



Secretaría de Asuntos Políticos – SAP  
Departamento para la Gestión Pública Efectiva - DGPE

## INFORME SOBRE COSTA RICA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE EMPLEO PÚBLICO INTEGRAL EN EL  
ESTADO COSTARRICENSE”

2015



Países colaboradores:  
Brasil y Perú

MECANISMO DE COOPERACIÓN INTERAMERICANO  
PARA LA GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVA - MECIGEP



Foreign Affairs, Trade and  
Development Canada

Affaires étrangères, Commerce  
et Développement Canada

**Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”**

---

Sr. Luis Almagro Lemes  
**Secretario General de la Organización de los Estados Americanos**

Sr. Francisco Guerrero Aguirre  
**Secretario de Asuntos Políticos**

Sra. María Fernanda Trigo  
**Directora del Departamento para la Gestión Pública Efectiva**

**Expertos participantes:**

Sr. Marcelo Mendes Barbosa  
Director de Desempeño y Desarrollo Institucional  
Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión (MPOG) del Brasil

Sra. Cynthia Sú Lay  
Gerenta (e) de Políticas de Gestión del Servicio Civil  
Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) del Perú

**Secretaría Técnica:**

Sr. Silverio Zebral  
Especialista del DGPE de la OEA

Sr. Hugo Inga  
Especialista del DGPE de la OEA

Sr. Franz Chevarria  
Especialista del DGPE de la OEA

Sra. Enrica De Pasquale  
Especialista del DGPE de la OEA

**Washington DC, Septiembre 2015**

**Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”**

---

# CONTENIDO

<b>I. ANTECEDENTES.....</b>	<b>5</b>
- Sobre MECIGEP .....	5-6
- Sobre la Ronda de Análisis .....	6-8
- Sobre la visita <i>in situ</i> .....	8-9
<b>II. HALLAZGOS .....</b>	<b>9</b>
<b>a. Política Nacional de Empleo Público .....</b>	<b>10-14</b>
- Breve descripción sobre la Política Nacional de Empleo Público en Perú .....	15-17
- Breve descripción sobre la Política Nacional de Empleo Público en Brasil .....	18-19
<b>b. Organización del Empleo Público y su Marco Normativo ....</b>	<b>20-26</b>
- Breve descripción de la organización del Empleo Público y su Marco Normativo en Perú .....	27-29
- Breve descripción de la organización del Empleo Público y su Marco Normativo en Brasil .....	30-31
<b>c. Rectoría en materia de Empleo Público .....</b>	<b>32-33</b>
- Breve descripción en materia de Empleo Público en Perú .....	34-35
- Breve descripción en materia de Empleo Público en Brasil .....	36
<b>III. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>37-40</b>
<b>IV. ANEXO .....</b>	<b>41-45</b>
- Agenda de la visita <i>in situ</i> a San José, Costa Rica. Del 6 al 8 de julio.	

## **I. ANTECEDENTES**

### **Sobre el MECIGEP**

1. El Mecanismo de Cooperación Interamericano para la Gestión Pública Efectiva (MECIGEP) es un mecanismo institucional cuyo propósito es facilitar el diálogo inter pares, intercambio de experiencias y de estrategias de cooperación técnica que apoyen el logro de objetivos y prioridades nacionales fijadas por cada uno de los Estados Miembros de la OEA.
2. Ha sido establecido por medio de las Resoluciones AG/RES. 2788 (XLIII-O/13) y AG/RES. 2838 (XLIV-O/14) "Apoyo a los Estados Miembros: Iniciativa para el Fortalecimiento e Innovación de la Gestión Pública Efectiva en las Américas", aprobadas el 5 de junio de 2013 en la ciudad de Antigua – Guatemala; y el 4 de junio de 2014 en la ciudad de Asunción – Paraguay, respectivamente.
3. Entre sus principales características, se encuentran su carácter formal, permanente, de adhesión voluntaria, que está abierto a todos los países miembros de la OEA, y que tiene un carácter único debido a que no existe un mecanismo similar a nivel hemisférico que permita el diálogo inter pares en temas de gestión pública.
4. El MECIGEP tiene por base la realización de “Rondas” de carácter temático en el que se pudieran tratar distintos temas de gestión pública, tales como: Gobierno Abierto, Planificación, Presupuesto Público, Servicio Civil, Mecanismos de Coordinación, Evaluación de Políticas y Programas, Transparencia y Rendición de Cuentas, Tecnologías de la Información y Comunicación, Descentralización, Calidad de los Servicios Públicos, Participación de la Sociedad en la Gestión Pública, entre otros. Los temas a ser tratados serán decididos por los países participantes.

## **Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”**

---

5. En su desarrollo, se utilizan marcos analíticos consensuados por los participantes que permiten identificar elementos positivos que toda gestión pública debe de considerar para lograr efectividad. Así, por ejemplo, contar con una visión de largo plazo con elementos de planificación participativa, un servicio civil profesionalizado, o un sistema que fomente la calidad de los servicios públicos son elementos positivos que cualquier administración pública podría tener.
6. Como proceso de carácter estrictamente técnico, solo participan especialistas y expertos de máximo nivel de distintos países de la región los que - con el apoyo del Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE/OEA) que actúa como Secretaría Técnica - pueden llevar a cabo un proceso de diálogo entre los Estados miembros. Este diálogo se realiza a través de diversas formas como, por ejemplo, visitas de expertos a países, videoconferencias, intercambio de documentos.
7. Finalizado el proceso, el DGPE/OEA elabora informes que contienen -en líneas generales- la descripción de los hallazgos encontrados en el proceso de diálogo inter pares; identificación de necesidades de cooperación; y desafíos de reforma, innovación y modernización en de la gestión pública.
8. Con base en estos informes, el DGPE/OEA - así como la comunidad de donantes y otros organismos multilaterales - puede orientar sus acciones de cooperación hacia proyectos concretos que implementen dichas recomendaciones.

### **Sobre la Ronda de Análisis**

9. El día 16 de marzo de 2015, la Subdirectora General de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) de Costa Rica - la Licenciada Miriam Rojas González - solicita al Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE) de la OEA la realización de una ronda de trabajo sobre el tema: “Diseño de un Modelo de Empleo Público Integrado del Estado Costarricense”, requiriendo que el equipo

## **Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”**

---

de trabajo se encuentre conformado por expertos de Brasil y Perú, tomando en consideración sus experiencias y avances en el tema de análisis.

Atendiendo la solicitud, el DGPE organizó la conformación de un Grupo de Expertos integrado por la Sra. Cynthia Sú Lay, Gerenta (e) de Políticas de Gestión del Servicio Civil de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) del Perú; el Sr. Marcelo Mendes Barbosa, Director de Desempeño y Desarrollo Institucional del Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión de Brasil; y los Sres. Silverio Zebral y Hugo Inga, Especialistas del Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE) de la OEA.

10. Entre los meses de abril a junio del año 2015, la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) envió documentación necesaria al DGPE respecto del tema objeto de análisis para la elaboración de los instrumentos preliminares necesarios para las reuniones de trabajo que se llevarían a cabo en Costa Rica. Estos documentos fueron puestos bajo conocimiento del Grupo de Expertos y han sido los siguientes:

- Estructuras Organizacionales de las Instituciones Públicas Costarricenses
- Manual Explicativo de los Organigramas del Sector Público Costarricense
- Organigrama del Sector Público Costarricense
- Sector Público Costarricense y su Organización
- Informe sobre la Gestión del Estado en materia de Empleo Público en procura de la Eficiencia Administrativa
- Informe sobre la Función Pública de Rectoría en materia de empleo Público y la Gestión de Competencias de la Dirección General de Servicio Civil
- Situación del empleo Público Costarricense
- Sistema Normativo de Empleo Público de Costa Rica
- Rectoría en el Empleo Público: Una Perspectiva desde el Régimen de Servicio Civil Costarricense

## **Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”**

---

- Trabajo para toda la vida o Empleabilidad en el siglo XXI. Nuevas necesidades, nuevas realidades, en el ámbito público
  - Modelo de Política de Empleo Público
11. De manera consensuada y con aportes importantes por parte del Grupo de Expertos - tomando en consideración los documentos enviados por la DGSC y los Criterios Procedimentales del MECIGEP - se procedió a la elaboración del Cuestionario de Autoanálisis para Costa Rica, correspondiente al Diseño de un Modelo de Empleo Público integrado en el Estado Costarricense.
12. Este Cuestionario fue enviado a las autoridades de la DGSC para su absolución y ha sido un elemento fundamental para la elaboración de un Informe Preliminar sobre el tema; además de servir como base para la visita técnica *in situ* que se realizó entre los días 6, 7, y 8 de julio de 2015 en la ciudad de San José, Costa Rica. El Cuestionario absuelto fue remitido por el cuerpo de funcionarios <sup>(1)</sup> de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) de Costa Rica.
13. Con la visita técnica *in situ*, se obtuvieron los insumos necesarios para la elaboración del presente Informe Final.

### **Sobre la visita *in situ***

14. De acuerdo con el cronograma de actividades, se realizó la visita técnica *in situ* por parte del Grupo de Expertos a la ciudad de San José los días 6, 7, y 8 de julio del 2015.
15. La finalidad de la visita técnica *in situ* fue recabar información e intercambiar ideas y experiencias entre los expertos gubernamentales visitantes y los funcionarios de Costa Rica, a efectos de enriquecer las respuestas al Cuestionario

---

<sup>(1)</sup> Debe advertirse que para efectos de este informe el término funcionario ha sido utilizado de forma general considerando a cualquier persona que trabaja o forma parte de cualquier entidad pública del Estado.



## **Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”**

---

de Autoanálisis y obtener mayores conocimientos e insumos sobre los temas analizados, para la elaboración del Informe Final.

16. En el primer día de trabajo, el máximo jerarca de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) de Costa Rica, Sr. Hernán Alberto Rojas Angulo, recibió al Grupo de Expertos y dio inicio a las diversas reuniones de trabajo contando con la participación de los Representantes Principales de la Comisión de Empleo Público de las siguientes entidades: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), Ministerio de Hacienda y la DGSC. Asimismo, durante los dos (2) días de trabajo siguientes, se realizaron – también – reuniones con los Representantes de los regímenes de Empleo Público Municipal, Judicial, Legislativo, Policial, de las Instituciones Autónomas, de la Defensoría de los Habitantes, de las Entidades Académicas y de las Asociaciones y Grupos Gremiales. Estas reuniones se llevaron a cabo en la sede de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) y en el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR).

## **II. HALLAZGOS**

---

17. Debe considerarse que el objetivo de esta Ronda de análisis del MECIGEP está centrado en aspectos generales sistémicos de la gestión de recursos humanos como son: 1. Política Nacional de Empleo Público, 2. Organización del Empleo Público y su Marco Normativo, y 3. Rectoría en materia de Empleo Público. En ese sentido, no se ha considerado un análisis exhaustivo de los procedimientos que regulan el servicio civil, ni las particularidades de los distintos regímenes existentes, en Costa Rica.

**a. Política Nacional de Empleo Público**

18. De acuerdo con el *Cuestionario de Autoanálisis*<sup>(2)</sup>, y las reuniones realizadas en el marco de la *Ronda de Análisis del MECIGEP*, el tema de *Empleo Público* es uno de los ejes comprendidos dentro del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”.

19. La misión del PND es promover la gobernabilidad impulsando el desarrollo sostenible, innovador, equitativo y participativo sobre la base de una gestión pública ética y efectiva<sup>(3)</sup> En ese sentido, la estrategia para impulsar el desarrollo del país a través del PND, se encuentra sustentada en tres (3) pilares<sup>(4)</sup>:

- Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad.
- Combate a la pobreza y reducción de la desigualdad.
- Un Gobierno abierto, transparente, eficiente, en lucha frontal contra la corrupción.

20. El objetivo central del PND es realizar - desde la Administración - los esfuerzos necesarios para avanzar en materia de gestión pública efectiva, específicamente, en materia de *Empleo Público* que tenga la capacidad de permear a toda la institucionalidad, en la cual confluyan y participen los diferentes actores sociales, se identifiquen acciones y posibles escenarios a ejecutar, construir plataformas de información y comunicación y se busquen soluciones a corto, mediano y largo plazo en la materia y que, sobre todo, permitan contar con un Estado más eficiente, eficaz, transparente<sup>(5)</sup>

---

<sup>(2)</sup> El Cuestionario de Autoanálisis es una herramienta que hace parte del Mecanismo de Cooperación Interamericana para la Gestión Pública Efectiva (MECIGEP). Su elaboración corresponde a la Secretaría Técnica del citado Mecanismo (Departamento para la Gestión Pública Efectiva – DGPE/OEA) en base al tema propuesto para el desarrollo de las Rondas de Análisis.

<sup>(3)</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”, pág. 62.

<sup>(4)</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”, pág. 63.

<sup>(5)</sup> Estos pilares son sustantivos e interdependientes y constituyen la base sobre la cual se estructura el PND y los programas y proyectos que lo operacionalizan (Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”, pág. 87).

21. Un aspecto importante que se ha evidenciado del citado Plan es que se es consciente de la existencia de una fragmentación de responsabilidades y heterogeneidad de marcos normativos que regulan las relaciones de *empleo público* en el país; así como también la falta de una base de datos consolidada que permita visualizar con mayor claridad y facilidad el número de regímenes de empleo públicos existentes.
22. Otro aspecto que se puede evidenciar es la expresa coincidencia de diversas entidades nacionales sobre la necesidad de ordenar y organizar el *empleo público*, dado que dicha situación incide directamente en otras vértices prioritarias para el Estado, tales como en la prestación de los bienes y servicios públicos, la percepción de la ciudadanía respecto de la Administración Pública, la racionalización y eficacia en la utilización de recursos públicos que permitan una solución oportuna.
23. En ese sentido, Costa Rica se ha embarcado en el diseño de un **Modelo de Política Nacional de Empleo Público**. Para ello, se ha establecido una **Comisión de Empleo Público**, citada supra, integrada por representantes de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), Ministerio de Hacienda, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de la Presidencia y la Dirección General de Servicio Civil (DGSC). Esta Comisión ha realizado labores de recopilación de la información relacionada con el tema y los desafíos que esta enfrenta, así como la elaboración de diagnósticos, reportes e informes; con la finalidad de proponer un Modelo que responda a las necesidades del país en este ámbito.
24. Bajo esta Comisión, se ha establecido - de manera preliminar - un enfoque integral basado en un *modelo de gestión estratégica del talento humano del sector público* que aborde los siguientes ámbitos:

**Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”**

---

**Modelo de gestión estratégica del talento humano del sector público**

<b>Planificación de Recursos Humanos:</b>	Realizar estudios de las necesidades cualitativas y cuantitativas de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo y contrastar esta información con las capacidades institucionales.
<b>Organización del trabajo:</b>	Verificar el diseño de los procesos institucionales específicos y derivar de ello los perfiles y puestos de trabajo (grado de especialización horizontal y vertical del puesto).
<b>Gestión del empleo:</b>	Gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización. Esto conlleva a 3 subprocesos: 1. Acceso a la función pública - reclutamiento, selección y recepción-; 2. Mecanismos de movilidad dentro del sector público; 3. Desvinculación del régimen de servicio público: procedimientos y mecanismos. Es necesario uniformar/ordenar este proceso para entender el Régimen de Administración Pública como una sola gran organización.
<b>Gestión del Rendimiento:</b>	Vinculación del rendimiento con el desempeño institucional y los resultados institucionales que hagan posible una mejora sostenida de la contribución de los funcionarios al logro de los objetivos de la organización, es decir, realización de evaluación de resultados.

**Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”**

---

<b>Gestión de la compensación:</b>	Retribuciones por el trabajo - salariales y extrasalariales - para su puesta en práctica se requiere de elementos como: equidad interna y competitividad externa de las remuneraciones; eficacia del sistema de remuneraciones y coherencia estratégica del sistema de remuneraciones.
<b>Gestión del desarrollo del talento humano público:</b>	Enfocarse en la eficacia del sistema de promoción y la calidad del diseño de carrera, así como la calidad de la formación y su gestión. En este sentido, es elemental la formación y la capacitación en áreas vinculantes y estratégicas para alcanzar los objetivos, así como las técnicas de retención o incentivos para que ese personal formado permanezca en la función pública.
<b>Gestión de las relaciones humanas y sociales:</b>	Las relaciones que se establecen entre la organización y sus funcionarios en torno a las políticas y prácticas de personal cuando, por razones diversas, estas adquieren una dimensión colectiva. Incluye la gestión del clima organizacional y las prácticas de comunicación, la gestión de las relaciones laborales y la gestión de las políticas sociales.

**Fuente: Cuestionario de Autoanálisis del MECIGEP**

## Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”

---

25. Asimismo, se ha coincidido en la necesidad de adoptar una política nacional sobre la materia. No obstante, resulta necesario redefinir el concepto de *Empleo Público*, y la diferencia que existe con el *Servicio Civil*<sup>(6)</sup>
26. Si bien es cierto, tanto el *Empleo Público* como el *Servicio Civil* inciden en las relaciones que se establecen entre el servidor/empleado público y la Administración Pública, la diferencia que existe radica en que la segunda (*servicio civil*) va más allá de una relación, debido a que esta propone y establece valores y principios esenciales de la función pública como el mérito, servicio al ciudadano, la orientación a resultados, equidad y justicia. Estos principios son los que han sido reiteradas veces demandados por las distintas autoridades académicas, gremiales y pertenecientes a los diversas áreas del sector público durante el desarrollo de la *Ronda de Análisis del MECIGEP*.
27. También, se ha podido visibilizar en la *Ronda de Análisis del MECIGEP*, la importancia que presenta la **Comisión de Empleo Público** y, la continua y permanente participación en conjunto con las otras autoridades mencionadas en el párrafo anterior<sup>(7)</sup>, a modo que se entienda que el trabajo no proviene de la Administración Pública en *strictu sensu*, sino de todas las fuerzas de trabajo que aportan significativamente en su desarrollo.

---

<sup>(6)</sup> En Costa Rica, el utilizar el término de *servicio civil* por *empleo público* se presta a confusión debido a que se le relaciona - institucionalmente - con la DGSC y al Estatuto de Servicio Civil, marco legal con que la citada entidad se rige y que regula solo al Poder Ejecutivo central.

<sup>(7)</sup> Se refiere a las autoridades académicas, gremiales y pertenecientes a los diversas áreas del sector público durante el desarrollo de la *Ronda de Análisis del MECIGEP*. Favor revisar la sección de **Anexos** dónde se detalla – en una Agenda – las autoridades de las entidades nacionales participantes.

## Política Nacional de Empleo Público en Perú



La reforma del servicio civil emprendida por el Perú, luego de más de veinte años, se enmarca en la Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021, cuyo objetivo es “Promover en el Perú una Administración Pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos”, donde uno de los cinco pilares centrales es el **Servicio civil meritocrático**.

Esta reforma se plasma en la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057, publicada el 04 de julio de 2013, cuyo objetivo es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas en el Estado, de tal manera las entidades públicas del Estado alcancen niveles de eficacia y eficiencia y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor servicio civil. La reforma tiene una visión de largo plazo en el sentido que pone el interés público más en la relación Estado-ciudadano, que en la relación Estado-servidor público; por ello, la denominación de servicio civil. La diferencia es fundamental pues tan relevante como los derechos de los servidores frente al Estado lo es aún el derecho de los ciudadanos de disponer de uno que le provea servicios óptimos. También, esta es una reforma a favor de los servidores públicos, pues introduce la equidad en el reconocimiento y ejercicio de sus derechos fundamentales.

De esta manera, representa una reforma integral – no laboral: se plantea una mejora en la gestión de las personas (al armonizar derechos y deberes de los servidores públicos y cambiar el rol de las oficinas de recursos humanos) y una mejora del funcionamiento de la entidad (que implica una mirada al interior de la entidad para mejorar su prestación de servicios para, a partir de ahí, mejorar sus recursos humanos).

La Ley del Servicio Civil entra en plena vigencia con la publicación de sus tres reglamentos el 13 de junio de 2014:

- El Reglamento General, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, y que contiene las normas comunes a todos los regímenes y a todas las entidades públicas, así como las reglas específicas del nuevo régimen del servicio civil;

## Política Nacional de Empleo Público en Perú



- El Reglamento del Régimen Especial para Gobiernos Locales, aprobado por Decreto Supremo N° 041-2014-PCM, y que desarrolla el régimen simplificado para municipalidades pequeñas de hasta veinte servidores públicos y,
- El Reglamento de Compensaciones, aprobado por Decreto Supremo N° 138-2014-EF, y que contiene las reglas referidas al otorgamiento de las compensaciones económicas y no económicas.

La implementación de la reforma implica, por un lado, diseñar y poner a funcionar reglas que ordenen y mejoren el funcionamiento de los recursos humanos en las entidades públicas y, por otro lado, acompañar y promover el tránsito ordenado de las entidades y los servidores al nuevo régimen. Así, a poco más de un año de la implementación de la Ley, SERVIR ha emitido diversas directivas que buscan dar una orientación a los destinatarios de la Ley (las entidades del Estado y los servidores públicos) para que puedan aplicarla de manera correcta y uniforme y también viene acompañando a las entidades que se están preparando para el tránsito al nuevo régimen del servicio civil.

Son cinco los pilares que han orientado tanto el diseño como la implementación de la reforma:

- Mérito como eje del Servicio Civil: el mérito se convierte en el mecanismo para alinear los intereses de los servidores públicos con los intereses de los ciudadanos, al mismo tiempo que fortalece la capacidad del Estado con profesionales de calidad, altamente comprometidos.
- Organización basada en grupos y familias de puestos: La reforma ordena a los servidores estableciendo grupos de servidores y familias de puestos. Esta organización, a partir de la naturaleza y tipo de funciones que realizan los servidores y no de su nivel educativo o formación, es clave para construir el sistema de gestión de los recursos humanos y gestionar el universo de puestos existentes dentro del aparato estatal.



### Política Nacional de Empleo Público en Perú



- Reglas comunes para todos: La reforma establece reglas transversales aplicables al conjunto del aparato público. Si bien la reforma crea un régimen de Servicio Civil para el personal llamado administrativo –que no pertenece a carreras especiales– que decida pasarse a dicho régimen, establece también un conjunto de reglas para la personas que trabajan al servicio del Estado. Así, se otorga predictibilidad y estabilidad a los servidores públicos y a las políticas públicas en el tiempo.
- Recursos humanos gestionados en un Sistema: La reforma desarrolla el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos compuesto por un conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas que será utilizado por las entidades para la gestión de su personal.
- Implementación clara y gradual: La implementación del régimen del Servicio Civil ha sido diseñada para desarrollarse en un plazo de seis años y entidad por entidad. Ello responde a la complejidad de la reforma (ámbito de aplicación, viabilidad operativa de las entidades y viabilidad fiscal) y a la necesidad de asegurar que se cumplan sus objetivos y no se convierta simplemente en un cambio de nombre de régimen.

### **Política Nacional de Empleo Público en Brasil**



- En Brasil, no existe un documento oficial que pueda ser denominado Política Nacional de Empleo Público. No obstante, hay una serie de normatividad infralegal, en consonancia con la Constitución Federal y el Estatuto de los servidores públicos (Ley Nro. 8.112, de 1990) que trata los diversos aspectos de gestión de personal del Gobierno Federal.
- Lo citado en el párrafo anterior, no es óbice para que no existan reflexiones actuales sobre la gestión de personal civil en el sector público, debido a que el Estado brasileño se está enfrentando a grandes desafíos con respecto a la creciente demanda de la calidad en la prestación de las funciones que se prestan desde la Administración Pública Federal. Una actuación creativa, dinámica y eficiente es lo que se requiere ante la escasa disponibilidad de recursos y las capacidades limitadas existentes para hacer frente a obstáculos complejos y dinámicos.
- En este sentido, gana centralidad una gestión pública capaz de revertir las prácticas obsoletas o de poca dinamicidad y arraigadas de la burocracia pública, simplificar procedimientos, acercarse a la ciudadanía y sociedad en su conjunto y hacer más eficiente el gasto público. La capacidad de respuesta a los desafíos comprendidos en las diversas demandas a la profesionalización del servicio público, racionalizando y poniendo de relieve a las prácticas de desarrollo de personal existente.
- Considerando a la gestión pública en su sentido más amplio, la evaluación de la administración pública gana relevancia. La evaluación, como actividad estratégica, permite la identificación de las brechas a superar, integrar las dimensiones del trabajo individual y de los equipos, permitiendo de esta manera que la sociedad identifique las contribuciones derivadas de cada organización pública.

### **Política Nacional de Empleo Público en Brasil**



- Además, cuando se considera la exigencia de flexibilidad y rapidez para lidiar con las diferentes modalidades de servicios y formas de actuación, corresponde al Estado estar abierto para reconocer y experimentar nuevos modelos que mejor respondan a los anhelos de la sociedad, de acuerdo con las especificidades en las cuales se organiza determinada política pública. A esto, se suma la necesidad de fortalecer - aún más - las prácticas de gestión de personal por medio de la gestión de competencias que se impone como factor crítico en dos aspectos: planeamiento de la fuerza de trabajo y desarrollo profesional.
- Es a través de los individuos que las organizaciones alcanzan sus estrategias, al mismo tiempo en que se tornan aptas para lidiar con cambios abruptos en el escenario.

**b. Organización del Empleo Público y su Marco Normativo**

28. El Empleo Público en Costa Rica guarda una estrecha relación en cuanto al esquema unitario que presenta constitucionalmente y la forma de cómo está organizado su sector público<sup>(8)</sup>. En ese sentido, existen tres (3) niveles específicos a tomar a consideración:

**Nivel 1 – Poderes de la República**

- Poder Legislativo que contempla la Asamblea Legislativa o Congreso de la República, la Contraloría General de la República y la Defensoría de los Habitantes<sup>(9)</sup>
- Poder Ejecutivo central, que contempla todos los ministerios e instituciones adscritas.
- Poder Judicial que contempla dependencias internas que, por su relevancia pública, es necesario tomar en consideración.

**Nivel 2 – Sector Descentralizado Institucional**

- Instituciones Autónomas y Semi-autónomas.
- Empresas públicas estatales.
- Empresas públicas no estatales.
- Entes públicos no estatales (colegios profesionales así como otras entidades que señala la norma vigente).
- Entes administradores de Fondos Públicos.

**Nivel 3 – Sector Descentralizado Territorial**

- Un total de ochenta y un (81) municipalidades del país y sus órganos adscritos (los Concejos Municipales de Distrito, Empresa Municipal de Heredia y los órganos municipales).

---

<sup>(8)</sup> Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN). “Sector Público Costarricense y su organización del año 2010”

<sup>(9)</sup> Ministerio de Planificación y Política Económica (2014). Organigrama del Sector Público Costarricense, Sector Público Descentralizado Institucional, Sector Público Descentralizado Territorial.

## Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”

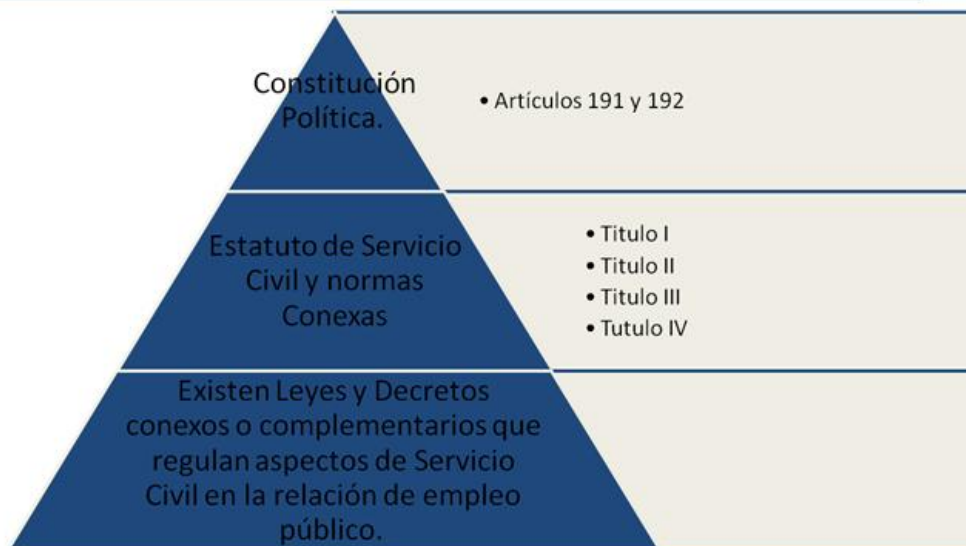
29. La Constitución Política de la República de Costa Rica del 7 de noviembre de 1949, establece en su Título XV denominado “El Servicio Civil”, en su artículo 191, lo siguiente:

*“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”*

Por su parte, el numeral 192 de la supra citada Carta Fundamental de la República dispone:

*“Artículo 192. Con las excepciones que esta constitución y el estatuto de servicio civil determinen, los servidores públicos serán nombrados a base de idoneidad comprobada y sólo podrán ser removidos por las causales del despido justificado que expresa la legislación de trabajo, o en el caso de reducción forzosa de servicios, ya sea por falta de fondos o para conseguir una mejor organización de los mismos.”*

## Fundamento Jurídico del RSC.



Fuente: Dirección General de Servicio Civil (DGSC)

## Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”

---

30. A la par con la Constitución Política, son diversas las normas que regulan el *Empleo Público* en Costa Rica, esto debido a la organización de las entidades nacionales comprendidas en los tres niveles descritos. Así, la diversidad de normativa y de Convenios Colectivos<sup>(10)</sup> tratan de coadyuvar las relaciones existentes entre la Administración Pública y sus servidores/empleados públicos. Entre ellas, ha mencionar:

- El Estatuto de Servicio Civil y sus Reglamentos<sup>(11)</sup>
- Ley General de la Administración Pública<sup>(12)</sup>
- Leyes de Regímenes Especiales<sup>(13)</sup>
- El Código de Trabajo<sup>(14)</sup>

---

<sup>(10)</sup> Los convenios colectivos se encuentran reconocidos constitucionalmente en el Art. 62, que establece: “Tendrán fuerza de ley las convenciones colectivas de trabajo que, con arreglo a la ley, se concierten entre patronos o sindicatos de patronos y sindicatos de trabajadores legalmente organizado.”

Este reconocimiento constitucional está acorde con los Convenios 87 “[Convenio relativo a la libertad sindical y a la protección del derecho de sindicación](#)”, y 94 “[Convenio relativo a las cláusulas de trabajo en los contratos celebrados por las autoridades públicas](#)”, ambos ratificados por Costa Rica en 1960.

El Código de Trabajo define al Convenio Colectivo, en su Art. 49, de la siguiente manera: “(...) *aquél que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, por virtud del cual el sindicato o sindicatos de trabajadores se comprometen, bajo su responsabilidad, a que algunos o todos sus miembros ejecuten labores determinadas, mediante una remuneración que debe ser ajustada individualmente para cada uno de éstos y percibida en la misma forma.*”

Cabe mencionar que los convenios colectivos de trabajo alcanzan al Estado como a sus servidores/empleados públicos, y que no existe alguna exclusión expresa para que estas no puedan ser celebradas para el sector público ([Código de Trabajo, Ley 2 del 27 de agosto de 1943](#)).

<sup>(11)</sup> El [Estatuto de Servicio Civil y sus Reglamentos](#) regulan las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores, con el propósito de garantizar la eficiencia de la Administración Pública, y proteger a dichos servidores (Art. 1).

<sup>(12)</sup> La [Ley Número 6227, “Ley General de la Administración Pública”](#), establece las reglas que regulan el quehacer del Estado y su estructura organizacional. Su cobertura solo se circunscribe a la relación del empleo público.

<sup>(13)</sup> Las leyes de los regímenes especiales son diversas, y regulan materias específicas, entre: Municipal ([Ley Nro. 7794 “Código Municipal”](#), del 30 de abril de 1998), Judicial ([Ley Nro. 7333, “Ley Orgánica del Poder Judicial](#), del 1 de julio de 1993), Legislativo ([Reglamento de la Asamblea Legislativa](#), del 9 de marzo de 1994), Policial ([Ley Nro. 7410, “Ley General de Policía”](#), del 30 de mayo de 1994), Instituciones Autónomas (Caja Costarricense de Seguro Social – CCSS), Contraloría General de República ([Ley Nro. 7428, “Ley Orgánica de la Contraloría General de la República”](#), del 4 de noviembre de 1994), Defensoría de los Habitantes (Ley Nro. 7319, “Ley de la Defensoría de los Habitantes de la República”, del 10 de diciembre de 1992), Instituciones Académicas relacionado al [Consejo Nacional de Rectores \(CONARE\)](#).

<sup>(14)</sup> El Código del Trabajo (Ley 2 del 27 de agosto de 1943) “(...) *regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, de acuerdo con los principios cristianos de Justicia Social (Art. 1)*”.

31. Del análisis de las normas descritas anteriormente así como también de las conversaciones realizadas con los funcionarios costarricenses durante la *Ronda de Análisis del MECIGEP*<sup>(15)</sup>, ha sido posible advertir que no existe un régimen general de empleo público que regule a un conjunto de instituciones - con base a características comunes - y, así, contar con políticas, normas, y procesos estandarizados sobre la materia.

32. Esta amplia dispersión de normas que regulan diferentes regímenes particulares de empleo público ha generado distorsiones en términos de derechos y deberes de los funcionarios<sup>(16)</sup>. Estas distorsiones se deben, en parte, a una interpretación restrictiva/limitada del Artículo 191 y su relación con el Transitorio X - ambos - de la Constitución Política de 1949, que señala:

*“La Ley de Servicio Civil (...) podrá además disponer que sus normas se apliquen gradualmente a los diversos departamentos de la Administración Pública”*

33. En efecto, con el dictado del *Estatuto de Servicio Civil* en el año 1953<sup>(17)</sup>, el ámbito del Régimen del Servicio Civil, se circunscribe solamente a la esfera del Poder Ejecutivo central, lo que ha dado viabilidad para el establecimiento de tantos regímenes de empleo público como entidades públicas existen en Costa Rica.

---

Esta normativa laboral se aplica supletoriamente a todos los regímenes en caso no haya una regulación específica en los demás regímenes especiales existentes.

<sup>(15)</sup> Durante los días del 6, 7 y 8 de julio, se llevó a cabo una Ronda de Análisis sobre “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”, en el marco del Mecanismo de Cooperación Interamericano para la Gestión Pública Efectiva (MECIGEP), solicitada por la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) de Costa Rica.

<sup>(16)</sup> Estas normas deberían encontrarse armonizadas de manera tal que se respeten los principios fundamentales de empleo público, entre ellas: la igualdad de oportunidades, la transparencia de las acciones y procesos, el respeto por la dignidad de las personas, la objetividad en toma de decisiones y la eficiencia en el desempeño de las instituciones.

<sup>(17)</sup> “Art. 1.- Este Estatuto y sus reglamentos regularán las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores, con el propósito de garantizar la eficiencia de la Administración Pública, y proteger a dichos servidores”.

## Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”

---

34. A la fecha, el *Estatuto de Servicio Civil* regula la materia de *empleo público* de cuarenta y siete (47) instituciones de un aproximado de trescientos veinticuatro (324) entidades nacionales existentes. Es decir, tiene una cobertura aproximada de un 14% de ese total, haciendo notar que hay un 86% que se encuentran excluidas de este régimen y que regulan el empleo público de sus instituciones sobre la base de múltiples leyes, decretos, resoluciones administrativas y judiciales, reglamentos autónomos de trabajo, convenciones colectivas de trabajo y otros instrumentos<sup>(18)</sup>
35. De modo gráfico, tomando en cuenta lo mencionado en el párrafo precedente y con base en el *Cuestionario de Autoanálisis del MECIGEP*<sup>(19)</sup>, puede observarse que en los tres (3) niveles específicos del Régimen de Empleo Público (*citados en la página 20 del presente Informe*), la heterogeneidad normativa se hace presente, toda vez que en el Nivel 1 el Régimen de Servicio Civil sólo cubre al Poder Ejecutivo central con sus Ministerios y entidades adscritas, al Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)<sup>(20)</sup> En el caso del Poder Judicial, el Tribunal Supremo de Elecciones y parte de la Asamblea Legislativa, que incluye también a la Contraloría General de la República y a la Defensoría de los Habitantes, estos disponen de sus propios Estatutos sobre el Régimen Salarial y de Empleo. En todos los casos de las instituciones excluidas del Régimen de Servicio Civil, para el caso de los funcionarios administrativos, se tiene una regulación diferente para ellos dependiendo de la institución en la que se encuentren laborando, a pesar que se realiza funciones similares en contextos similares.

---

<sup>(18)</sup> Ello plantea un reto en cuanto a la diversidad de regímenes de empleo en el sector descentralizado, ya que cada convención colectiva incorpora sus propias particularidades, estableciendo sistemas de empleo particulares para cada ente u órgano público, la misma lógica aplica para cada ley o regulación especial creada en la materia.

<sup>(19)</sup> El Cuestionario de Autoanálisis es una herramienta que hace parte del Mecanismo de Cooperación Interamericana para la Gestión Pública Efectiva (MECIGEP). Su elaboración corresponde a la Secretaría Técnica del citado Mecanismo (Departamento para la Gestión Pública Efectiva – DGPE/OEA) en base al tema propuesto para el desarrollo de las Rondas de Análisis.

<sup>(20)</sup> La Ley de Personal de la Asamblea Legislativa N° 4556 remite la materia de reclutamiento y selección análisis ocupacional y otras al Estatuto de Servicio Civil.



## Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”

36. Esto se repite tanto en los Niveles 2 y 3, donde se encuentran localizados los Sectores Descentralizados Institucional y Territorial específicamente, cuyas regulaciones se dan por medio de reglamentos autónomos, estatutos y otros regímenes de empleo público.

### Esquema de cobertura de Entidades Públicas de acuerdo al Estatuto de Servicio Civil

Incluidos	Excluidos
Ministerios del Poder Ejecutivo y el INA	Instituciones del Sistema Bancario Nacional, el Poder Judicial, el Tribunal Supremo de Elecciones, LA Contraloría General de Republica, las Universidades, las Municipalidades, las instituciones autónomas y semi-autónoma.
Servidoras y servidores de los diferentes ministerios y organismos del Poder Ejecutivo.  I.Carrera Administrativa  II.Carrera Docente  III.Carrera Artística	Están excludidos del Régimen de Servicio Civil los funcionarios de elección popular, como Diputados, Muniúpes y Ejecutivos Municipales; los miembros de la Fuerza Pública, los servidores pagados por servicios espedales contratados para obra determinada, los empleados que presten servicios interinos u ocasionales o, servicios técnicos en virtud de contrato espedal, los médicos que presten el servicio sodal, los maestros de enseñanza primaria aspirantes, los jefes de Misiones Diplomáticas y los Diplomáticos en misión temporal, los Gobernadores de Provincia, los Oficiales Mayores de los Ministerios, los Chóferes de los Ministros y los servidores directamente subordinados a los Ministros y Viceministros.  También están excludidos de este Régimen, los siguientes funcionarios: <ul style="list-style-type: none"> <li>•El Procurador General de la República.</li> <li>•El Tesorero y Subtesorero Nacional.</li> <li>•El Jefe de la Oficina de Presupuesto.</li> <li>•El Director de Migración.</li> <li>•El Jefe del Departamento de Extranjeros.</li> <li>•El Director Administrativo del Consejo Superior de Tránsito.</li> <li>•El Inspector General y los Inspectores Provinciales de Autoridad y Comunicaciones.</li> <li>•El Secretario y demás asistentes personales directamente subordinados al Presidente de la República</li> <li>•Director de la Dirección de Certificadores Digital</li> <li>•Auditores y sub-auditores interinos</li> </ul>

(\*) “Algunas leyes específicas en materia de administración de recursos humanos remiten de manera supletoria al Estatuto de Servicio Civil.”

**Fuente: Dirección General de Servicio Civil (DGSC)**

37. Es importante mencionar, de acuerdo con lo advertido en la *visita in situ*<sup>(21)</sup>, que la existencia de diferentes regímenes de empleo público no solo tiene una naturaleza diversa; sino también compleja para la gestión de recursos humanos en la medida que cada uno tiene distintas reglas de juego en términos de

<sup>(21)</sup> Durante los días del 6, 7 y 8 de julio, se llevó a cabo una Ronda de Análisis sobre “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”, en el marco del Mecanismo de Cooperación Interamericano para la Gestión Pública Efectiva (MECIGEP), solicitada por la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) de Costa Rica.

## Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”

---

derechos y deberes para sus funcionarios como, por ejemplo: los distintos niveles de exigencia o requisitos para el ingreso a una determinada institución pública<sup>(22)</sup>, mecanismos de contratación, formas desiguales de aspirar a la carrera administrativa o promoción interna dentro de las distintas instituciones, falta de equidad en la distribución de oportunidades para la formación y el desarrollo, diversos modelos de evaluación del desempeño<sup>(23)</sup>, variedad de regímenes disciplinarios, multiplicidad de estructuras de clases de puestos, disparidad de los esquemas salariales<sup>(24)</sup>, y el establecimiento o no de políticas en materia de cultura y clima organizacional y, en general, políticas de gestión de recursos humanos en la organización.

38. Otra situación que se identificó es la convergencia existente de regulaciones distintas en una misma institución; es decir, que estar dentro de una categoría de regulación no hace excluyente acoger y aplicar otras: se pueden encontrar instituciones que estén reguladas por el Estatuto de Servicio Civil y sus Reglamentos, así como también por una Convención Colectiva de trabajo, tener un Reglamento Autónomo de Organización y Servicio, y leyes especiales; cada una con su propio sustento jurídico para regular una misma materia.

---

<sup>(22)</sup> El ingreso al Estado está condicionado por el número de plazas vacantes que existan (sólo se accede al Estado por *suplencia*, en la medida que son pocas las renunciaciones o jubilaciones. Así, la lista de elegibles que se maneja en los concursos públicos queda desfasada por no haber puestos disponibles. Ello, debido a que en la actualidad existe estabilidad absoluta en los puestos (en la práctica) y sólo hay desvinculación por falta grave, lo que supone un notorio inconveniente en la medida que no se promueve el desarrollo profesional de los servidores/empleados públicos.

<sup>(23)</sup> Esto se ha advertido durante la visita *in situ* por parte del Grupo de Experto y las reuniones sostenidas con las autoridades nacionales competentes presentes en la Ronda de Análisis que fue llevada a cabo del 06 al 08 de julio de 2005 en la Ciudad de San José.

<sup>(24)</sup> Como se ha advertido también - durante la realización de la Ronda de Análisis - el tema remunerativo un factor importante está dado por anualidades. El inconveniente que éste presente es que sólo esta condicionada por la antigüedad en el puesto/cargo y no a factores como desempeño. En ese sentido, se sugirió durante la visita *in situ*, la revisión de las escalas salariales para asegurar la equidad interna (dentro de la entidad) como la equidad externa (entre entidades).

## **Organización del Empleo Público y Marco Normativo en el Perú**



De acuerdo con la Constitución Política del Perú, el gobierno es unitario, representativo y descentralizado. Se organiza según el principio de separación de los poderes en tres niveles de gobierno: nacional, regional y local.

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley Nro. 29158 aprobada en 2007, establece entre otros, los principios y las normas básicas de organización, competencias y funciones del Poder Ejecutivo, como parte del Gobierno Nacional; las relaciones entre el Poder Ejecutivo y los Gobiernos Regionales y Locales; la naturaleza y requisitos de creación de Entidades Públicas y los Sistemas Administrativos que orientan la función pública. Son once los sistemas administrativos y tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública (independientemente del nivel de gobierno), siendo uno de ellos el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley Nro. 27867 del año 2002, establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Son 25 los gobiernos regionales más la Municipalidad Metropolitana de Lima que tiene competencias de gobierno regional. Por otro lado, la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley Nro. 27972 del año 2003, establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado. Son casi 1,900 municipalidades. A pesar de las autonomías reconocidas a los gobiernos regionales y los gobiernos locales, dichas autonomías no suponen una autarquía funcional, o que alguna de sus competencias pueda desvincularse total o parcialmente del sistema político, o del propio orden jurídico en el que se encuentran comprendidos. Es decir, se encuentran comprendidos bajo los alcances de los sistemas administrativos, entre otros.

De esta manera, la gestión de recursos humanos en el Estado abarca a las más de 2,000 entidades en los tres niveles de gobierno con alrededor de 1.4 millones de servidores públicos. Son varias las formas de vinculación con el Estado, entre regímenes generales, regímenes especiales y contratos civiles.

## **Organización del Empleo Público y Marco Normativo en el Perú**



Son tres los regímenes laborales generales (antes de la entrada en vigencia de la Ley del Servicio Civil):

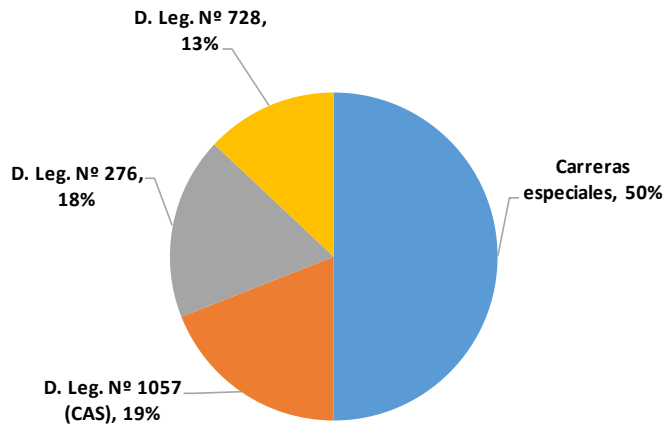
- Régimen de la carrera administrativa: regulado por el Decreto Legislativo Nro. 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, del año 1984. Se encuentra “congelada” desde el año 1992, es decir, están prohibidos los ingresos de personal, ascensos e incrementos salariales.
- Régimen de la actividad privada: regulado por el Decreto Legislativo Nro. 728, Ley de Fomento de Empleo, del año 1991. No contempla una línea de carrera, sino que se organiza en base a un sistema de puestos. Solo regula a ciertas entidades del Estado y se empezó a utilizar para atraer a personal al sector público con remuneraciones más atractivas por el cierre de la carrera administrativa.
- Régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios: regulada por el Decreto Legislativo N° 1057 del año 2008 y modificado por la Ley N° 29849 del año 2012 que dispone la eliminación progresiva de este régimen. Son contrataciones temporales con algunos beneficios laborales. El plazo de contratación no puede exceder del año fiscal, renovable según necesidades institucionales. Cabe señalar que, sin contar las llamadas carreras especiales, 2 de cada 5 servidores pertenecen a este régimen.

Además, existen once regímenes especiales que regulan las carreras de los profesionales de la salud, profesores, docentes universitarios, fuerzas armadas, servidores penitenciarios, diplomáticos, entre otros.

Organización del Empleo Público y Marco Normativo en el Perú



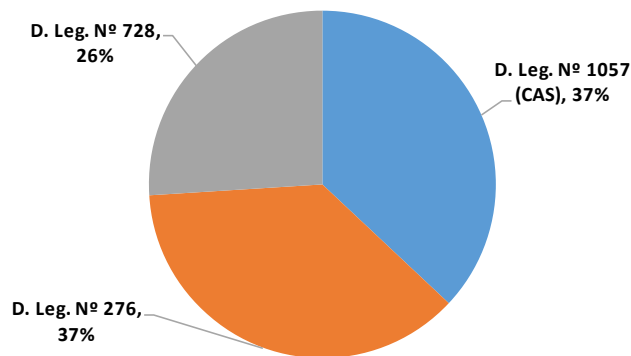
Participación de servidores públicos según régimen laboral, 2014  
(en porcentaje)



Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Planilla Electrónica (septiembre 2014)

Elaboración: SERVIR - GPGSC

Participación de servidores públicos según régimen laboral sin incluir carreras especiales, 2014  
(en porcentaje)



Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Planilla Electrónica (septiembre 2014)

Elaboración: SERVIR - GPGSC

### Organización del Empleo Público y Marco Normativo en Brasil



- La organización del empleo público brasileño sigue los modelos de organización del Estado establecidos por la Constitución de la República Federativa de Brasil de 1988. En líneas generales, Brasil se encuentra organizado en tres (3) poderes (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) que son independientes y armónicos entre sí. Por ser un Estado Federativo, se organiza territorialmente en tres tipos de niveles de gobierno, que son: la Unión, Estados Federales (27) y municipios (5,570), todos con autonomía política y administrativa.
- Asimismo, cabe mencionar que la Constitución Federal del Brasil comprende un capítulo sobre la organización de la Administración Pública estableciendo reglas y límites para los Poderes del Estado y distintos niveles de gobierno; contando inclusive con una sección específica relacionada a los servidores públicos. Tal es así, que por ejemplo la Constitución Federal brinda lineamientos sobre el acceso y ocupación de cargos/puestos públicos, principios y límites en términos remunerativos, derecho a la huelga, reserva de cupos a cargos/puestos públicos para personas con capacidades diferenciadas, estabilidad en el cargo y contratación por tiempo determinado, contribución pensionaria y directrices sobre jubilación.
- Si bien Brasil cuenta con un sistema federal que lo hace diverso y complejo, la Constitución Federal es el instrumento por excelencia que establece principios y lineamientos que limitan la autonomía de los diversos niveles de gobierno en cuanto a establecer una diversidad de relaciones Estado – Servidor Público.
- Además, su Art. 39, señala:

*“La Unión, los Estados Federales, el Distrito Federal y los Municipios deberán establecer, dentro de su competencia, un régimen jurídico único y planes de carrera para los servidores de la administración pública directa, las autoridades locales y fundaciones públicas”.*

### **Organización del Empleo Público y Marco Normativo en Brasil**



- Es decir, más allá de los límites constitucionales, las entidades federales deben tener sistemas jurídicos únicos, no siendo permitida la coexistencia de más de un régimen en la misma entidad.
- En la práctica, con los límites que se detallan en la Constitución, se puede visualizar que no se puede establecer una diversidad de regímenes de empleo público, predominando el estándar establecido por la Ley Nro. 8.112 de 1990 que dispone los alcances del régimen jurídico de los servidores públicos de la Unión, de las autoridades locales y de las fundaciones públicas federales.
-

### **c. Rectoría en materia de Empleo Público**

39. En Costa Rica, como se ha evidenciado en la *visita in situ*<sup>(25)</sup>, existe una diversidad de normas<sup>(26)</sup> – además de las convenciones colectivas de trabajo - que versan sobre temas específicos en relación con el empleo público. Sin embargo, no existe una norma general que establezca un ente rector en la materia.

40. La Dirección General de Servicio Civil (DGSC) - creada el 28 de junio de 1953 y bajo la responsabilidad actual del Ministerio de la Presidencia - nace como operadora de la Ley y Reglamento del *Estatuto de Servicio Civil* y sus Reglamentos- y se constituye como entidad rectora en materia de empleo público, pero solo en el ámbito del Poder Ejecutivo (ministerios y entidades adscritas), cuyas actividades de coordinación las ejecuta a través de sus Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH), ubicadas en cada uno de los ministerios y entidades adscritas a estos.

41. En este sentido, la DGSC no tiene injerencia sobre los demás Poderes del Estado (Judicial y Legislativo) ni sobre el Tribunal Supremo de Elecciones, Sector Municipal, instituciones descentralizadas, semidescentralizadas, autónomas o semi-autónomas, universidades públicas, sector financiero público<sup>(27)</sup>

42. La inexistencia de un órgano rector técnico-político ha hecho que distintas instituciones asuman roles en determinados campos. De esta manera, la DGSC continúa su rol como rector dentro del Poder Ejecutivo central. Fuera de este ámbito de acción, por ejemplo, el Ministerio de Hacienda por medio de la

---

<sup>(25)</sup> Durante los días del 6, 7 y 8 de julio, se llevó a cabo una Ronda de Análisis sobre “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”, en el marco del Mecanismo de Cooperación Interamericano para la Gestión Pública Efectiva (MECIGEP), solicitada por la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) de Costa Rica.

<sup>(26)</sup> Dichas normas regulan diferentes regimenes especiales de empleo público, cuyas entidades se encuentran comprendidas en los tres niveles descritos en las págs. 8 y 9 “Organización del Empleo Público y su Diseño Normativo”.

<sup>(27)</sup> Estas entidades se encuentran comprendidas en los tres (3) niveles descritos en las págs. 8 y 9 “Organización del Empleo Público y su Diseño Normativo”.



## **Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”**

---

Autoridad Presupuestaria, ejerce rectoría en tareas como la descripción de clases de puesto y salarios dentro de las instituciones que reciben recursos del Presupuesto Nacional pero cuyos puestos no están cubiertos por el *Régimen del Servicio Civil*, así también el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social ejerce rectoría en tareas como ajustes salariales, pensiones y sindicatos; Ministerio de Hacienda asigna y distribuye presupuesto y Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN).

43. Atendiendo a lo descrito y con base en las reuniones realizadas en las *Rondas de Análisis del MECIGEP*, se ha precisado en reiteradas ocasiones la necesidad de contar con un ente rector que regule y coordine de manera general el empleo público en el país.

## Rectoría Institucional en materia de Empleo Público en Perú



La **Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)** es el ente rector del *Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (en adelante, SAGRH)*. Fue creada en el año 2008 (tras 13 años sin ente rector en la materia producto de la desactivación del Instituto Nacional de Administración Pública en 1995), mediante el Decreto Legislativo Nro. 1023, como organismo técnico especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, con el fin de contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil.

Tiene competencia a nivel nacional y sobre todas las entidades de la administración pública, asumiendo la calidad de ente rector del *SAGRH*. Entre sus atribuciones, se encuentran: (i) normativa, al dictar normas referidas a la gestión de recursos humanos en el Estado; (ii) supervisora, al dar seguimiento a las acciones de las entidades del sector público en el ámbito de su competencia; (iii) sancionadora, en caso de incumplimiento de las obligaciones previstas en el *SAGRH*; (iv) interventora, en caso de detectar graves irregularidades en la administración o gestión de los recursos humanos en materia de concursos; (v) resolución de controversias, a través del Tribunal del Servicio Civil.

El sistema administrativo de gestión de recursos humanos establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del Servicio Civil, a través del conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades públicas en la gestión de los recursos humanos.

El sistema está integrado por:

- a) La **Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)**, quien ejerce la rectoría del sistema.
- b) Las oficinas de recursos humanos de las entidades o las que hagan sus veces, que constituyen el nivel descentralizado responsable de la gestión de recursos humanos, sujetándose a las disposiciones que emita el ente rector.
- c) El Tribunal del Servicio Civil, órgano integrante de *SERVIR*, que tiene por función la resolución de las controversias individuales que se susciten al interior del sistema.

**Rectoría Institucional en materia de Empleo Público en Perú**



Las oficinas de recursos humanos actúan sobre los siete subsistemas del *SAGRH*:

- (i) **Planificación de Políticas de Recursos Humanos:** Este subsistema es el que permite organizar la gestión interna de recursos humanos, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, permite definir las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad con una visión integral, en temas relacionados con recursos humanos.
- (ii) **Organización del trabajo y su distribución:** En este subsistema, se define las características y condiciones de ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas.
- (iii) **Gestión del empleo:** Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos de servidores en el Sistema Administrativo de Recursos Humanos desde la incorporación hasta la desvinculación.
- (iv) **Gestión del Rendimiento:** En este subsistema, se identifica y reconoce el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Asimismo, por medio de este subsistema se evidencian las necesidades de los servidores civiles para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad.
- (v) **Gestión de la Compensación:** Este subsistema incluye la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil, como contraprestación a la contribución de éste a los fines de la organización, de acuerdo con los puestos que ocupa.
- (vi) **Gestión del Desarrollo y la Capacitación:** Este subsistema contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional.
- (vii) **Gestión de Relaciones Humanas y Sociales:** Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal.

**Rectoría Institucional en materia de Empleo Público en Brasil**



- La coordinación y gestión del sistema de servicio civil del Gobierno Federal de Brasil corresponde al **Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión (MPOG)**, de acuerdo al *Decreto Presidencial Nro. 8.189 de 2014*. A este ministerio le compete formular políticas y lineamientos para la gestión de personal, en el ámbito de la administración pública federal, en los aspectos relacionados a planeamiento y dimensionamiento de la fuerza laboral, licitación pública y contratación por tiempo determinado, puestos,/posiciones, los planes de trabajo y de las carreras de servicio público, las posiciones comisionadas y funciones de confianza, la estructura salarial, la evaluación del desempeño, desarrollo profesional, la atención a la salud y seguridad del trabajo, las pensiones, beneficios y ayudas del servidor público.
- Asimismo, el **Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión (MPOG)** también es responsable de la organización y funcionamiento de la administración pública, especialmente en los modelos legales-institucionales y estructuras organizacionales. Esto hace que sea posible llevar a cabo el análisis técnico necesario sobre la estructura organizacional y fuerza de trabajo en un mismo órgano de gobierno.
- El cuadro a seguir, muestra la distribución de personal en el ámbito de la Unión. El Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión tiene competencia directa sobre el personal civil del Ejecutivo Federal, que en términos cuantitativos representa a más de un millón de servidores públicos activos.

Poderes da União	Quantitativo de Serv. da União, segundo o grupo sit. de vínculo			Total
	Ativos	Aposentados	Inst. Pensão	
Executivo	1.060.462	536.839	402.479	1.999.780
Civil <sup>1</sup>	624.095	381.601	253.071	1.258.767
- Administração Direta <sup>2</sup>	244.882	209.193	187.431	641.506
- Autarquias	287.792	129.334	47.019	464.145
- Fundações	91.421	43.074	18.621	153.116
Banco Central do Brasil	4.082	5.047	453	9.582
Empresas Públicas <sup>3</sup>	39.177			39.177
Sociedades de Economia Mista <sup>3</sup>	16.516			16.516
Militares	359.218	148.291	148.295	655.804
Ministério Público da União	17.374	1.900	660	19.934
Legislativo	24.902	7.498	2.668	35.068
Judiciário	110.458	22.053	6.328	138.839
<b>Total</b>	<b>1.195.822</b>	<b>566.390</b>	<b>411.475</b>	<b>2.173.687</b>

Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal/jan2015

### III. Recomendaciones

---

**1. Definir cuál es la visión de Estado en relación con el empleo público y su correspondencia con el actual Plan Nacional de Desarrollo (PND) de Costa Rica**

A través de la presente Ronda de Análisis, se ha abierto una ventana de oportunidad para iniciar el debate sobre el *empleo público*<sup>(28)</sup> Este podría abordarse – inicialmente – con la definición de la visión de Estado en relación con el *Empleo Público* y su concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

Ello conllevaría a identificar con mayor claridad los propósitos que persigue el Estado Costarricense, los servicios a prestarse a la ciudadanía, las funciones a fortalecer en las instituciones, la mejora continua en la prestación de servicios que actualmente se vienen brindando en el país.

Resulta innegable que lo expuesto es un trabajo previo al debate sobre el futuro de los regímenes de empleos públicos existentes, debido a que de ello depende – en gran medida –, de una planificación de recursos humanos orientada a un cambio cultural organizacional.

**2. Definir cuál debe ser la relación entre los regímenes, las funciones de Estado y las instituciones**

Identificados los propósitos en la recomendación anterior, se sugiere generar un ambiente que propicie el debate sobre la posible agrupación de los regímenes actualmente existentes, el desarrollo de un Modelo de Política de Empleo Público que comprenda un nuevo y consolidado régimen que incluya aspectos como la planificación de recursos humanos, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión de rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo del talento humano público, gestión de las relaciones

---

<sup>(28)</sup> Se podría aprovechar, también, de los espacios abiertos producto del trabajo de Costa Rica para el ingreso a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

humanas y sociales (*Modelo de Gestión Estratégica del talento humano del sector público*); así como la toma en consideración aquellas experiencias de otros países (Perú y Brasil) como los expuestos en el presente Informe.

**3. *Armonización de la Política de Recursos Humanos con las distintas iniciativas de reorganización de la gestión pública***

Se coincide en la necesidad de contar con una entidad rectora en temas de empleo público desde el gobierno central. Actualmente, la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) solo tiene rectoría sobre el 14% de las instituciones. Esto implica un debate que no sólo comprendería la agrupación de instituciones para administrar regímenes, sino que además implicaría la armonización de derechos y obligaciones de los trabajadores al servicio del Estado.

Por otro lado, se recomienda armonizar las políticas de recursos humanos con las distintas iniciativas de reorganización de la gestión pública para el establecimiento adecuado de normas organizativas y las competencias entre las instituciones; así como mejorar la utilización de recursos humanos de conformidad con el interés público.

**4. *Fortalecer las competencias de la Comisión de Empleo Público***

Se sugiere seguir fortaleciendo las actividades desarrolladas por la Comisión de Empleo Público y que éstas comprendan una participación más activa y permanente de otras entidades pertenecientes a otros regímenes (Asamblea Legislativa, Régimen Policial, Judicial, Municipal, Instituciones Autónomas y Semi-autónomas, Académico), así como también el involucramiento de grupos y confederaciones gremiales; a efectos de generar propuestas consolidadas para el diseño de un nuevo Modelo de Empleo Público en Costa Rica.

**5. *Fortalecer un ente rector en materia de recursos humanos.***

Se recomienda a la institución que se le otorgue la rectoría, que ésta goce de autonomía técnica, administrativa y presupuestaria; a efectos de que pueda

ejercer todas las capacidades que el mandato constitucional establece en relación con el *Empleo Público*; así como también que comprenda aspectos relevantes como: su ámbito de competencia institucional, su jurisdicción sobre los diferentes regímenes de empleos públicos existentes; así como otras funciones que actualmente se encuentran en otras entidades dentro del Poder Ejecutivo.

Ello resulta vital en el entendido que es necesario contar con un ente rector en la materia que no sólo tenga claramente definidas sus competencias y atribuciones; sino que además esté capacitada y plenamente facultada para hacer seguimiento y ejecución del Modelo de Empleo Público que se pretende desarrollar y aplicar en el país.

**6. Definir si la reforma que se quiere emprender es sobre empleo público o sobre servicio civil.**

El Régimen de *Servicio Civil* comprende no solo las relaciones de empleo público entre el Estado y sus funcionarios, sino que además propone y establece valores y principios esenciales de la función pública como el mérito, servicio al ciudadano, la orientación a resultados, equidad y justicia. Estos principios son los que han sido reiteradas veces demandados por las distintas autoridades académicas, gremiales y pertenecientes a los diversas áreas del sector público durante el desarrollo de la Ronda de Análisis del MECIGEP.

**7. Definir cuál es la visión de servidor público ideal y la pertinencia entre un sistema de carrera (sea carrera administrativa o no) o un sistema de empleo en el Estado**

Esto supone la definición de principios que debe regir el *empleo público* (mérito, servicio al ciudadano, orientación a resultados, equidad y justicia) y, a partir de ello, iniciar la regulación en materia de recursos humanos. Esto permitiría que sea una política de Estado que trascienda los gobiernos.

Por otro lado, de acuerdo con lo advertido en la parte analítica del presente Informe, actualmente no existe en la práctica un modelo de carrera (a pesar de encontrarse normada la carrera administrativa); lo que existe en su lugar es un **sistema de empleo público** en la medida que se puede acceder a cargos/puestos pertenecientes a distintos niveles<sup>(29)</sup>

**8. Incorporar en la política de recursos humanos el “Modelo de Gestión Estratégica del talento humano del sector público”**

Este punto está relacionado con el *modelo de gestión estratégica del talento humano del sector público* citado en la parte analítica del Informe y de la Recomendación Nro. 2. Así, debe encontrarse la interrelación entre los distintos subsistemas de gestión de recursos humanos, los procesos asociados a los mismos y fortalecer a las oficinas de recursos humanos, quienes son el brazo operativo en dicha gestión de personas <sup>(30)</sup>

**9. Generar información consolidada sobre el empleo público en el país**

Debe conocerse mejor los diversos regímenes a través de informaciones consolidadas y comparativas acerca de las diferentes prácticas de gestión de personas en las 326 instituciones. Esto supone, también, contar con una base de datos centralizada con información cuantitativa sobre las características de las personas que trabajan en el Estado.

Esta información es clave para sustentar las discusiones que se van a abrir en materia de servicio civil/empleo público.

---

<sup>(29)</sup> Este es un aspecto importante que debería comprender el Modelo de Empleo Público ha desarrollar, a efectos de lograr – entre otros – los siguientes aspectos: un equilibrio entre los diferentes cargos/puestos existentes (sean de carrera, gerenciales y de confianza política), planteamiento de mecanismos para la renovación de los cuadros directivos.

<sup>(30)</sup> A lo largo de las reuniones, se encontró soluciones para determinados procesos para la gestión de recursos humanos como, por ejemplo, la evaluación de desempeño (si debiera estar atada a un sistema de recompensas como incentivos monetarios o no monetarios, cómo medir la productividad, etc.).



# Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”

---

## IV. ANEXO

### **Agenda de la Visita Técnica a San José, Costa Rica Ronda de Análisis desarrollada en el marco del Mecanismo de Cooperación Interamericano para la Gestión Pública Efectiva - MECIGEP**

**(Aprobada por las autoridades de Costa Rica)  
6, 7, y 8 de julio de 2015**

**Eje de Análisis:** Gestión de Recursos Humanos  
**Tema de análisis:** **Diseño de un Modelo de Empleo Público integrado en el Estado costarricense.**  
**País solicitante:** Costa Rica  
**Países cooperantes:** Brasil y Perú

#### **Nota explicativa**

Como parte de los procedimientos del Mecanismo de Cooperación Interamericano para la Gestión Pública Efectiva (MECIGEP) se encuentra programada la realización de una visita in situ al país solicitante en la que participarían expertos gubernamentales de los países cooperantes, en este caso de Brasil y Perú.

La visita in situ tiene por propósito recabar mayor información e intercambiar ideas y experiencias, entre los expertos internacionales visitantes e inter pares de Costa Rica enriqueciendo las respuestas al cuestionario de autoevaluación y otra información que servirán como preparación de los informes que vayan a emitirse con posterioridad.

Debe notarse que las personas a entrevistar son todos expertos en la Gestión de Recursos Humanos, y vinculados con los diferentes Regímenes de Empleo Público, tales como, académicos, directivos y técnicos en la gestión de recursos humanos y representantes del gremio sindical.

En esa medida las reuniones son de carácter estrictamente técnico y tendrán como eje central, la discusión y análisis de convergencias y divergencias de los diferentes regímenes que regulan las relaciones de empleo público, con el propósito de generar propuestas por parte de los actores involucrados, para la el diseño de un nuevo modelo de empleo público en Costa Rica. .

### **PROGRAMA**

#### **Lunes, 6 de julio**

##### **Sesiones de la mañana**

- 08:30 am – 09:30 am  
(Lugar: Sede de la Dirección General de Servicio Civil – DGSC)

##### **Palabras de Inauguración:**

Licda. Miriam Rojas González, Subdirectora de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) de Costa Rica

## Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”

---

Sr. Silverio Zebral, Especialista del Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la OEA

➤ 10:00 am – 12:30 p.m

### **Reuniones de Trabajo / Entrevistas Grupales: Grupo 1**

**Objetivo:** Discutir el Panorama General de Empleo Público y las propuestas analizadas por la Comisión.

(Lugar: Sede del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública – CICAP- de la Universidad de Costa Rica - UCR)

- **Comisión de Empleo Público:** 10:00 a 10:30 a.m. Exposición por parte de la Dra. Olga Marta Sánchez Oviedo, Ministra de Planificación Nacional y Política Económica.
- 10:30 a 12:30 Espacio de Preguntas con participación de las personas que conforman la Comisión de Empleo Público:
  - Máster Ana Miriam Araya Porras, Ministro de Hacienda o su representante
  - Master. Hernán Rojas Angulo, Director General de Servicio Civil

12:30 pm – 02:00 p.m. **ALMUERZO** Restaurante Casita Azul.

Acompañantes: Hernán Rojas, Mayela Cubillo, Gabriela Mora, Kimberly Barquero.

### **Sesiones de la tarde**

➤ 2:00 pm – 04:30 p.m.

### **Reuniones de Trabajo / Entrevista Grupal: Grupo 2**

**Objetivo:** Conocer el Sistema de Gestión de Recursos Humanos bajo el ámbito de Estatuto de Servicio Civil.

(Lugar: Sede del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública – CICAP- de la Universidad de Costa Rica - UCR)

### **Instituciones entrevistadas**

- 1:30 a 2:00 p.m. Exposición sobre el Régimen de Servicio Civil, Subdirectora General de la DGSC, Licda. Miriam Rojas González.
- 2:00 a 4:30 Espacio de preguntas con participación de las siguientes personas:
  - MBA Hernán Rojas Angulo, Director General
  - Licda. Miriam Rojas González, Subdirectora General.
  - Lic. Rómulo Castro Víquez, Director Área de Gestión de Recursos Humanos;
  - Lic. William Amador Hernández, Área de Salarios e Incentivos;
  - MBA. Olman Jiménez Corrales, Director del Área de Desarrollo Estratégico;
  - Máster Ferdinando Goñi Ortiz, Centro de Capacitación y Desarrollo;
  - Lic. Alex Gutiérrez De la O, Director de Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos;

## Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”

---

- Licda. Ligia Espinoza Molina, Carrera Docente
- Lic. Rafael Ángel Soto Miranda, Director Área Administración de Servicios Institucionales.

### **Martes, 7 de julio**

#### **Sesiones de la mañana**

##### ➤ **Reuniones de Trabajo / Entrevistas individuales: Grupo 3**

- **Objetivo:** Análisis de convergencias y divergencias de los diferentes regímenes que regulan las relaciones de empleo público, con el propósito de generar propuestas por parte de los actores involucrados, para la el diseño de un nuevo modelo de empleo público en Costa Rica.

- (Lugar: Sede del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública – CICAP- de la Universidad de Costa Rica - UCR)

8:00 a 8:45 a.m. Régimen municipal, Presidente Ejecutivo IFAM, Licda. Rita Hernández y Licda. Heidy Montero Dent

- 8:45 a 9:30 Régimen Judicial, Director de Gestión Humana, Lic. José Luis Bermúdez Obando
- 9:30 a 10:15 Régimen Legislativo, Director de Recursos Humanos, Lic. Hugo Cascante Micó.
- 10:15 a 11:00 Régimen Policial, Sr. Randall Loría, Jefe de Ambiente Laboral, Ministerio de Justicia y Paz.
- 11:00 a 11:45 Instituciones Autónomas, caso CCSS, Director Administrativo y de Gestión de Personal, Lic. Guillermo Abarca Agüero.
- 11:45 a 12:30 Defensoría de los Habitantes, Director Administrativo Adjunto MBA. Ronald Retana Pérez.

12:30 - 2:00 p.m. **ALMUERZO** en CICAP.

#### **Sesiones de la tarde**

##### ➤ **Reuniones de Trabajo / Entrevistas Grupal: Grupo 4**

##### ➤ **Objetivos:**

- 1. Discutir la posición de la academia sobre el empleo público costarricense con el propósito de generar propuestas para la el diseño de un nuevo modelo de empleo público en Costa Rica.
- 2. Conocer las particularidades de la gestión de recursos humanos en las universidades públicas.

## **Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”**

---

(Lugar: Sede del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública – CICAP- de la Universidad de Costa Rica - UCR)

Representantes de Entidades/Instituciones Académicas (Rectores de la Universidades en sesión de Consejo Nacional de Rectores – CONARE):

- 2:00 a 4:00 p.m. “**Posición de la academia sobre el empleo público costarricense**” y “particularidades de la gestión de recursos humanos en las universidades públicas”.
- Máster Gilbert Mora Ramírez, Director del Programa de Recursos Humanos, Universidad Nacional (UNA).
- Doctor Mario Hidalgo González, Director del Observatorio Laboral
- Doctor Luis Guillermo Carpio Malavassi, Universidad Estatal a Distancia (UNED)
- Señor Gustavo Navarro Cerdas, Observatorio Laboral de Profesionales
- Licda. Ana Beatriz Arias, representación del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC).

### **Miércoles, 8 de julio**

#### **Sesiones de la mañana**

##### ➤ **Reuniones de Trabajo / Entrevistas individuales: Grupo 5**

##### ➤ **Objetivo:**

- Conocer cuáles son las principales inquietudes del gremio Sindical en materia de Empleo Público, con el propósito de generar propuestas para la el diseño de un nuevo modelo de empleo público en Costa Rica.



(Lugar: Sede del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública – CICAP- de la Universidad de Costa Rica - UCR)

“Exposición sobre los principales puntos de preocupación en materia de empleo público y que alternativas de solución vislumbran”. 15 o 20 minutos de exposición.

- 8:00 a 8:45 a.m. Sr. Albino Vargas, Secretario General ANEP (Asociación Nacional de Empleados Públicos y Privados).
- 8:45 a 9:30 Sra. Xiomara Rojas, Secretaria General SITECO (Sindicato Independiente de Trabajadores Estatales Costarricenses).
- 9:30 a 10:15 Sr. Rodrigo Aguilar Arce, CTRN (Confederación de Trabajadores Rerum Novarum).
- 10:15 a 11:00 Sra. Ana Doris González, Presidenta del APSE (Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza).
- 11:00 a 11:45 Sr. Gilberto Cascante Montero, Presidente del ANDE (Asociación Nacional de Educadores).
- 

12:00 pm – 01:45 p.m. **ALMUERZO** Restaurante Il Pomodoro.

Acompañantes: Miriam Rojas González, Olman Luis Jiménez Corrales, Karla Vasquez, Ileana Sánchez Monge.

## **Informe sobre Costa Rica: “Diseño de un Modelo de Empleo Público integral en el Estado Costarricense”**

---

### **Sesiones de la tarde**

➤ **Reflexiones sobre el Trabajo en cuanto a las Rondas**

(Lugar: Sede del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública – CICAP- de la Universidad de Costa Rica - UCR).

- 2:00 a 4:00 p.m.

### **Expertos participantes:**

Sra. Cynthia Sú Lay  
Gerenta (e) de Políticas de Gestión del Servicio Civil  
Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) del Perú

Sr. Marcelo Mendes Barbosa  
Director de Desempeño y Desarrollo Institucional  
Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión, Brasil

### **Secretaría Técnica:**

Sr. Silverio Zebral  
Especialista del Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la OEA

Sr. Hugo Inga  
Especialista del Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la OEA

### **Dirección General de Servicio Civil participantes:**

Master. Hernán Rojas Angulo, Director General

Licda. Miriam Rojas González, Subdirectora General

Licda. Ileana Sánchez Monge, Directora del Despacho

Licda. María Gabriela Mora Arce, Coordinadora del Comité Ejecutivo Organizador de la Ronda y Encargada de Cooperación Internacional.

Licda. Marietta Brenes Bonilla, Miembro del Comité Ejecutivo Organizador de la Ronda y Asesora del Despacho del Director General.

Master. Ruth Piedra Marín, Miembro del Comité Ejecutivo Organizador y Periodista.

Licda. Marianella Guardiola Leiva, Miembro del Comité Ejecutivo Organizador y Profesional de Auditoría de Gestión de Recursos Humanos.

Licda. Karla Vásquez, Área de Desarrollo Estratégico.