	100

Fuente: Cuestionarios aplicados a los Jefes y Profesionales del área de capacitación del sector ministerial del gobierno, Setiembre, 2001

Asimismo, los jefes de recursos humanos indicaron que el desarrollo de los recursos humanos debe formar gente para el futuro, trabajar en el desarrollo psicológico y emocional desde el punto de vista laboral, revisar los procesos de trabajo para determinar si es necesario desarrollar al recurso en otras áreas,

desarrollar a los funcionarios con el fin de que adquieran nuevos conocimientos, lograr el crecimiento del funcionario como persona en el ámbito laboral que le permita hacer carrera. Como se pueden observar todos coinciden que el desarrollo es algo más que una capacitación: es preparar nuestro recurso de acuerdo a las exigencias del entorno. Sobre este tema se le consultó a los funcionarios entrevistados y encuestados, si contaban con planes de desarrollo. Véase gráfico



fUente: Entrevistas y cuestionarios aplicados a los jefes de recursos humanos, capacitación y profesionales de esa área. del sector ministerial del gobierno, setiembre 2001

El 86.67% respondió negativamente, no obstante, sí cuentan con programas de capacitación de acuerdo con un diagnóstico de capacitación

El otro 13.33% de los entrevistados manifestó que sí cuentan con planes de desarrollo como lo es el caso del Ministerio de Educación donde existe un plan estratégico que contiene los programas de capacitación en diferentes modalidades desde presénciales hasta cursos por internet.

Con el propósito de conocer la opinión del ente rector en materia de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, se le pregunto al Lic. Joaquín Arguedas sobre la existencia de estos planes, señaló que: **"existen aproximaciones, coyunturas e islas, pero no un plan coherente de desarrollo de los recursos humanos"**

Sobre las consecuencias que se pueden generar al no contar con un plan de desarrollo humano, tanto los jefes de recursos humanos como los de capacitación y profesionales en esa área indicaron que: Sin planes de desarrollo no se pueden asumir nuevas competencias; no se ataca a las necesidades del funcionario y de la organización como un todo, no se sabe hacia dónde se va, qué es lo que se requiere para mejorar el desempeño tanto individual como organizacional; se dificulta la carrera administrativa dentro de una institución; una capacitación improvisada de manera no cumple efectivamente con metas y objetivos .

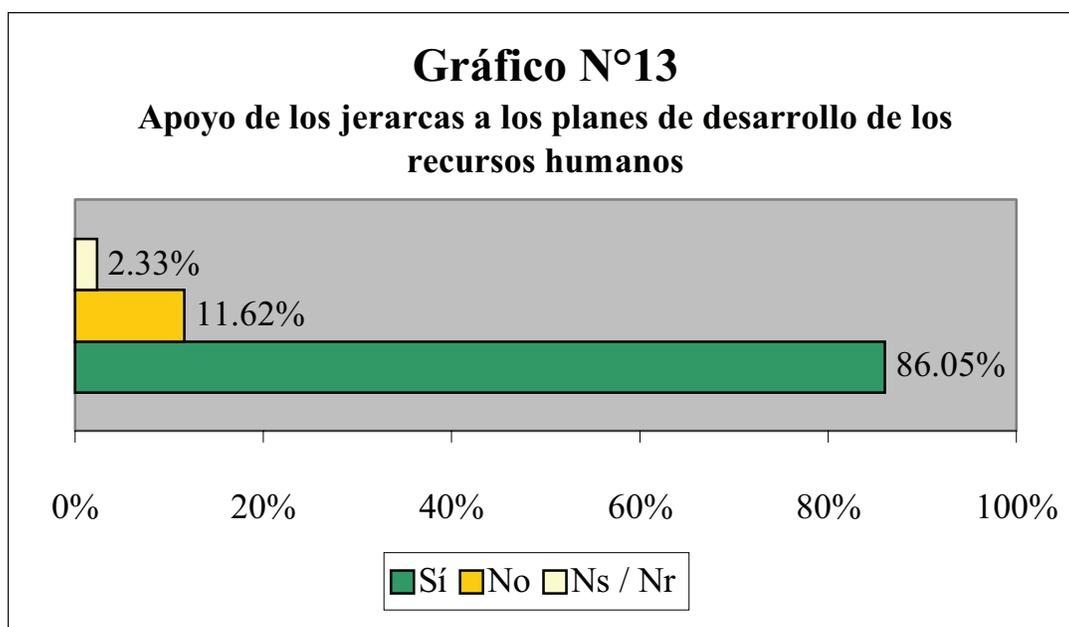
Al respecto, el director de CECADES considera que **"usualmente las administraciones no ingresan pensando en el recurso humano o sea esa política todavía no está en la mente de los gobernantes o políticos, ellos vienen preocupados por variable macroeconómicas, por aspectos presupuestarios y jurídicos relacionados con temas ambientales, económicos, señala que en 20 años de trabajar en la administración pública ligada a recursos humanos, no conoce que un gobierno venga con una política clara en ese sentido, a veces tiene que ver más con un ministro, un oficial mayor, un director general que aisladamente apoye una acción ..."**

Igualmente, se solicitó a los funcionarios encuestados que cuáles creían eran los beneficios de los planes de desarrollo, hubo diversas respuestas entre ellas: Se fomenta la carrera administrativa en una organización; ayuda a contrarrestar la obsolescencia del conocimiento; permite contar con recurso humano idóneo; favorece funcionarios y organización, hacia el cumplimiento de los objetivos y metas; procesos de trabajo más eficientes; ayuda a brindar un mejor servicio al usuario al contar con recurso humano competente, un funcionario más comprometido con la institución.

El Lic. Arguedas manifiesta que **"si no nos interesa los que realizan las políticas, estas se van a quedar en el papel, sobre todo si un gobierno llega con cambios en un determinado sector sea este económico, social, si no se**

toma en cuenta primero a quien la va a ejecutar, capacitándolos, motivándolos etc, no se hace nada y en realidad eso tiene que ver mucho con la ingobernabilidad que a veces los mismo políticos se quejan, si no traen una política que contemple al recurso humano, olvídense que van a poder aplicar con la premura y con la calidad cualquier idea"

El apoyo por parte de las altas autoridades ministeriales no constituye en este caso una limitante para la implementación de planes de desarrollo; este punto se señala en el siguiente gráfico



Fuente: Entrevistas y cuestionarios aplicados a los jefes de recursos humanos, capacitación y profesionales de esa área. del sector ministerial del gobierno, setiembre 2001

El 86.05% de los funcionarios a los cuales se le aplicó la entrevista y los cuestionarios opina que cuentan con el apoyo del máximo jerarca, en este caso el Ministro del ramo, el 11.62 estiman que no tienen dicho apoyo y un 2.33 no respondió.

La puesta en marcha de planes de desarrollo requiere del apoyo de otras áreas de recursos humanos; el 81.40% de los jefes de capacitación y recursos humanos y los profesionales considera que cuentan con programas como el de carrera profesional, las reasignaciones de puestos, los concursos internos, el 9.30% estima con que no lo tiene y otro 9.30% no sabe o no responde.

Sobre el particular el director del CECADES señala entre las limitantes la falta de visión, poco apoyo de los políticos, problemas presupuestarios muy serios, en algunos ministerios hay organizaciones sindicales que han impulsado a las instituciones a preocuparse en mayor medida por la capacitación y el desarrollo de su gente. Señala la falta de apoyo de manera evidente de parte de la Dirección General de Servicio Civil, que no ha cumplido su papel protagónico de órgano constitucional que es; toma una actitud pasiva en algún momento se convirtió en un gran departamento de recursos humanos.

De igual forma, se consideró importante para la investigación conocer si los ministerios cuentan con los recursos humanos, financieros y tecnológicos para la implementación de planes de desarrollo.

Analizada la información, el 58.13% (encuestados y entrevistados) estima que los recursos humanos son insuficientes para el cumplimiento de sus labores,

(Ministerio de Cultura que cuenta con 3.200 servidores y tiene solo un funcionario a cargo del departamento de capacitación), el 39.53% considera que si cuentan con este tipo de recursos y un 2.34% no sabe o no responde.

El 62.79% (ídem) considera que los recursos financieros son suficientes para el cumplimiento de las actividades, el 32.56% opina que no lo son y el 4.65% no contestó a la pregunta.

Los recursos tecnológicos que tienen las unidades de capacitación son considerados suficientes (51.16%) y un 44.19% opinan lo contrario y 4.65% no responde a la pregunta formulada.

CAPITULO V

RESULTADOS

Conclusiones y Recomendaciones

Una vez efectuado el análisis de las variables, indicadores e índices se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones, en función de los objetivos planteados.

A. Variable Plan nacional de desarrollo humano

Objetivo específico No. 1

Identificar el grado de participación, claridad, aplicabilidad y evaluación de las políticas que contiene el “Plan nacional de desarrollo humano”, en materia de desarrollo de los recursos humanos en el sector ministerial del Gobierno.

Conclusiones

Si bien es cierto, la administración pública funciona en atención al “Plan nacional de desarrollo humano”, se denota un desconocimiento, ya que un 79.07% (encuestados y entrevistados) desconocen las políticas y objetivos que en materia de recursos humanos contiene dicho plan.

Es importante destacar que estas políticas son muy generales, y por tanto le corresponde a los diferentes ministerios convertirlos en políticas y objetivos institucionales, los cuales deben luego ser consideradas a nivel departamental y de programas específicos, como lo son los planes de desarrollo de los recursos humanos; pero no se está contribuyendo desde el punto de vista de los recursos humanos al logro de los objetivos y estrategias contenidos en dicho plan.

Solo el 11.63% (ídem) de los que las conocen, estiman que estas son claras y aplicables por consiguiente; no resulta representativo para determinar si realmente lo son.

En este punto resulta interesante conocer como los jefes de planificación de los ministerios, conocen las políticas, e incluso consideran que son la base de la planificación institucional; por consiguiente, se concluye que la comunicación a lo interno de cada ministerio para la divulgación del “Plan nacional de desarrollo humano”, no es realizado de forma eficiente, factor que incide en el desconocimiento detectado por parte de los funcionarios del departamento de recursos humanos

Otro elemento que es importante de retomar, es que al no existir participación de los funcionarios del área de recursos humanos, ni del Centro de Capacitación y Desarrollo, de la Dirección General de Servicio Civil en la

formulación de las políticas de recursos humanos, que contiene el “Plan nacional de desarrollo humano”, motiva a que se dé un desconocimiento de las acciones, políticas y estrategias que se derivan de dicho plan.

Los funcionarios del área de recursos humanos desconocen si las políticas derivadas del “Plan nacional de desarrollo humano”, son evaluadas por algún ente estatal, salvo el 16.28% de los funcionarios entrevistados y encuestados que indicaron que es una labor realizada por el Departamento de Planificación estratégica, Oficialía Mayor o representantes de los altos jerarcas.

Por el contrario, los jefes de planificación conocen más a fondo sobre el referido plan, indicando que le corresponde al Sistema Nacional de Evaluación (SINE) la evaluación de las políticas que aquel contiene; ello, mediante la selección de cinco acciones estratégicas por año, con el fin de ser evaluadas; además señalan que deben tener viabilidad política y presupuestaria, estableciendo los indicadores en conjunto.

Recomendaciones

Implementar el trabajo en equipo en el ámbito ministerial, donde se involucre al departamento de recursos humanos; el propósito es coordinar acciones, de manera que el representante por parte del ministerio ante la unidad de análisis, lleve una propuesta que haya sido elaborada de acuerdo con los

lineamientos establecidos por el Gobierno de la República y las necesidades reales de cada institución, de manera que exista un compromiso por parte de los departamentos involucrados en la fase de formulación.

Con esta recomendación se pretende que se dé un amplio conocimiento de las políticas, acciones y estrategias contenidas en el “Plan nacional de desarrollo”, con el fin de que se dicten políticas a nivel ministerial, que sirvan de base para la planificación de los recursos humanos y por ende del desarrollo de éstos, y la consecución de los objetivos organizacionales.

Participar al Centro de Capacitación y Desarrollo, de la Dirección General de Servicio Civil, como ente rector en materia de recursos humanos a nivel del sector ministerial, en la formulación de las políticas, con el propósito de aprovechar la amplia experiencia con que cuenta dicha institución.

Involucrar en la evaluación de las políticas en materia de recursos humanos, a los departamentos de recursos humanos.

B. Variable Planificación de los Recursos Humanos

Objetivo específico No. 2

Identificar las políticas de recursos humanos que se derivan de la planificación institucional y que son la base para la planificación de los recursos humanos.

Conclusiones

En la mayoría de los ministerios (72.09% opinión de entrevistados y encuestados), no se emiten políticas de recursos humanos derivadas de la planificación ministerial; de igual forma los jefes de planificación, manifestaron que no se dictan este tipo de políticas al departamento de recursos humanos; asimismo, existe un desconocimiento por parte de los funcionarios de recursos humanos sobre los programas, que son elaborados por la unidad de planificación del ministerio tomando como referencia el “Plan nacional de desarrollo humano” el país (caso concreto el Ministerio de Agricultura).

Si bien es cierto que las políticas constituyen una guía para la toma de decisiones, en el caso específico de los departamentos de recursos humanos, éstos no cuentan con políticas generales que orienten su planificación; no existe

un marco de acción que indique claramente hacia donde se deben de dirigir los esfuerzos con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales; en consecuencia no hay un desarrollo del recurso humano en cuanto habilidades, conocimiento y competencias se refiere. Estos aspectos son relevantes para las actividades laborales que ejecutan y que redundan en beneficio de la organización.

Recomendaciones

A los jefes ministeriales, contemplar en la planificación ministerial políticas claras y aplicables a los departamentos de recursos humanos, de modo que puedan efectuar su planificación de una manera más acertada con las necesidades del ministerio, y no se improvise en la planeación de los recursos humanos, ya que se requiere contar con el personal idóneo para la consecución de los objetivos institucionales.

Ello se puede lograr a través del trabajo en equipo, como fórmula diseñada para lograr una integración a nivel ministerial de los objetivos y metas que se desean alcanzar de acuerdo con el “Plan nacional de desarrollo humano”.

Objetivo específico No. 3

Determinar la coherencia existente entre la planificación de los recursos humanos y la planificación institucional

Conclusión

Existe una contradicción, debido a que los jefes de recursos humanos, capacitación y profesionales de esa área (65.12%), indicaron que la planificación de los recursos humanos sí era coherente a la institucional; no obstante ellos mismos (72.09%), así como los jefes de planificación (62.50%) habían señalado anteriormente que no existía una emisión de políticas que orienten el accionar de los departamentos de recursos humanos de acuerdo con una planificación ministerial; ello evidencia una falta de planificación integral en los ministerios, de modo que no se está dando esa unión fundamental que es decidir no solo la dirección de una organización sino también su interrelación con los recursos humanos y de cómo éstos son los que contribuyen a todas luces al logro de los objetivos propuestos

La ausencia de participación de los jefes de recursos humanos en la planificación a nivel ministerial, es un factor determinante que indica que no se tiene una visión más clara hacia donde se orienta la organización; bien lo apuntan

los jefes de planificación, el departamento de recursos humanos solo participa en la elaboración del anteproyecto de salarios, en consecuencia no satisface de manera adecuada las necesidades institucionales.

Asimismo, esto refleja un divorcio entre las oficinas de planificación ministerial y las oficinas de recursos humanos, situación que va en perjuicio de una buena administración de los recursos y financieros de los ministerios.

Recomendación

Instar a los jefes de los ministerios para que se conforme un equipo de trabajo multidisciplinario, con la participación de los jefes de recursos humanos y planificación, con la finalidad de planear el futuro del ministerio, acorde con el “Plan nacional de desarrollo humano”; y unir las políticas ministeriales a la planificación de los recursos humanos, esto le permitirá a la organización conocer aptitudes, habilidades, nivel de conocimiento de los funcionarios con el propósito de implementar medidas que coadyuven al alcance de los objetivos institucionales.

Objetivo específico No. 4

Revisar en los departamentos de Recursos humanos del sector ministerial, la existencia de inventarios de recursos humanos tanto cualitativa como cuantitativamente.

Conclusión

La planificación de los recursos humanos requiere contar con inventarios que le permitan conocer no solo la cantidad de funcionarios, lugar de trabajo, y otros aspectos personales del trabajador, sino un inventario que permita identificar las fortalezas y debilidades de sus funcionarios a nivel interno de la organización; estos elementos son indispensables para realizar diagnósticos, que sirvan de base para una buena planificación y desarrollo de algún plan que sirva para corregir alguna debilidad que en el futuro podría ser un impedimento para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, una gran mayoría de ministerios (41.86%) no cuenta con sistemas de inventarios, lo que genera que no cuenten con estadísticas reales que permitan realizar una buena administración de sus recursos humanos.

Recomendación

Los Departamentos de recursos humanos deben orientar esfuerzos para contar con inventarios de recursos humanos, que les permitan efectuar diagnósticos reales sobre su personal; esta acción se puede realizar a través de un diseño computarizado, que facilite efectuar el cruce de diferentes variables, como un elemento coadyuvante a la planificación de personal, ya que los diagnósticos así como otros factores determinarán las necesidades de personal, tanto cualitativa como cuantitativamente.

Objetivo Especifico No. 5

Determinar el tipo de planes con cuentan los departamentos de recursos humanos, y quienes participan en su elaboración.

Conclusión

La programación de planes se realiza a corto plazo (27.92% opinión de entrevistados y encuestados) y mediano plazo (25.58% ídem), por cuanto el período presidencial es de 4 años; por consiguiente, resulta un poco difícil programar a un período más extenso de 3 años, ya que el “Plan nacional de desarrollo humano” se elabora de acuerdo a los lineamientos establecidos por el gobierno.

Los jefes de recursos humanos y capacitación tienen una participación más activa en la elaboración de los planes, no así los profesionales en el área de capacitación, pues muy pocos ministerios se participan a otros funcionarios.

Recomendación

Involucrar a los profesionales del área de capacitación en la elaboración de los planes, con el fin de que se produzca un mayor aporte de ideas como conocedores de la materia.

C. Variable Desarrollo de los Recursos Humanos

Objetivos específico No. 6

Determinar si la capacitación que se brinda en el sector ministerial del Gobierno, es coherente con la planificación institucional, y sí es evaluado su impacto.

Conclusión

En la mayoría de los ministerios (69.77% ídem) se da una participación activa a los funcionarios mediante entrevistas o cuestionarios, con el fin de determinar las necesidades de capacitación; asimismo se vela porque los funcionarios asistan a cursos que tienen relación con sus labores, pero no podría decirse que la capacitación responde a la planificación ministerial, ya que como se logró demostrar no existen políticas derivadas de la planificación institucional, no hay participación de los jefes de recursos humanos en ésta; por consiguiente la capacitación no está concebida como un programa que se desprende de un proceso de planificación integral.

En cuanto a si existe una evaluación de los planes de capacitación y su impacto, solo un 50% de los funcionarios entrevistados y encuestados, cuenta con instrumentos para poder evaluar su impacto; es este un factor determinante que muestra que tan efectiva fue la capacitación y si se cumplió con los objetivos propuestos.

Recomendación

Es necesario una participación activa del proceso de recursos humanos en las actividades de planificación organizacional, de manera que los planes de desarrollo de los recursos humanos respondan a necesidades previamente identificados de acuerdo con la planificación y el plan nacional de desarrollo humano.

Instar a los departamentos de recursos humanos, a realizar esfuerzos con el fin de evaluar el impacto de la capacitación.

Objetivo específico No. 7

Conocer la existencia de planes de desarrollo de los recursos humanos en el sector ministerial del gobierno, los beneficios y posibles limitantes para su implementación

Se determinó que un alto porcentaje (86.67% ídem), opina que no se cuenta con planes de desarrollo de los recursos humanos, lo cual es apoyado por el criterio vertido por el director del CECADES, al indicar que existen aproximaciones, pero no un plan concebido como tal.

En realidad no es extraño encontrar que en la mayoría de los ministerios no se cuente con planes de desarrollo de los recursos humanos, debido a que no existen políticas definidas a lo interno de los ministerios; por ende no hay una planificación ordenada como marco orientador de los recursos humanos, lo cual genera que no se puedan establecer planes integrales de desarrollo de los recursos humanos.

Un plan de desarrollo de los recursos humanos puede generar beneficios tales como: fomentar la carrera administrativa a través de ascensos o concursos internos; contribuye a contrarrestar la obsolescencia del conocimiento, debido a lo cambiante de nuestro entorno y al avance de la tecnología y el conocimiento.

El 86.05% de los ministerios cuenta con el apoyo de las altas autoridades, por lo cual no se constituye en una limitante, sino por el contrario, es una fortaleza que se debe de aprovechar, además, de otros programas como reasignaciones, concursos internos y carrera profesional.

La falta de recurso humano en los departamentos o áreas de capacitación es una de las limitantes; claro ejemplo de ello, es la situación del Ministerio de Vivienda que no cuenta con personal ni programas de desarrollo para su personal; en otras instituciones como los Ministerios de Cultura, Mideplan y Agricultura este recurso resulta insuficiente.

Los recursos financieros tienen un papel preponderante en los planes de desarrollo, ya que son los medios para realizar actividades de capacitación o de formación formal para los servidores, por ello el 62.79% (ídem) estima que sus recursos son insuficientes para la ejecución de sus labores, ya que estos provienen del presupuesto ordinario de la República.

En materia de recursos tecnológicos, un 44.91%(ídem) de las unidades de capacitación requieren de mayor y mejor equipo y un 51.16% (ídem) consideran que cuentan con los equipos necesarios para efectuar sus actividades.

Recomendaciones

Apoyar la formulación de políticas y planes de desarrollo de los recursos humanos, que armonicen con las necesidades de las agendas nacionales, a través de un trabajo intergrupar, donde se involucre al área de recursos humanos de los diferentes ministerios.

A los altos jefes ministeriales, apoyar las iniciativas de administración del desarrollo de los recursos humanos encaminados a lograr una mejor producción, asignación y productividad del personal en el sector ministerial del gobierno a favor del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A la Dirección General de Servicio Civil, apoyar de manera más activa a la elaboración de planes de desarrollo de los recursos humanos en los diferentes ministerios, debido a la vasta experiencia con que cuenta ese ente rector en dicha materia.

Dotar de más personal profesional a las áreas de capacitación, ya que la elaboración de planes de desarrollo de los recursos humanos, requiere fortalecer la capacitación del personal para apoyar los esfuerzos nacionales de desarrollo humano del país.

Asimismo es necesario contar con el apoyo político para asignar más recursos financieros y tecnológicos a los diferentes ministerios, con el fin de cumplir a cabalidad con los planes de desarrollo de los recursos humanos, ya que la renovación y actualización del recurso humano en una organización es un factor para lograr niveles de eficiencia y eficacia que desea toda institución.

CAPITULO

PROPUESTA

A. Importancia

La administración pública se desarrolla en atención al plan nacional de desarrollo; en él se señalan objetivos a nivel macro, que luego deben convertirse en objetivos sectoriales, institucionales y, por último en programas específicos con el fin de cumplir con lo propuesto en dicho plan.

Como antes se indicó, los planes de desarrollo humano constituyen formulaciones amplias, pero de manera integrada; el fin de éstos es impulsar el bienestar y desarrollo para el país; esta integración de políticas es efectuada por el Ministerio de Planificación, ya que es el ente encargado de orientarla, dirigirla y evaluarla.

Dicho plan es elaborado por el Gobierno de la República, vigente por un período de cuatro años, en este caso de 1998 al 2002.

En él se contemplan políticas y estrategias específicas en materia de recursos humanos, las cuales deben ser consideradas en la planificación institucional; no obstante, en la actualidad existe un desconocimiento del referido plan, por parte de los funcionarios de recursos humanos, lo que imposibilita su integración en la planificación de estos recursos.

Por ende, una estrategia para la elaboración de los planes de desarrollo de los recursos humanos no se puede concebir de manera aislada al plan en cuestión, ya que ésta debe responder a las necesidades nacionales e institucionales, con el objeto de cumplir con las prioridades establecidas en dicho plan.

Sin lugar a dudas, hoy hay un reconocimiento creciente y generalizado de que el éxito o el fracaso de cualquier institución se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición. En un ambiente como el actual, de gran competencia y cambios radicales, la supervivencia de la organización pública depende de su capacidad de adaptación y de respuesta ante la evolución del entorno y del desarrollo y fortalecimiento de sus recursos humanos.

Sólo los recursos humanos, sus habilidades y su compromiso harán la diferencia entre el éxito y el fracaso de cualquier organización.

Para ello, se establece como objetivo general:

- Proponer una estrategia para la implementación de un plan de desarrollo de los recursos humanos en el sector ministerial del gobierno.

Asimismo, los objetivos específicos que contribuirán a la consecución del objetivo general planteado son:

- Conformar un equipo de trabajo interdisciplinario en los ministerios.

- Establecer estrategias de comunicación del “Plan nacional de desarrollo humano” a nivel de mandos medios y encargados de procesos de capacitación en los ministerios

- Contar con inventarios de recursos humanos en el sector ministerial del Gobierno, que permitan realizar diagnósticos que proporcionen información acerca de la demanda cualitativa de los funcionarios.

- Realizar un diagnóstico de las necesidades de desarrollo del recurso humano, de acuerdo con la planificación y objetivos institucionales.

B. Integración de equipo de trabajo interdisciplinario

Para muchas organizaciones los equipos de trabajo no constituyen la forma más eficaz o eficiente de realizar las tareas; hoy sabemos que no es así, ya que mediante el equipo de trabajo, los empleados van a ser más cooperadores, van a confrontar ideas y van a aprender a minimizar los intereses personales por el bien mayor del equipo, con la finalidad de lograr los objetivos y metas organizacionales.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.



Para cumplir los objetivos y metas que cada equipo de trabajo se propone, se deben crear maneras de trabajar adecuadas a su propia realidad, así como estrategias útiles que ayuden a cumplir lo programado. Una vez que esto sucede comienza recién el trabajo en equipo, con miembros comprometidos que contribuyan de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y que se apoyen mutuamente.

Bajo esta perspectiva, es necesario conformar a lo interno de los ministerios equipos de trabajo, en los cuales se dé una participación activa de los jefes de planificación y de recursos humanos, así como de otras áreas afines.

El papel de este equipo de trabajo será de conocer los lineamientos generales establecidos por el Gobierno de la República, de acuerdo con el accionar de cada ministerio, para la elaboración de su plan nacional de desarrollo humano; dicha información es recabada por el representante del ministerio ante MIDEPLAN.

Se propone que el representante sea el Jefe del Departamento de Planificación del ministerio correspondiente y no como en la actualidad que es un asesor del ministro del ramo. Lo anterior se fundamenta en que son los jefes de

planificación lo que conocen a lo interno las necesidades reales de la institución; con el fin de cumplir con el plan nacional de desarrollo humano.

Cabe destacar que lo anterior tiene sustento en la Ley de Planificación No.5525, que concede atribuciones específicas en el campo de la planificación a esos departamentos. El artículo 13 del mismo cuerpo de normas, establece que **“las unidades de planificación dependientes de los ministerios y entidades autónomas y semiautónomas tendrá a cargo tareas de programación de actividades de sus respectivas instituciones de acuerdo con lo estipulado en el artículo N. 2 de esta ley”**.

En el mismo sentido el artículo No.2 inciso C. menciona entre las funciones por desarrollar en las oficinas de planificación la de **“participar en las tareas dependientes a la formulación y adopción de planes y políticas de desarrollo nacional”**

Asimismo se cuenta con la valiosa colaboración del “Sistema de Indicadores sobre Desarrollo Sostenible” (SIDES), como medio que permite analizar el desarrollo nacional por parte de los actores, en este caso los ministerios.

Este equipo de trabajo ministerial realizará un diagnóstico que servirá como base para elaborar las recomendaciones, políticas generales y específicas que se analizarán a un nivel superior de gobierno, con el propósito de que sean incorporadas al plan nacional de desarrollo humano.

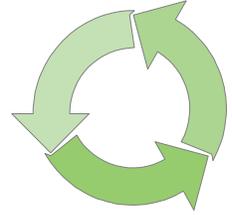
Con ello se pretende que en la elaboración de dicho plan no sólo participe, como en la actualidad, un representante del ministerio; por el contrario, que se da una participación grupal de funcionarios de carrera como lo son los jefes de recursos humanos y de planificación, quienes tendrán la responsabilidad de poner en marcha las acciones, políticas y estrategias contenidas en el plan nacional de desarrollo humano, y que pueden dar seguimiento a los planes debido a que son puestos con estabilidad laboral, no así los cargos de confianza que ostentan los asesores de los señores ministros, los cuales son removidos cada cuatro años con el cambio de gobierno.

Asimismo, es necesario que el Sistema Nacional de Evaluación (SINE) asuma un papel más proactivo, y no solo se limite a evaluar ciertos programas que tienen viabilidad presupuestaria y política, ya que el resto de acciones estratégicas que no son evaluadas requieren una revisión, con la finalidad de se realicen medidas correctivas y puedan ser contempladas en el siguiente plan.

C. Estrategias de comunicación del “Plan nacional de desarrollo humano”

Definición de Comunicación:

**“Según Stoner el término comunicaciones hace referencia al empleo de palabras, letras, símbolos etc., con el fin de obtener información común o compartida sobre un objeto, un hecho o una idea”
(1994,568)**



De manera que comunicación significa el intercambio de información y sentimientos entre dos o más personas. Cuando se habla de comunicación se debe pensar en un proceso que no tiene principio ni fin, es decir una interacción circular. La interacción se refiere al hecho de que los protagonistas de la comunicación participan desde diferentes lugares y desempeñando varios papeles: el emisor es a veces receptor y viceversa.

La comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado: Una idea, no importa cuán grandiosa sea, no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás.



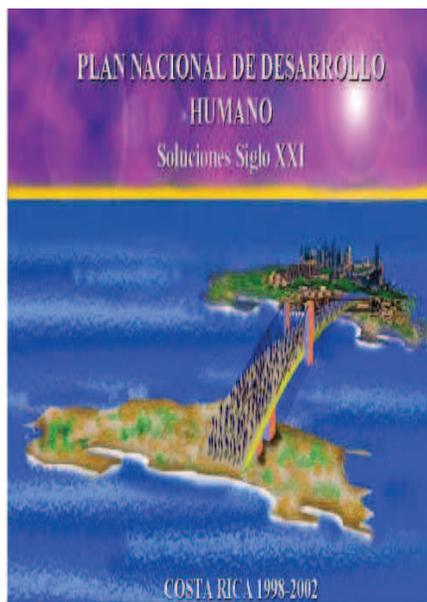
En el caso específico del plan nacional de desarrollo humano se determinó que existía un alto porcentaje de desconocimiento por parte de los funcionarios de los departamentos recursos humanos de los ministerios; para ello, es necesario implementar acciones tendientes a disminuir esta situación.

Por lo tanto, se propone que el Ministerio de Planificación utilice como medio de comunicación, los foros mensuales que son organizados por los jefes de recursos humanos y la Dirección General de Servicio Civil, ya que en él se discuten temas de interés para una administración eficaz del recurso humano. En dichos foros se pueden discutir aspectos generales de lo que es el “Plan nacional de desarrollo humano”, los objetivos, alcances, políticas entre otros.



Asimismo, con el fin de que los jefes de recursos humanos, conozcan a fondo sobre este tema se puede reproducir la información por medio de disco compacto; esto le permitirá discutir los temas concernientes a su ministerio, a lo interno de su unidad con los jefes de capacitación y funcionarios de esa área.

Otro mecanismo de comunicación consiste en diseñar un panfleto, el cual contendrá aspectos generales del “Plan nacional de desarrollo humano”, como: ¿Qué es el plan nacional de desarrollo humano? ¿Quiénes son los actores? ¿Qué es el SIDES? ¿Qué es el SINE?; en él se señalan las direcciones que pueden ser accedidas vía internet para conocer más a fondo sobre estos temas. Dicho panfleto será elaborado tomando como referencia la página web que tiene el Ministerio de Planificación. (Ver en anexos)



D. Equipos de trabajo para la planificación institucional

Hoy son más las organizaciones que buscan solucionar los aspectos más complejos de su gestión (problemas operativos, planes de futuro, reorganizaciones, etc.) a través de la conformación de equipos de trabajo; por lo tanto es importante señalar cuáles son las condiciones, guías y directrices.

Por otra parte, el trabajo en equipo implica involucrarse en un grupo, subordinar las metas personales y departamentales por las de la organización, mostrar preocupación por el bienestar de la agrupación y por ende de la institución y sentirse vinculados con los demás participantes, de modo que se puede definir el equipo de trabajo como:

Dos o más personas que trabajan en estrecha relación, animándose y apoyándose para alcanzar las metas organizacionales, en las que todos convinieron



El equipo trabajo interdisciplinario tendrá como función primordial realizar la planificación en el ámbito ministerial, en correspondencia con el “Plan nacional de desarrollo humano”, de manera que se analicen las políticas, acciones y estrategias contenidas en él, y se proceda a emitir políticas institucionales a los diferentes departamentos; en el caso específico de esta propuesta, al departamento de recursos humanos, con el propósito de que éste a su vez planifique de manera eficiente y eficaz los recursos humanos necesarios, para cumplir con los objetivos institucionales y nacionales. De manera que se dé una relación recíproca de interdependencia entre la planificación de la organización y la planificación de los recursos humanos.

E. Diseño de inventarios de recursos humanos

La Dirección General de Servicio Civil es el ente rector en materia de recursos humanos; por esta razón debe dictar una política que obligue a los departamentos de recursos humanos a diseñar inventarios que le permitan mantener un registro de cada uno de los funcionarios que laboran en el ministerio; a través de dicho registro se debe actualizar periódicamente cierto tipo de información tal como aspectos educacionales, laborales (ascensos, cursos recibidos, traslado) que posibiliten mantener un análisis permanente del desarrollo del personal.

Estos datos permitirán ubicar al personal según características necesarias para las acciones del proceso planificador.

La planificación de los recursos humanos constituye un esfuerzo para conocer las necesidades organizacionales; para ello es necesario contar con instrumentos como los inventarios que permitan efectuar diagnósticos de la situación real de la institución, de acuerdo con las áreas y características de las actividades que tendrán que ser atendidas; éstas se derivan de la planificación institucional, de manera que se propongan programas de formación para los servidores que lo requieran y puedan ascender a otros puestos dentro de la organización, o bien de reclutamiento y selección por no contar con recurso a lo interno. Para este fin se tomó el diseño de un formato que el autor William Werther Davis propone en su libro “Administración de personal y de recursos humanos”, el cual puede servir como base a los ministerios para diseñar sus propios instrumentos (ver anexos, Inventario recursos humanos) (1995,121)



F. Diagnóstico de las necesidades de desarrollo del recurso humano

El artículo 2° del decreto ejecutivo No. 25383-Mp establece:

“El Centro de Capacitación y desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil (CECADES) será un órgano propulsor de las políticas, estrategias, planes y programas de capacitación de los funcionarios del Sector Público, así como promotor del desarrollo humano integral y permanente como medio para la prestación de un servicio sustentado en el conocimiento técnico, la capacidad profesional y las características actitudinales que comprometen el sentido de responsabilidad pública y ética de cada individuo y cada grupo de trabajo”

En razón de ello es necesario que el CECADES asuma un papel más proactivo, como ente rector en materia de desarrollo de los recursos humanos, de acuerdo con las orientaciones que determina el plan nacional de desarrollo humano; de esta manera, puede coadyuvar con la labor de planificación de los recursos humanos en el sector ministerial del gobierno, específicamente estableciendo políticas, estrategias y directrices para la implementación de programas de desarrollo de los servidores del sector ministerial .

Como se ha venido comentando, las organizaciones deben considerar a los funcionarios como el recurso más valioso de la organización e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para los servidores y para la organización, ayuda a los trabajadores, aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización, incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aún cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente, ya que él conoce la rutina de la institución. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más eficiente.

Los funcionarios generalmente necesitan nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo.

Es responsabilidad de las jefaturas reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

El factor más importante para desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Una organización debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del funcionario en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

Para desarrollar las habilidades del personal los jefes tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad de personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo; éstas incluyen:

- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del departamento.

- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- Proporcionar materiales de lectura para estudio.

Varias de las técnicas anteriormente enumeradas requieren que el personal reciba algún tipo de capacitación, de manera que es necesario efectuar un diagnóstico de necesidades de capacitación que contribuya a desarrollar nuevas habilidades y conocimientos en procura de su desarrollo.

Este diagnóstico deberá tomar como referencia la planificación institucional, la que a su vez tuvo como base al “Plan nacional de desarrollo humano”, así como factores de su ambiente externo que pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Entre las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación y desarrollo están: aplicación de cuestionarios a los jefes inmediatos y funcionarios de la organización; para ello se anexa un formato que puede servir como base para los diferentes ministerios. Asimismo, es necesario una evaluación constante de la

atinencia del plan de desarrollo de los recursos humanos con respecto a las necesidades institucionales; con el fin de realizar acciones correctivas para ajustar, eliminar o incluir políticas de desarrollo de los recursos humanos de acuerdo a las exigencias del momento.

La implementación de esta estrategia contribuye a formular planes nacionales de desarrollo humano, de acuerdo con los lineamientos previamente establecidos por el gobierno y acordes con la realidad que vive cada ministerio, debido a que la propuesta ministerial nace al seno de un trabajo en equipo interdisciplinario de cada institución; posteriormente, esta será valorada por el señor presidente de la República en coordinación con el Ministerio de Planificación.

Asimismo, este equipo de trabajo direccionará todos sus esfuerzos a efectos de que la planificación organizacional responda al plan nacional de desarrollo humano, de manera que se emitan políticas a los departamentos de recursos humanos y demás involucrados; asimismo se contemplen las políticas y estrategias formuladas por el CECADES y bajo esta perspectiva se produzca una planeación eficaz de los recursos humanos y de cómo la institución debe contribuir al desarrollo de ellos, a través de planes de desarrollo, ya que son los principales actores para cumplir los objetivos organizacionales y nacionales.

Finalmente es importante reconceptualizar la planificación de los recursos humanos como un medio flexible que responda a las necesidades cambiantes del entorno y no se convierta en una “camisa de fuerza”; lo anterior, debido a que lo único constante en esta época es el cambio, razón por la cual la planificación debe ser un instrumento que debe dislumbrar las acciones a realizar. En este sentido la resolución D.G.015-98 emitida por la Dirección General de Servicio Civil, confiere potestades a los jefes de recursos humanos entre las cuales establece en su inciso t **“Efectuar permanentemente una lectura del ambiente financiero, estratégico, tecnológico, legal y político en el que se desenvuelve su institución, de modo que le permita promover activamente los procesos de cambio que requiera su organización y consecuentemente, desempeñar un papel protagónico en su desarrollo y actualización acorde con la época”**

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA CITADA

- ◆ Alpander, Guvenc. **Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos**. Colombia, Editorial Norma, 1985.
- ◆ Arellano Jaime. **Elementos de Investigación**. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. 1990
- ◆ Barquero Corrales Alfredo. **Administración de Recursos Humanos**. Costa Rica, Editorial UNED, 1998.
- ◆ Barrantes Echavarría Rodrigo. **Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo**. San José Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. 1999
- ◆ Centro de Capacitación y Desarrollo Servicio Civil. **Compilación de disposiciones Legales, Manual**. Costa Rica. Quinta Edición. 1997
- ◆ Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Colombia, Quinta edición, Editorial Mc. Graw Hill, 1999.
- ◆ Córdoba Tenorio Juanita y otros. **Guía Metodológica para la Elaboración de Manuales de puestos Institucionales**. Costa Rica. 1995
- ◆ Dessler Gary. **Administración de Personal**. Mexico, Sexta edición, Editorial Prentice Hall, 1994.
- ◆ **Diccionario de la Lengua Española**. Tomo I. España. Vigésima Primera Edición. Editorial Espasa Calpe.

- ◆ **Diccionario de la Lengua Española.** Tomo II. España. Vigésima Primera Edición. Editorial Espasa Calpe. 1992

- ◆ **Diccionario Enciclopédico Océano Uno.** España. Editorial Océano. 1999

- ◆ Garcia Ramón, Pelayo y Gross. **Diccionario Larousse.** México. Decimoctava. Edición. Editorial Larousse. 1994

- ◆ Gibson, James. **Las Organizaciones.** Colombia. Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 1997

- ◆ Gómez Barrantes Miguel. **Elementos de Estadística Descriptiva.** San José, Costa Rica. Segunda Edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia. 1985

- ◆ Hampton R. David. **Administración.** México. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. 1998

- ◆ Hernández Orozco Carlos. **Planificación y Programación.** Costa Rica. Editorial UNED.1990

- ◆ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Pilar Lucio. **Metodología de la Investigación.** México.Editorial Mc Graw Hill,1997

- ◆ Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. **Principios de contabilidad generalmente aceptados.** México. Octava Edición. Editorial registro cámara. 1992

- ◆ J.M. Rosemberg. **Diccionario de Administración y Finanzas.** España. Grupo Editorial Océano. (1990)

- ◆ Keith Davis, Newstron Johnn W. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México. Octava edición, Editorial Mc Graw Hill, 1933
- ◆ Koontz Harold y Wihrich, Heinz. **Administración**. Editorial Mc Graw Hill. México, 1991
- ◆ Méndez Carlos. **Metodología**. México. Editorial Mc Graw Hill. 1995
- ◆ Meoño Segura Johnny, **Teorías Administrativas**. Costa Rica, Editorial Guayacán, 1988
- ◆ R. Wayne Mondy y Robert M. Noe. **Administración de Recursos Humanos**. México. Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, 1997.
- ◆ Robins Stephen, Coulter Mary. **Administración**. México. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. 2000
- ◆ Sánchez Barriga Francisco. **Técnicas de Administración de Recursos Humanos**. México. Tercera edición, Editorial Limusa, 1993.
- ◆ Siliceo Alfonso. **Capacitación y Desarrollo de Personal**. México. Segunda Edición. Editorial Limusa. 1990
- ◆ Stoner James, Freeman Edward. **Administración**. Mexico. Quinta edición, Editorial Prentice Hall, 1994
- ◆ Stoner James A. F y otros. **Administración**. México. Editorial Pearson Educacion, 1996.

- ◆ Urrutia Rojas Claudio. **Presupuesto y Auditoría**. Costa Rica. Editorial UNED. 1987
- ◆ Venegas Jiménez Pedro. **Algunos Elementos de investigación**. San José, Editorial UNED. Costa Rica. 1986.
- ◆ Venegas Jiménez Pedro. **Algunos Elementos de investigación**. San José, Editorial UNED. Costa Rica. 1987.
- ◆ Weiers Ronald M. **Investigación de Mercados**. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 1986.
- ◆ Werther, Jr William B. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Mexico, Cuarta edición, Editorial Mc. Graw Hill, 1995

Internet

- ◆ www.mideplan.go.cr/pnd/queespnd.htm
- ◆ www.mideplan.go.cr/pnd/Plan1998-2002indexhtml.
- ◆ [www.mideplan.go.cr/pnd/actores/sector público ministerios.htm](http://www.mideplan.go.cr/pnd/actores/sector_p%C3%BAblico_ministerios.htm)
- ◆ www.mideplan.go.cr.sine/index.html.
- ◆ www.mideplan.go.cr/Plan19982002/indexhtml
- ◆ www.mideplan.go.cr.sine/quesine.html

APÉNDICES

ENTREVISTA A LOS JEFES DE RECURSOS HUMANOS DE LOS MINISTERIOS

1. ¿Conoce las políticas de recursos humanos que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo Humano?
2. ¿Son éstas políticas claras y aplicables ?
3. ¿Ha participado usted en la formulación de dichas políticas? Explique
4. ¿Existe una evaluación de esas políticas a nivel Ministerial? ¿Quién la realiza?
5. ¿Se emiten políticas derivadas de la planificación organizacional que orienten la planificación de Recursos Humanos? No ¿Por qué?
6. ¿Son estas políticas aplicables en la elaboración de sus programas de trabajo?
7. ¿Considera que existe coherencia entre la planificación organizacional y las políticas derivadas de la planificación de recursos humanos en materia de Desarrollo de los recursos humanos?
8. ¿Participa en el proceso de planificación a nivel organizacional?
Si ¿Cómo y con qué frecuencia? No ¿Por qué?
9. ¿Existen inventarios de Recursos Humanos tanto cuantitativa como cualitativamente?
10. ¿Los planes derivados de la planificación de los recursos humanos en materia de desarrollo se puede decir que son : Corto plazo, mediano plazo o largo plazo. Explique
11. ¿Quiénes participan en la elaboración de esos planes?

12. ¿Participan los funcionarios del ministerio, en la detección de necesidades de capacitación y profesionalización? ¿Cómo?
13. ¿Considera que la capacitación que se imparte tiene una estrecha relación con la planificación a nivel Ministerial? ¿Por qué?
14. ¿En los diferentes cursos de capacitación existe una relación entre el curso y las labores que desempeña el participante?
15. ¿Evalúan con posterioridad los planes de capacitación y su impacto? ¿Cómo?
16. ¿Cuentan con programas de formación profesional para los funcionarios (Estudios a nivel universitario), a que nivel (diplomado, bachillerato, licenciatura, maestría)
17. ¿Considera que los programas de profesionalización garantizan la disponibilidad de personal capacitado para asumir otras posiciones de mayor importancia y responsabilidad dentro del Ministerio?
18. ¿Qué entiende usted por desarrollo de los recursos humanos?
19. ¿Cuenta con planes de desarrollo de los recursos humanos ?
20. ¿ Cuáles son las consecuencias que pueden generar la ausencia de planes de desarrollo de recurso humanos en el sector ministerial del gobierno,?
21. ¿Cuáles son los beneficios que a su consideración pueden generar los planes de desarrollo de los recursos humanos?
22. ¿En la implementación de programas de capacitación o desarrollo cuentan con el apoyo del máximo jerarca?

23. ¿Cuenta el departamento con el apoyo de otros programas como reclutamiento e incentivos para la implementación del desarrollo de éstos?
24. ¿Considera que cuenta con los recursos humanos necesarios a nivel de su departamento para la implementación de planes de desarrollo?
25. Considera que cuenta con los recursos financieros necesarios a nivel de su departamento para la implementación de planes de desarrollo?
26. ¿Considera que cuenta con los recursos tecnológicos necesarios a nivel de su departamento para la implementación de planes de desarrollo?
27. Sus recursos financieros provienen de : Presupuesto ordinario de la República o presupuesto especial?

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL PROFESIONAL
DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DE LOS MINISTERIOS**

Con el propósito de analizar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y otros aspectos importantes en materia de desarrollo de los recursos humanos, se le solicita completar el presente cuestionario, que servirá como instrumento, para brindar una propuesta al trabajo que se está realizando. La información suministrada es únicamente para efectos de estudio y se tratará con confidencialidad.

Aspectos Generales

1. ¿Conoce las políticas de recursos humanos que se derivan del “Plan nacional de desarrollo humano” del país ? **Si su respuesta es negativa pase a la pregunta # 5**

Sí

No

2. ¿Son éstas políticas claras y aplicables en el Ministerio donde labora ?

Sí

No

3. ¿Ha participado o participa en la formulación de dichas políticas?

Sí

No

4. ¿Existe una evaluación de esas políticas a nivel del ministerial? Quién la realiza?

Sí

No

¿En qué consiste?

5. ¿Existen en el Ministerio políticas específicas en materia de capacitación y desarrollo del personal , derivadas de la planificación de recursos humanos?

Mencione algunas

6. ¿Son aplicables las políticas específicas de capacitación emitidas por el Ministerio?

Sí

No

Ns/Nr

Explique

7. ¿Son estas políticas coherentes con la planificación a nivel organizacional?

Sí

No

Ns/Nr

8. ¿Cuentan con inventarios de recursos humanos que le permitan realizar un diagnóstico cualitativo y cuantitativo de sus funcionarios?

Sí

No ¿Por qué?

Ns/Nr

9. ¿Cuentan con planes de desarrollo y capacitación derivados de la planificación de recursos humanos en materia?

Sí

No ¿Por qué?

Ns/Nr

10. Estos planes son a:

() corto plazo

() mediano plazo

() largo plazo

11. ¿Participa en la elaboración de esos planes?

Sí

No

Ns/Nr

¿Por qué?

12. ¿Cuentan con programas de formación profesional para los funcionarios? ¿A qué nivel?

() Diplomado

() Bachiller Universitario

() Licenciatura

() Maestría

() Ninguno

13. ¿Considera que los programas de profesionalización garantizan que el personal capacitado pueda asumir otras posiciones de mayor importancia y responsabilidad dentro del Ministerio?

Sí

No

Ns/Nr

Explique _____

14. ¿En los diferentes cursos de capacitación existe una relación entre el curso y las labores que desempeña el participante?

Sí

No

Ns/Nr

¿Por qué?

15. ¿Evalúan con posterioridad los planes de capacitación y su impacto?

Sí ¿Cómo?

No

Ns/Nr

16. ¿Considera que la capacitación impartida garantiza que el personal capacitado pueda asumir otras posiciones de mayor importancia y responsabilidad dentro del Ministerio?

Sí

No

Ns/Nr

¿Por qué?

17. ¿Participan los funcionarios del ministerio en la detección de necesidades de capacitación y profesionalización?

Sí

No

Ns/Nr

¿Por qué?

18. ¿Considera que la capacitación que se imparte tiene una estrecha relación con la planificación a nivel institucional?

Sí

No

Ns/Nr

¿Por qué?

19. ¿Qué entiende por desarrollo de los Recursos Humanos? Marque solo una opción

() Preparar a los funcionarios para desempeñar un puesto

() Esfuerzo continuo y planeado para mejorar los niveles de competencia de los funcionarios y el desempeño organizacional

20. ¿Cuáles son los beneficios que a su consideración pueden generar los planes de desarrollo de los Recursos Humanos? Marque las que considere convenientes

- () Fomenta la carrera administrativa en una organización
- () Ayuda a contrarrestar la obsolescencia del conocimiento
- () Contar con recurso humano idóneo

21. Considera que el recurso humano para la realización de las labores de capacitación es:

Suficiente Insuficiente Ns/Nr

22. ¿Cuentan con los Recursos Financieros y tecnológicos para la realización de las actividades de ese Departamento?

Sí No Ns/Nr

23. ¿En caso de ausencia de planes de desarrollo de los recursos humanos en el sector ministerial del gobierno, cuáles serían las consecuencias?

24. Los recursos financieros provienen de:

Presupuesto ordinario de la República Presupuesto especial.

25. ¿En la implementación de programas de capacitación o desarrollo se cuenta con el apoyo del máximo jerarca?

Sí No. Ns/Nr

¿Por qué?

26. ¿Cuenta su departamento con el apoyo de otras actividades de recursos humanos como el reclutamiento e incentivos para la implementación de planes de desarrollo?

Sí No Ns/Nr

II ETAPA

FINANCIEROS

2. Posee el departamento un presupuesto propio para

Compra de equipo

Pago de estudios en centros de enseñanza

Compra de material bibliográfico

Ofrecer estímulos a los asistentes a sus actividades (café, bocadillos, platonés, etc)

3. ¿Quién elabora el presupuesto de su departamento?

4. ¿Indique el presupuesto anual en colones?

2000 _____

2001 _____

5. ¿Cuál es la procedencia de los recursos económicos con los que trabaja su departamento?

Presupuesto propio

Presupuesto ordinario de la República

6. Considera que los recursos disponibles son:

Suficientes

Suficientes

¿Por qué?

III Parte

TECNOLOGICOS

7. En la capacitación de los recursos humanos los recursos didácticos juegan un papel importante; por consiguiente, le solicito llenar el siguiente inventario

Equipo	Cantidad
Pizarra	
Aulas	
Proyector de "Slides"	
Grabadora	
Televisor	
V.H.S	
Laboratorio cómputo	
Video Vin	
Cámara de video	
Fotocopiadora o duplicadora	
Proyector de filminas	
Otros(Especifique)	

IV Parte

Aspectos Generales

8. ¿Conoce usted las políticas de recursos humanos que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo Humano? **Si su respuesta es negativa pase a la pregunta #12**

Sí

No

Ns/Nr

9. ¿Son éstas políticas aplicables ?

Sí

No

Ns/Nr

10. ¿Ha participado usted en la formulación de dichas políticas?

Sí

No

Ns/Nr

11. ¿Existe una evaluación de esas políticas a nivel del estado? ¿Quién la realiza?

Sí

No

Ns/Nr

Explique _____

12. ¿Existen políticas en materia de Capacitación o desarrollo del personal en su Ministerio?

Sí

No

Ns/Nr

Mencione Algunas

13. Son estas políticas aplicables en la elaboración de sus programas de trabajo?

Sí

No

Ns/Nr

Explique _____

14. ¿Son éstas políticas coherentes con la planificación a nivel organizacional?

Sí

No Por qué

Ns/Nr

¿Por qué?

15. ¿Cuentan con inventarios de recursos humanos que le permitan realizar un diagnóstico de la situación actual de sus funcionarios en cuanto cantidad y calidad?

Sí

No Por qué

Ns/Nr

16. ¿Cuentan con planes derivados de la planificación de recursos humanos en materia de desarrollo de los recursos humanos?

Sí

No ¿Por qué?

Ns/Nr

17. Estos planes son a :

() Corto Plazo

() Mediano Plazo

() Largo Plazo

18. ¿Quiénes participan en la elaboración de esos planes?

19. ¿Cuentan con programas de formación profesional para los funcionarios a que nivel?

- () Diplomado
- () Bachiller Universitario
- () Licenciatura
- () Maestría
- () Ninguno

20. ¿Considera que los programas de profesionalización garantizan que el personal puede asumir otras posiciones de mayor importancia y responsabilidad dentro del Ministerio?

Sí

No ¿Por qué?

Ns/Nr

Explique _____

21. ¿Se evalúan con posterioridad los planes de capacitación y su impacto?
¿Cómo?

Sí

No ¿Por qué?

Ns/Nr

22. ¿Considera que la capacitación que se imparte tiene una estrecha relación con la planificación a nivel Ministerial?

Sí

No

Ns/Nr

23. ¿Participan los funcionarios del ministerio, en la detección de necesidades de capacitación y profesionalización?

Sí ¿Cómo?

No

Ns/Nr

24. ¿En los diferentes cursos de capacitación existe una relación entre el curso y las labores que desempeña el participante?

Sí

No

Ns/Nr

Explique

25. ¿Considera que la capacitación que imparte su departamento garantiza la disponibilidad de personal capacitado para asumir otras posiciones de mayor importancia y responsabilidad dentro del Ministerio?

26. ¿Qué entiende usted por planes de desarrollo de los recursos humanos?
Marque solo una opción

() Preparar a los funcionarios para desempeñar un puesto

() Esfuerzo continuo y planeado para mejorar los niveles de competencia de los funcionarios y el desempeño organizacional

27. ¿En caso de la ausencia de planes de desarrollo de recurso humanos en el sector público, cuáles serían las consecuencias?

28. ¿Cuáles son los beneficios que a su consideración pueden generar los planes de desarrollo de los recursos humanos? Marque los que considere conveniente

- () Fomenta la carrera administrativa en una organización
- () Ayuda a contrarrestar la obsolescencia del conocimiento
- () Contar con recurso humano idóneo

29. ¿Cuenta su departamento con el apoyo de otros programas de recursos humanos como el reclutamiento e incentivos para la implementación de planes de desarrollo?

Sí

No

Ns/Nr

Explique brevemente

30. ¿Cuentan con el apoyo del máximo jerarca en la implementación de programas de capacitación o desarrollo?

Sí

No

Por qué

Ns/Nr

¿Por qué?

Gracias por su colaboración

**ENTREVISTA A LA COORDINADORA DEL AREA DE
ANALISIS DEL DESARROLLO
MIDEPLAN**

1. ¿Considera usted que la formulación de esas políticas en materia de capacitación y desarrollo son lo suficientemente claras?

2. ¿En la formulación de estas políticas se toma en consideración la aplicabilidad de éstas?

3. ¿Quiénes participan en la formulación de políticas de recursos humanos para el sector ministerial del gobierno?

4. ¿Considera que existe una estrecha relación entre las políticas que se emiten en el Plan nacional de desarrollo humano con la planificación organizacional, la planificación de recursos humanos y el desarrollo de éstos?

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE PLANIFICACION DE LOS MINISTERIOS

1. ¿La planificación que se realiza se basa en el “Plan nacional de desarrollo humano?”
2. ¿Participa el Jefe de Recursos Humanos en la planificación a nivel organizacional ?
3. ¿ Se emiten políticas de recursos humanos derivadas de la planificación organizacional?
4. ¿Considera que la planificación de recursos humanos responde a las necesidades organizacionales?
5. ¿Existe una evaluación de esas políticas?

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA UNIDAD COORDINADORA DEL SISTEMA
NACIONAL DE EVALUACION, MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN**

1. ¿Cómo se evalúan las políticas emitidas en el “Plan nacional de desarrollo humano, específicamente las que se refieren al desarrollo de los recursos humanos en sector ministerial del gobierno?
2. ¿Cuáles son los mecanismos de evaluación que se utilizan para evaluar las políticas desarrollo en materia de recursos humanos?
3. ¿Considera usted que se da un seguimiento por parte de este de las políticas en materia de recursos humanos en el sector ministerial?

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

1. ¿Conoce las políticas que emite el “Plan nacional de desarrollo humano, el cual es formulado por el Gobierno a inicios de su administración?
2. ¿Existe participación de ese ente en la elaboración de las políticas en materia de recursos humanos del Plan nacional desarrollo humano?
3. ¿Considera que las políticas sobre la capacitación y desarrollo de los recursos Humanos, derivadas del plan nacional de desarrollo humano son claras? Mencione algunas.
4. ¿Son estas políticas aplicables en la elaboración de sus programas de trabajo?
5. ¿Existe una evaluación de esas políticas a nivel ministerial? ¿Quién la realiza?
6. ¿Emite ese ente rector políticas sobre la capacitación y desarrollo de los recursos humanos? Mencione algunas.
7. ¿Existen planes de desarrollo de los recursos humanos en sector Ministerial del Gobierno?
8. ¿Se evalúa la Capacitación y su impacto?
9. ¿En caso de ausencia de planes de desarrollo de recurso humanos en el sector público, cuáles serían las consecuencias?
10. ¿Cuáles son los beneficios que a su consideración pueden generar los planes de desarrollo de los recursos humanos?
11. ¿Considera que existe la planificación de los recursos humanos en el sector ejecutivo del Gobierno? ¿ Por qué?
12. ¿Conoce si los departamento de recursos humanos de los ministerios, emiten políticas de capacitación o desarrollo, derivadas de la planificación de los recursos humanos a nivel ministerial ?
13. ¿Conoce sí los departamentos de recursos humanos cuentan con inventarios de personal?

14. ¿Los planes de Capacitación son: corto, mediano o largo plazo?
15. ¿Existen programas de formación profesional, a que niveles Diplomado, Bachillerado, Licenciatura, Maestría?
16. ¿Considera que el manejo actual de los recursos humanos en materia de capacitación y profesionalización garantizan la disponibilidad de personal capacitado para asumir otras posiciones de mayor importancia dentro del Ministerio?
17. ¿ Cuáles cree que son las limitantes que pueden tener los ministerios para implementar planes de desarrollo de los recursos humanos?

ANEXOS

Ministerio de _____

Inventario de recursos humanos

Fecha: _____

I Parte (Para ser completada por el Departamento de Personal)

1. Nombre _____ 2. Experiencia _____

3. Puesto _____ 4. Fecha de contratación _____

5. Edad _____

6. Puestos anteriores

Clasificación _____ de _____ a _____

II Parte (Para ser llenada por el funcionario)

7. Elabore una lista de sus conocimientos, aun si no los emplea en su trabajo actual. Incluya los equipos que esté capacitado para operar.

Conocimientos: _____

Equipo o máquinas: _____

Herramientas: _____

8. Describa brevemente las funciones actuales.

9. Áreas de responsabilidad. Describa brevemente las áreas de responsabilidad a su cargo.

Personal a cargo _____

Equipo y recursos financieros _____

10. Educación y capacitación. Describa brevemente su educación y capacitación.

Académica (señale los años cursados)

Primaria 1 2 3 4 5 6

Secundaria 1 2 3 4 5

Técnica 1 2 3
Universidad 1 2 3 4 5

Especifique _____
Especifique _____

Capacitación recibida _____

Cursos
especiales _____

Parte III (Para ser llenada por el departamento de recursos humanos y el jefe inmediato del servidor)

11. Evaluación del desempeño _____

12. Potencial para promoción _____

¿Qué puestos específicos puede desempeñar? _____

13. Aspectos que debe mejorar _____

14. Firma jefe inmediato _____ fecha _____

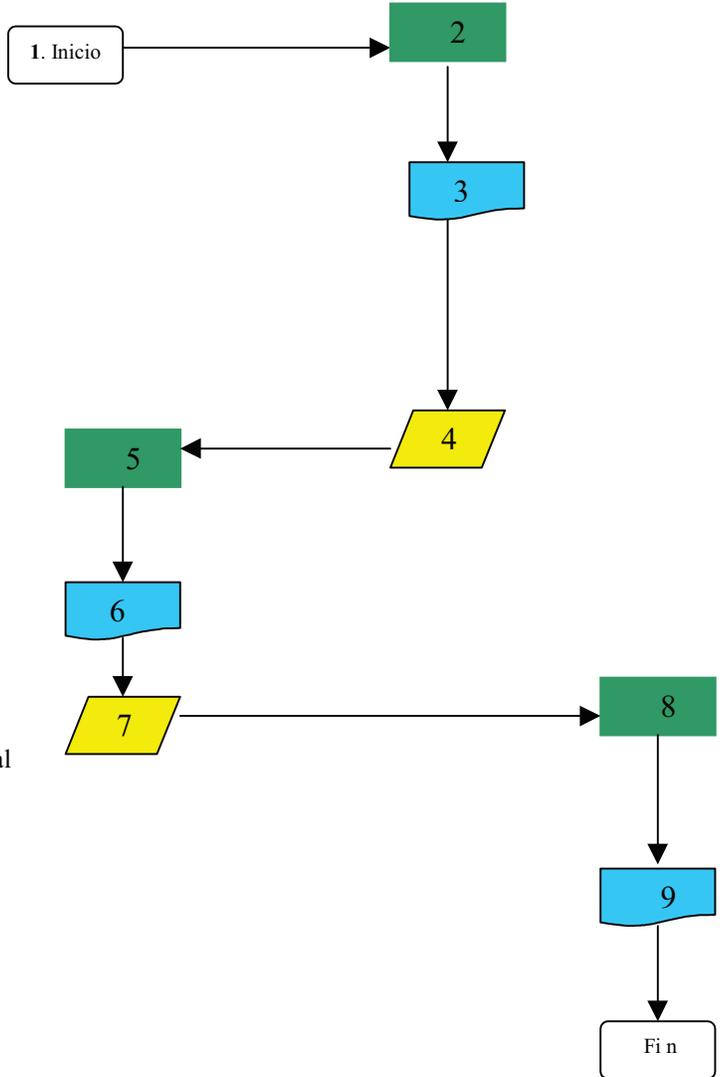
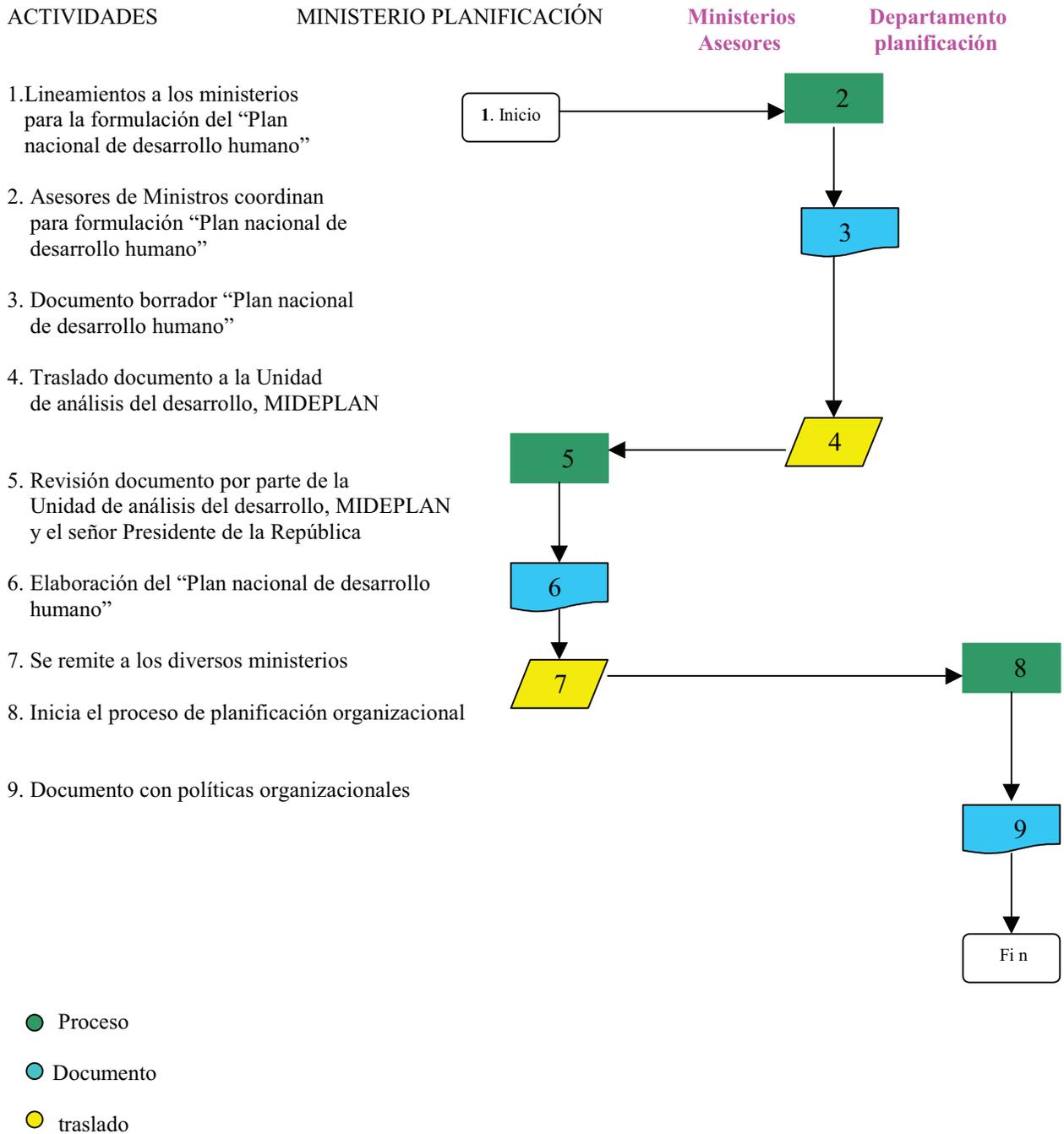
Parte IV. (Para ser llenada por el departamento de recursos humanos)

15. ¿Se adjuntan a esta formula las dos evaluaciones del desempeño más recientes?

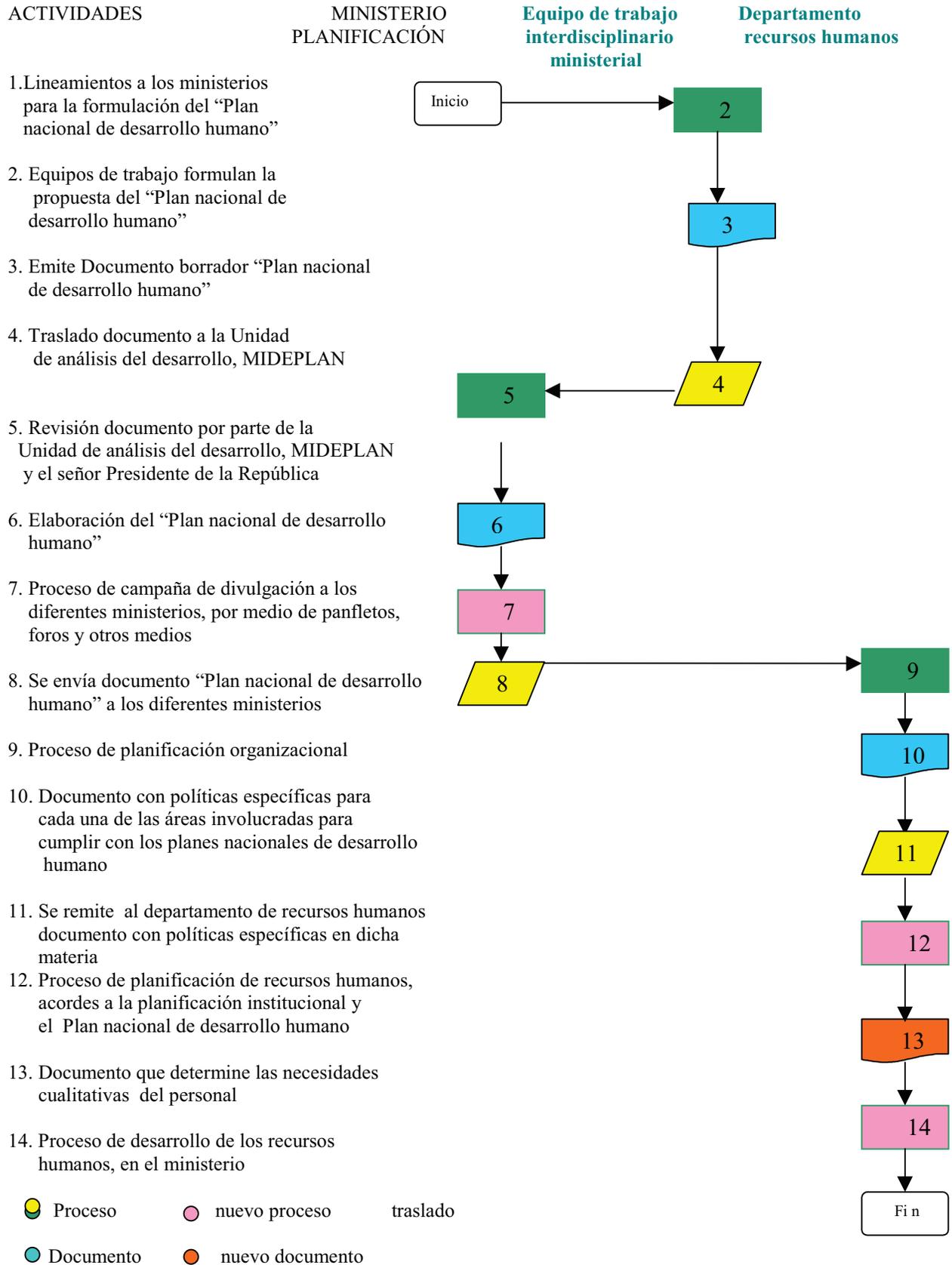
Sí _____ No _____

16. Preparado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____

PROCESO ACTUAL



PROCESO DE LA PROPUESTA A NIVEL MACRO



DECLARACION JURADA

Declaración jurada

San José, 01 de noviembre de 2001

Bajo la fe de juramento declaro que este trabajo es de mi propia autoría y que en él no he reproducido, como si fueran míos, total o parcialmente, libros o documentos escritos por otras personas, impresos o no, sino que he destacado entre comillas los textos transcritos y he consignado los datos del autor y su obra.

Patricia Alvarado Chacón

Cédula 1-576-333