

Norma Técnica

de Planificación de Recursos Humanos

MOPT-05-02-05-001-2021

ISBN 978-9977-61-057-3



mopt

Dirección de Gestión
Institucional de
Recursos Humanos



Dirección de Gestión
Institucional de
Recursos Humanos

658.3

C838n Costa Rica. Ministerio de Obras Públicas y Transportes. Dirección de Gestión
Institucional de Recursos Humanos.

Norma Técnica de Planificación de Recursos Humanos / Elaborado por Elvira
Azofeifa Romero. - San José, C.R.: Costa Rica. El Ministerio. La Dirección, 2021.

1 recurso en línea (19 páginas); ilustraciones , [archivo] 1.1 MB-

ISBN 978-9977-61-057-3

1. RECURSOS HUMANOS. 2. PLANIFICACION. 3. MOPT. 4. NORMAS TÉCNICAS. 5.
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 6. COSTA RICA. I. AZOFEIFA ROMERO, ELVIRA.
II Título. III Serie.

CF: Proceso Gestión de la Información y del Conocimiento, MOPT.

Norma Técnica

de Planificación de Recursos Humanos

MOPT-05-02-05-001-2021

ISBN 978-9977-61-057-3



Dirección de Gestión
Institucional de
Recursos Humanos



Prólogo

Tengo el agrado de prologar la presente Norma Técnica de Planificación de Recursos Humanos, emitida por la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT, la cual representa la culminación de un esfuerzo de varios años por parte de distintas instancias institucionales. Aprecio que este esfuerzo de investigación, pionero en su campo, pueda hoy verse concretado en un documento orientador, con alcance no solo para guiar el quehacer del MOPT, sino también muy seguramente a otras instituciones del Estado Costarricense.

Usualmente, cuando hablamos del sistema de gestión de personas en el sector público, se suele usar el término función pública o servicio civil, según la tradición jurídica a la que pertenezcamos, lo que en esencia implica el sistema de gestión del empleo público y de los recursos humanos, adscritos al servicio del Estado. Ello involucra considerar no sólo el conjunto de normas formales que rigen el modelo, sino también el conjunto de normas informales y las prácticas y rutinas que diariamente se ejecutan, por cierto hoy inmersas en un mundo en profunda transformación. Uno de sus rasgos esenciales es la búsqueda de la flexibilidad y la adaptación. Ello puede implicar flexibilidad en ámbitos tan diversos como el numérico, el funcional y el salarial.

“Confío en que esta Norma Técnica pasará a ser una guía metodológica de muchas organizaciones dentro y fuera del Régimen de Servicio Civil y un excelente material de referencia.”

Desde una perspectiva funcional, la preocupación por la gestión de la calidad pone en primer lugar al empleado en la construcción de servicios que sean percibidos como de calidad por los ciudadanos. La Gestión de la Planificación de los Recursos Humanos ha sido entre nuestras instituciones un gran tema pendiente, más aún cuando se hace necesario vincular dicho proceso con la planificación institucional y/o estratégica y la gestión de calidad. Por décadas

hemos vivido la frustración del no cumplimiento de planes y metas estratégicos y aquí es donde precisamente esta norma toma relevancia, pues la planificación de recursos humanos:

- Es un proceso que identifica necesidades actuales y futuras de recursos humanos.
- Enlaza la gestión de los recursos humanos y el plan estratégico general de una organización.
- Asigna de manera eficiente los recursos que tienen a los trabajos, las tareas o los proyectos que deben realizar.
- Prevé la escasez de la fuerza laboral y esto facilita a la organización a diseñar planes de formación de sus empleados y asegurarse que cuenten con los conocimientos y experiencias pertinentes.

Confío en que esta Norma Técnica pasará a ser una guía metodológica de muchas organizaciones dentro y fuera del Régimen de Servicio Civil y un excelente material de referencia. Agradezco el espacio para compartir tan importante avance en la gestión pública y felicito al Ministerio de Obras Públicas y Transportes por este trabajo pionero.

José Joaquín Arguedas Herrera¹

¹ Costarricense, referente en materia de función pública en Costa Rica, con 45 años de carrera profesional en el ámbito. Fue Director General de Servicio Civil (2006-2014). Director de la Revista de Servicio Civil por 10 años. Laboró en la Universidad Técnica Nacional como docente en la carrera Administración de Recursos Humanos (1995-2019) y ha escrito decenas de artículos en revistas nacionales e internacionales

Presentación

A finales del 2017, emprendimos un camino hacia la búsqueda de un mejoramiento significativo de la gestión de recursos humanos del MOPT, iniciando con un proceso de sensibilización y compromiso del personal de esta Dirección y, posteriormente, llevando a cabo un diagnóstico del estado de situación de nuestra gestión, a partir de un modelo referente.

Los resultados de ese esfuerzo se encuentran plasmados en lo que se constituyó como el primer Plan Estratégico de Recursos Humanos, establecido para el período 2020 – 2024, que contiene todos aquellos propósitos que determinamos como de máxima prioridad para la construcción y reconstrucción de esta gestión, entre los cuales se incluye la Planificación de Recursos Humanos, proceso trascendental y estratégico, pero que siempre ha estado ausente en el engranaje funcional de Recursos Humanos de este Ministerio y, podría decirse, de todas o casi todas las instituciones públicas de este país.

En virtud de lo anterior, la presente Norma Técnica tiene como objeto normalizar y operativizar el proceso de Planificación de Recursos Humanos, a partir del cual podamos determinar las necesidades de personal a corto, mediano y largo plazo del Ministerio y de cada una de sus dependencias, propiciando la coherencia estratégica entre la Gestión de Recursos Humanos con las prioridades y estrategias institucionales, tal y como inclusive ha sido parte de las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

A partir de la investigación realizada, podemos señalar que este es un documento técnico sin precedentes en el marco de la función pública de Costa Rica, cuyo contenido evidencia una rigurosidad científica en su construcción, basada en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil y el Capítulo XII del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.

“...este es un documento técnico sin precedentes en el marco de la función pública de Costa Rica cuyo contenido evidencia una rigurosidad científica en su construcción...”

Finalmente, es importante señalar que los alcances de esta Norma Técnica, responden a las recomendaciones vertidas por la Contraloría General de la República, en su Auditoría de carácter especial acerca del Proceso de Planificación del Recurso Humano llevado a cabo por las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, auditoría que se plasmó mediante un informe en octubre del 2019, lo que nos hace evidenciar de que vamos por buen camino.

FIRMAS DE COMPROMISO INSTITUCIONAL

Elaboración: Elvira Azofeifa Romero
Proceso de Planificación - DGIRH

Revisado por:

Aprobado por:

Revisado por:

CARLOS OLIVAS ROJAS

*JEFATURA
PROCESO DE
PLANIFICACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS*

CARLOS FRANCISCO OLIVAS ROJAS (FIRMA)
Firmado digitalmente por CARLOS FRANCISCO OLIVAS ROJAS (FIRMA)
Fecha: 2021.02.18 10:38:33 -06'00'

CHRISTIAN MÉNDEZ BLANCO

*DIRECTOR
DGIRH*

CHRISTIAN ALONSO MENDEZ BLANCO (FIRMA)
Firmado digitalmente por CHRISTIAN ALONSO MENDEZ BLANCO (FIRMA)
Fecha: 2021.02.18 13:05:08 -06'00'

VÍCTOR ZÚÑIGA PORRAS

*DIRECTOR
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN
INSTITUCIONAL - MOPT*

VICTOR JULIO ZUÑIGA PORRAS (FIRMA)
Firmado digitalmente por VICTOR JULIO ZUÑIGA PORRAS (FIRMA)
Fecha: 2021.02.22 17:47:18 -06'00'



Índice

Prólogo	4
Presentación	5
1. Objeto y ámbito de aplicación	8
2. Base legal	8
3. Glosario de términos	8
4. Consideración general	9
5. Consideración específica	10
6. Política de planificación de recursos humanos	10
7. Responsables de la planificación del recurso humano.....	10
7.1. Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, le corresponde:	10
7.2. Comisión de PRH Institucional, le corresponde:.....	11
7.3. Equipo Técnico de la DGIRH, le corresponde:	11
7.4. Proceso planificación de recursos humanos, le corresponde:	11
8. Solicitud de análisis de necesidades cuantitativas y cualitativas del recurso humano	12
9. Procedimientos del proceso de planificación de recursos humanos.....	12
9.1. Disponibilidades actuales y futuras	13
9.2. Necesidades brutas de recurso humano.....	13
9.3. Necesidades netas de recurso humano.....	14
9.4. Programación de medidas de cobertura	14
10. Diagrama de flujo del Proceso de Planificación de Recursos Humanos	16
Bibliografía	17



1. OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

Proveer de un instrumento normalizador al proceso de Planificación de Recursos Humanos (PRH), que establezca los criterios técnicos y de calidad para determinar los requerimientos de personal a corto, mediano y largo plazo del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

2. BASE LEGAL

- 2.1. Constitución Política, Título XV, Capítulo Único, Artículo 191, se indica que un estatuto de servicio civil regulará las relaciones entre el Estado y los servidores públicos, con el propósito de garantizar la eficiencia de la administración.
- 2.2. Ley N. 1581 Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento y leyes conexas.
- 2.3. Decreto Ejecutivo N. 35868 del 2 de marzo del 2010, por medio del cual se adiciona el Capítulo XII, el Sistema de la Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH), al Estatuto de Servicio Civil.
- 2.4. Resolución DG-315-2011, de fecha 8 de junio del 2011, sobre el proceso de desconcentración funcional que inicia la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), bajo la base de aplicación a procesos específicos de la gestión de recursos humanos, entre ellos Planificación de Recursos Humanos.
- 2.5. Informe N. DFOE-PG-IF-00010-2019 de fecha 18 de octubre del 2019, llevado a cabo por la Contraloría General de la Republica.
- 2.6. Circular DG-CIR-002-2020 del 17 de enero del 2020, emitida por la DGSC, emisión de lineamientos para la implementación del Proceso de Gestión de la Planificación de Recursos Humanos.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS

3.1. Análisis de brecha de recurso humano

Técnica que evalúa la diferencia entre las disponibilidades actuales o futuras y las necesidades brutas de recurso humano.

3.2. Capacidad instalada

Capacidad de producción o volumen máximo de producción de la organización, o alguna de sus dependencias en un periodo de tiempo con el recurso humano y material con que cuenta.

3.3. Cargas de trabajo

Técnica que facilita la determinación de la platilla de recurso humano requerido para una determinada dependencia, en base a la medición del trabajo y otros elementos de análisis complementarios como los procesos, funciones y competencias.

3.4. Coherencia estratégica

Enlace que debe existir entre la planificación del recurso humano y las orientaciones estratégicas de la organización.

3.5. Control ex post

Evaluación de la evolución de las estrategias y acciones implementadas en la atención las necesidades de recurso humano.

3.6. Diagnóstico institucional de recurso humano

Identifica la situación actual o futura referente a las disponibilidades de recurso humano institucional.

3.7. Estudio demográfico del recurso humano

Técnica que facilita el acceso a los elementos característicos del recurso humano con que cuenta el MOPT.



3.8. Información de base

Conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de RRHH existentes y previsibles en el futuro.

3.9. Norma Técnica

Documento normalizador con criterios técnicos y de calidad de un proceso o servicio.

3.10. Plan de racionalización y optimización del recurso humano

Técnica que permite el desarrollo y la implementación de las estrategias y acciones necesarias para atender las necesidades netas de recurso humano.

3.11. Planificación de Recursos Humanos (PRH)

Proceso; subsistema que forma parte del Sistema Integrado de Recursos Humanos, y que facilita la coherencia estratégica de las políticas y las prácticas institucionales con la de la gestión de recursos humanos, conectando éstas con las prioridades de la organización.

3.12. Plantilla de recurso humano

Personal con que cuenta la institución o las dependencias y que muestra como mínimo los puestos, las clases, especialidades y cargos de estos, así como sus ocupantes.

3.13. Plantilla de recurso humano requerida

Identifica el recurso humano que requiere alguna dependencia de la organización; muestra los puestos, las clases, especialidades y cargos de estos, así como sus ocupantes.

3.14. Previsión de necesidades

Brinda una solución previa a la aparición de los problemas de personal que plantea la institución.

3.15. Productos y servicios

Cubren las necesidades de los clientes, generadas con base en las atribuciones contempladas en la ley y normativa costarricense, deben estar alineados a la estructura orgánica institucional y a la planificación nacional.

3.16. Producto o servicio intermedio

Es el resultado o evidencia de la ejecución de una actividad secuencial; el conjunto de productos o servicios intermedios dan como resultados un producto final.

3.17. Producto o servicio final

Es el resultado de un proceso, orientado a la satisfacción de la demanda de los usuarios internos o externos.

4. CONSIDERACIÓN GENERAL

4.1. Coherencia estratégica

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) debe estar alineada con la estrategia del Ministerio de Obras Públicas y Transportes. La presente Norma Técnica debe facilitar y conectar las políticas y prácticas de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos (DGIRH) con las prioridades de la institución; por lo que las acciones que ejecute el Proceso de Planificación de Recursos Humanos deben ser consecuentes con los objetivos institucionales y la Planificación Estratégica Institucional como entrada para garantizar el recurso humano requerido.

Como garante, se crea la Comisión Institucional de Planificación de Recursos Humanos, que brinda un balance en el poder y abre un espacio institucional para la toma de decisiones entre el Nivel Superior y la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos en materia de planificación.

Asimismo, se crea el Equipo Técnico de la Dirección de Gestión Institucional del Recursos Humanos, del que depende la implementación de las medidas de cobertura programadas para cerrar la brecha de necesidades netas existente.



5. CONSIDERACIÓN ESPECÍFICA

5.1. Procedimientos del proceso de Planificación de Recursos Humanos

El proceso de Planificación de Recursos Humanos debe tener operativos e interconectados los siguientes procedimientos:

- 5.1.1. *Necesidades brutas de recursos humanos, determina el requerimiento de personal para que un departamento o unidad cumpla con sus objetivos y planes en un determinado tiempo, siendo un componente requerido en la previsión de las necesidades cuantitativas (cuántas personas, cuánto tiempo) y cualitativas (qué competencias).*
- 5.1.2. *Disponibilidades actuales y futuras, destinado a identificar la situación actual del recurso humano institucional y de éste, el previsible en el futuro.*
- 5.1.3. *Necesidades netas de recursos humanos, resultante de los dos procedimientos anteriores, las necesidades netas de recurso humano pueden resultar como las idóneas, con faltante o con exceso de recurso humano.*
- 5.1.4. *Programación de medidas de cobertura, desarrolla e implementa las estrategias y las acciones para atender las necesidades netas detectadas, éstas pueden vincular a cualquiera de los procesos de la GRH.*

6. POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El Ministerio de Obras Públicas y Transportes obtiene el marco de necesidades de personal a corto, mediano y largo plazo, mediante el proceso de Planificación de Recursos Humanos, el cual establece tanto las necesidades cuantitativas y cualitativas de recurso humano, así como, las medidas de cobertura; por medio de planes de racionalización y optimización.

6.1. Lineamientos de la Política de planificación de recursos humanos

- 6.1.1. *La planificación de recursos humanos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes se fundamenta en la metodología del análisis de las necesidades cuantitativas y cualitativas del recurso humano para su eficaz funcionamiento.*
- 6.1.2. *El proceso de Planificación de Recursos Humanos impulsa la apertura de espacios institucionales para fomentar y hacer partícipes a los distintos actores de la planificación de recursos humanos, como estrategia para favorecer la coherencia estratégica, entre los objetivos institucionales y las prácticas de la gestión de recursos humanos.*
- 6.1.3. *El Proceso de Planificación de Recursos Humanos desarrolla estrategias que permiten mejorar la disponibilidad y distribución del personal, brindando una dotación de recurso humano adecuado para el logro de los objetivos institucionales contenidos en el Plan Estratégico Institucional.*
- 6.1.4. *El Proceso de Planificación de Recursos Humanos promueve la información generada por los procedimientos, para que las distintas instancias institucionales tengan el acceso y la disponibilidad por medio de un sistema de información.*

7. RESPONSABLES DE LA PLANIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO

7.1. Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, le corresponde:

- 7.1.1. *Supervisar el Proceso de Planificación de Recursos Humanos en el cumplimiento de las acciones y actividades contempladas en los planes y proyectos tanto de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos como del Plan Estratégico Institucional.*

- 7.1.2. *Dar el visto bueno a los informes, análisis y propuestas de acciones que realiza el Proceso de Planificación de Recursos Humanos previo a su presentación a la Comisión Institucional de Planificación de Recursos Humanos y al Equipo Técnico de la DGIRH.*
- 7.1.3. *Instruir sobre las acciones y acuerdos tomados en materia de planificación de recursos humanos en las sesiones de la Comisión Institucional de Planificación de Recursos Humanos a su Equipo Técnico.*
- 7.1.4. *Atender las consultas sobre planificación de recursos humanos que expongan las autoridades internas y externas del ministerio.*

7.2. Comisión de PRH Institucional, le corresponde:

- 7.2.1. *Solicitar los análisis de necesidades cuantitativos y cualitativos de recursos humanos, cuando se presente un requerimiento, especificado según lo señala esta Norma Técnica, a la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos.*
- 7.2.2. *Verificar que las dependencias, cuenten con productos y servicios, así como con procedimientos, aprobados por la Unidad de Planificación Institucional para que, los análisis de necesidades cuantitativos y cualitativos de recursos humanos se realicen de forma expedita, con información actualizada y alineada a los objetivos institucionales.*
- 7.2.3. *Mantener actualizada la información de los planes y proyectos a corto, mediano y largo plazo para los análisis de necesidades brutas de recursos humanos.*
- 7.2.4. *Brindar la información requerida y participar con el proceso de Planificación de Recursos Humanos en el análisis de las necesidades cuantitativas y cualitativas de recurso humano, según el procedimiento lo establezca en virtud del estudio requerido.*

- 7.2.5. *Validar los informes remitidos por los procedimientos del proceso de planificación de recursos humanos.*

7.3. Equipo Técnico de la DGIRH, le corresponde:

- 7.3.1. *Participar con el proceso de Planificación de Recursos Humanos en la programación e implementación de las medidas de cobertura materializadas en planes de racionalización y optimización, para satisfacer las necesidades netas detectadas en el análisis de necesidades cuantitativo y cualitativo de recursos humanos.*
- 7.3.2. *Incorporar e implementar en sus planes de trabajo, las medidas de cobertura identificadas en los planes de racionalización y optimización de recurso humano, para cumplir desde sus procedimientos con el requerimiento de las necesidades netas detectadas en el análisis de necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos.*

7.4. Proceso Planificación de Recursos Humanos, le corresponde:

Requisito previo: Las dependencias que conforman el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, dentro del ámbito de la presente Norma Técnica, previo a la ejecución del proceso de planificación de recursos humanos, deberán contar con una estructura aprobada formalmente por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, así como disponer de procesos, productos y servicios alineado a la estructura orgánica institucional aprobada por la Unidad de Planificación Institucional.

- 7.4.1. *Dotar a la gestión de recursos humanos de una línea base para oficial estudios ocupacionales, movimientos de personal (ingresos, ascensos, traslados, desvinculaciones), creación y supresión de puestos y capacitación y desarrollo.*
- 7.4.2. *Mantener el control de la situación previsible de la planilla institucional disponible, por medio de información base, para actuar en sentido corrector cuando es requerido en función de*



su evolución normal, por medio de estudios demográficos que determinen la situación actual y futura del recurso humano.

- 7.4.3. *Mantener actualizado la información de base de la capacidad instalada de las dependencias del MOPT, para los análisis de necesidades brutas de recurso humano.*
- 7.4.4. *Establecer las plantillas de requerimiento de recurso humano para las dependencias del Ministerio de Obras Públicas y Transportes en relación a los productos o servicios contemplados en los planes o proyectos a corto, mediano o largo plazo.*
- 7.4.5. *Definir las necesidades netas de recurso humano por medio del análisis cuantitativo y cualitativo de recursos humano.*
- 7.4.6. *Desarrollar e implementar las medidas de cobertura requeridas por medio de planes de racionalización y optimización de recurso humano para atender las necesidades netas de recurso humano, consecuentes con la planificación institucional y la disponibilidad presupuestaria de la institución.*

8. SOLICITUD DE ANÁLISIS DE NECESIDADES CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS DE RECURSO HUMANO

La aplicación de la metodología del proceso de planificación de recursos humanos en una dependencia, será solicitada a través de la Comisión Institucional de Planificación de Recursos Humanos, y tendrá como objetivo valorar la modificación de la plantilla de recurso humano.

La Comisión debe verificar previamente las siguientes situaciones antes de realizar la solicitud:

- 8.1. Variación en el volumen de productos o servicios en función de los planes o proyectos.
- 8.2. La institución adquirió nuevos compromisos en cuanto a productos y servicios no contemplados en los planes y proyectos.
- 8.3. Las dependencias asumen nuevos productos o servicios en sus portafolios o los sustituyen por una necesidad institucional.
- 8.4. La dependencia pasó por un proceso de reorganización, fusión o eliminación de unidades o procesos por parte de la Unidad de Planificación Institucional.

Transitorio: Una vez validada y aprobada la presente norma técnica, la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, contará con un plazo de 4 años, para desarrollar los requerimientos de las técnicas e instrumentos requeridos por el Proceso de Planificación de Recursos Humanos, así como, recopilar la información de base pertinente para la implementación de los procedimientos que la conforman.

El desarrollo del proceso debe contar con una programación incorporada en los Planes Institucionales (Estratégico y Operativo), para la evaluación y seguimiento del cumplimiento de las etapas planteadas.

9. PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los procedimientos del proceso de planificación de recursos humanos deben implementarse por medio de técnicas e instrumentos que comprueben su eficacia brindando validez y precisión en los resultados.

Es preponderante que cada procedimiento cuente con el respaldo documental de la información que sustente la aplicación de cada técnica e instrumento; sean estos registros físicos o digitales que estarán bajo custodia del responsable del proceso de planificación de recursos humanos.

El producto obtenido de la aplicación de un procedimiento debe contar con el visto bueno de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos y la validación de la Comisión Institucional de Planificación de Recursos Humanos.

9.1. Disponibilidades Actuales y Futuras

Debe proporcionar la información de base; resultado de los estudios demográficos y es requerida para el análisis de necesidades cuantitativa y cualitativa de recurso humano; se deben presentar por medio de diagnósticos institucionales.

9.1.1. Estudios demográficos de recurso humano

Debe mantener la información de base actualizada y dar seguimiento y evaluación a la evolución de la planilla institucional.

Los estudios demográficos deben brindar información que permite determinar la plantilla de recurso humano con que se dispone o se contará en el futuro, así como, de la evolución de la planilla en el transcurso del tiempo.

Con la información de base obtenida de los estudios demográficos se debe acceder a:

1. Evolución de la planilla.
2. Historial del funcionario desde su ingreso hasta el cese de funciones.
3. Diagnósticos institucionales del recurso humano, que contemplen aspectos tanto cuantitativos como cualitativos.

9.1.2. Diagnósticos institucionales de recursos humanos

Esta técnica debe mostrar las disponibilidades actuales o futuras de recurso humano; insumo para el análisis cuantitativo y cualitativo de recursos humanos.

Debe desglosa la plantilla de recurso humano actual o futura, tomando como base la actual.

9.2. Necesidades Brutas de Recurso Humano

Debe proporcionar el requerimiento de personal necesario para que una dependencia alcance sus objetivos. Se requiere del estudio de capacidad instalada y cargas de trabajo como técnicas, para la obtención de las necesidades brutas; la primera debe brindar información que una vez validada pasa a ser información de base y las cargas de trabajo que debe determinar la plantilla de recurso humano requerido.

9.2.1. Estudios de capacidad instalada

Debe brindar información de base que ofrece conocimiento sobre la capacidad de producción o volumen máximo de producción en un periodo de tiempo, con el recurso humano y material que cuenta la dependencia.

Los estudios de capacidad instalada deben incluir los siguientes parámetros de medición:

4. Frecuencia.
5. Volumen.
6. Tiempo efectivo de ejecución de las actividades para el logro de los productos.

9.2.2. Estudios de cargas de trabajo

Debe facilitar la determinación del requerimiento de recurso humano para una dependencia; debe ser conceptualizada y presentarse mediante el formato de una plantilla de recurso humano requerida.

Debe contemplar los siguientes factores a la hora de realizar el estudio:

1. Producto o servicio.
2. Actividades secuenciales.
3. Tipo de actividad: operativa o de gestión.
4. Producto o servicio intermedio obtenido de la actividad.
5. Cargo requerido para la obtención del producto o servicio de la actividad.
6. Porcentaje de participación de cada cargo.



9.2.3. *Planilla de recurso humano requerida*

Debe mostrar el número de personal necesario por dependencia, que conforma la estructura organizacional del Ministerio de Obras Públicas y Transportes para el logro de sus productos o servicios; debe ser generada a partir de los resultados de un estudio de cargas de trabajo.

Consideración: Una vez que la dependencia cuente con la planilla de recurso humano requerido, no se podrá realizar ningún estudio ocupacional, movimiento de personal, habilitación, creación o supresión de puestos, no fundamentada en ella.

9.3. Necesidades Netas de Recurso Humano

Debe rebelar la brecha de recurso humano existente entre las disponibilidades actuales o futuras y las necesidades brutas de recursos humanos. Se debe obtener mediante la metodología del análisis de necesidades cuantitativas y cualitativas de recurso humano, y su insumo son los procedimientos anteriores. El resultado puede indicar una planilla idónea o presentar una planilla con faltantes o excedentes de personal, por lo que se debe realizar un análisis de brecha al resultado para encontrar la causas que dieron origen a la brecha.

9.3.1. *Análisis de brecha de recurso humano*

Debe evaluar la diferencia entre las disponibilidades actuales o futuras y las necesidades brutas de recursos humanos. Esta diferencia marca como está una planilla de recurso humano y como debería estar.

El análisis de brecha requiere de los siguientes insumos para realizarse:

1. Diagnóstico institucional de recurso humano.
2. Estudio de Cargas de trabajo.

El análisis de brecha debe determinar el tipo de causa que provoca un faltante o excedente, las posibles causas son las siguientes:

1. La surgida de la evolución natural de la planilla, correspondiente a la rotación de personal causada por la jubilación, la renuncia, el despido y la defunción.

2. La surgida de la previsión de necesidades a corto, mediano y largo plazo, para los planes, proyectos y compromisos adquiridos por la institución, inclusive por reestructuración y modernización de los procesos.

El análisis de necesidades cuantitativas y cualitativas de recurso humano que sustenta la planificación de recursos humanos como proceso, finaliza en este procedimiento.

9.4. Programación de Medidas de Cobertura

Debe determinar la ruta para atender las necesidades netas de recurso humano de la dependencia, por medio del desarrollo y la implementación de un plan de racionalización y optimización, como técnica; este plan debe involucrar a los distintos departamentos de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos; por lo que la participación del Equipo Técnico es básica en la implementación.



Las medidas de cobertura determinadas en los planes deben atender las dos posibles causas de la brecha existente:

1. La surgida de la evolución natural de la planilla.
2. La que surge de la previsión de necesidades a corto, mediano y largo plazo.

9.4.1. *Planes de racionalización y optimización*

Los planes deben estar diseñados con estrategias y acciones basadas en la causa que determina la necesidad neta, así como emplear la medida que se ajuste a ella. Por lo que, para las dos causas posibles se cuenta con las siguientes medidas:



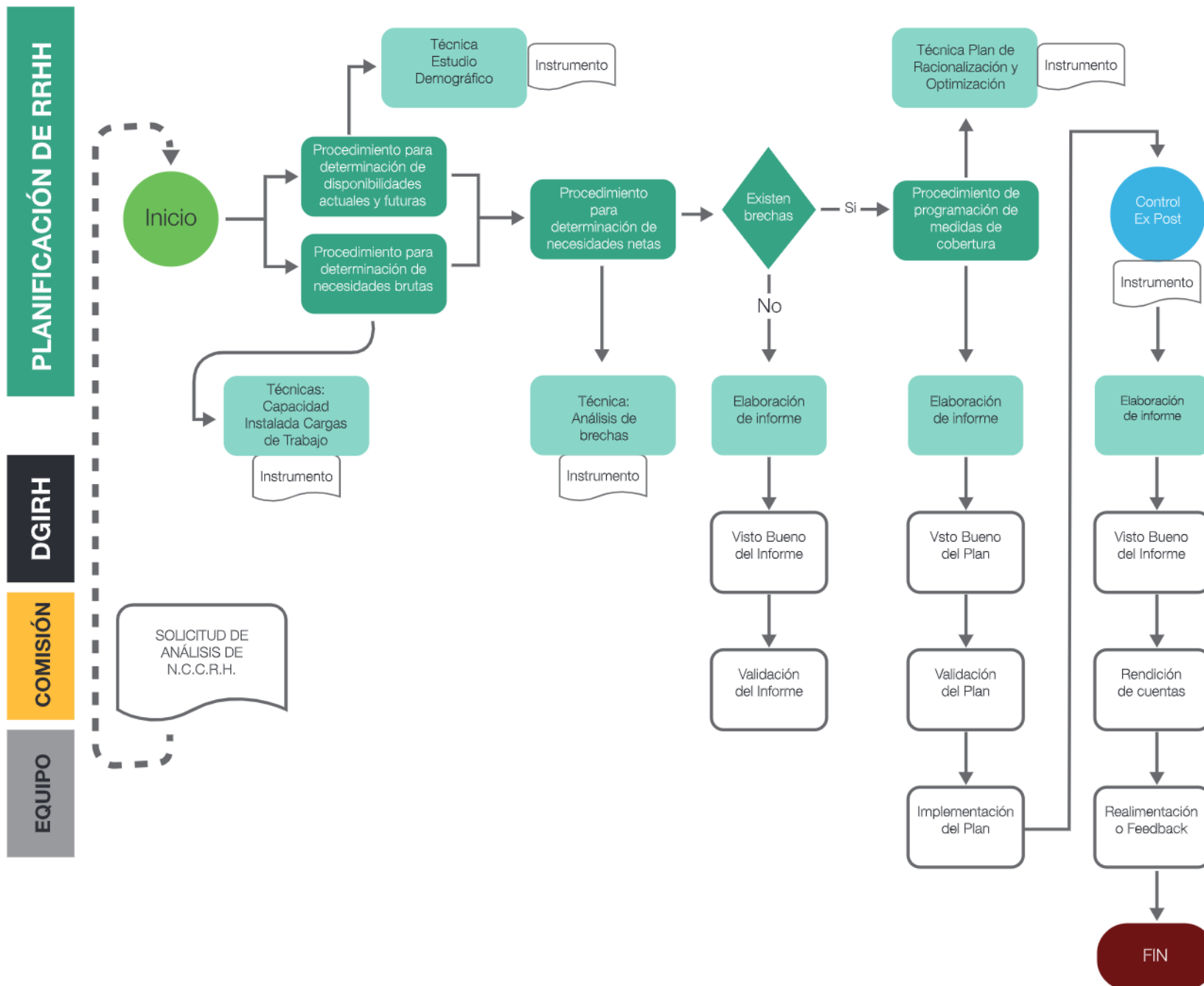
1	Evolución natural de la planilla		Cuadros de sucesión
2	Previsión de necesidades a corto, mediano y largo plazo		Requerimientos hacia el Equipo Técnico de la DGIRH

Consideraciones: En la atención de las necesidades surgidas de la evolución natural de la planilla, el proceso de planificación de recursos humanos debe llevar un seguimiento estricto y prevenir un deterioro de ésta, realizando estudios periódicos para hacerlos de conocimiento a la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos y a la Comisión Institucional de Planificación de Recursos Humanos.

La evaluación de la efectividad de las medidas de cobertura implementadas en la atención de las necesidades de recurso humano, debe realizarse por medio de un control ex post.



10. Diagrama de flujo del Proceso de Planificación de Recursos Humanos



Bibliografía

- Asamblea Legislativa de Costa Rica. Constitución Política de la República de Costa Rica, 1949. [En línea]: Programa para el Desarrollo Legislativo. José, Costa Rica, [Fecha de consulta 17 de febrero 2020]. Disponible en: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnacf600.pdf
- Balcazar, Fabricio (2003). Investigación acción participativa (aip): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación; en: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, año 2003, N° IV (7-8). [En línea]: Universidad San Luis, Argentina, [Fecha de consulta 3 de febrero 2020]. Disponible en: <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=18400804>
- Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. (2003, Bolivia). San José, Costa Rica: Dirección General de Servicio Civil, 2003.
- Contraloría General de la Republica. Informe N. Dfoe-Pg-If-00010-2019: Informe de la Auditoría de Carácter Especial acerca del Proceso de Planificación del Recurso Humano llevado a cabo por las Instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, 18/10/2019. San José, Costa Rica, 2019.
- Dirección General del Servicio Civil. Circular DG-CIR-002-2020, Lineamientos para la implementación del proceso de planificación de recursos humanos, 17 /1/2020. San José, Costa Rica, 2020.
- Dirección General de Servicio Civil. Estatuto de Servicio Civil, su Reglamento y Leyes conexas. San José, Costa Rica. 2014.
- Dirección General del Servicio Civil. Resolución DG-315-2011, 8 de junio del 2011. San José, Costa Rica, 2011.
- Longo, F. Marco Análisis para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. [En línea]: Banco Interamericano de Desarrollo; Dialogo Regional de Políticas. Barcelona, 2002, [Fecha de consulta 17 de febrero 2020]. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4515/Marco%20anal%C3%ADtico%20para%20el%20diagn%C3%B3stico%20institucional%20de%20sistemas%20de%20servicio%20civil.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio: Guía para la elaboración de Reglamentos Técnicos nacionales [En línea]. Costa Rica, 2014, [Fecha de consulta 4 de diciembre 2019]. Disponible en: <https://www.sfe.go.cr/Decretos/Decreto%20N%C2%B0%2036214%20MEIC%20Reglamento%20para%20elaborar%20Reglamentos%20T%C3%A9cnicos%20Nacionales.pdf>
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Ley del Estatuto Básico del Empleo Público [En línea]. España, 2015, [Fecha de consulta 26 de febrero 2020]. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719&p=20190307&tn=1#a69>
- Ministerio de Trabajo. Procedimiento: Norma Técnica del Subsistema Planificación del Talento Humano, Versión 01, [En línea]. Ecuador, Quito, 2015, [Fecha de consulta 26 de febrero 2020]. Disponible en: [file:///C:/Users/eazofeir/Downloads/Procedimiento_Planificacion_Talento-Humano1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/eazofeir/Downloads/Procedimiento_Planificacion_Talento-Humano1%20(1).pdf)
- Ministerio de Salud, Dirección General de Recursos Humanos. Manual de Procedimientos de Planificación y Programación de Recursos Humanos, [En línea]: Serie Gestión de Recursos Humanos 1/7. Nicaragua, Managua, [Fecha de consulta 26 de febrero 2020]. Disponible en: <file:///C:/Users/eazofeir/Downloads/8AF3-Manual%20de%20Procedimientos.pdf>





Dirección de Gestión
Institucional de
Recursos Humanos

Norma Técnica de Planificación de Recursos Humanos

Elaborada por
Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos

Diagramación
Dirección de Relaciones Públicas

Junio 2021

ISBN: 978-9977-61-057-3



ISBN: 978-9977-61-057-3



Norma Técnica

de Planificación de Recursos Humanos



Dirección de Gestión
Institucional de
Recursos Humanos