



**Área de Gestión de Recursos Humanos  
Unidad de Fortalecimiento Técnico  
de la Gestión de Recursos Humanos**

**Informe sobre programas de jubilación institucionales,  
cuadros de sucesión o reemplazo, administración de  
conocimientos y su transferencia por parte de las  
OGEREH**

*“Insumo para el OBSERVI-RSC”*

**Elaborado: Ma. Maritza Cordero Gutiérrez  
Aprobado: Marta Emelina Mora Gamboa**

16 de noviembre, 2017



## INFORME GESTION-005-2017

- Para:** Máster Rómulo Castro Víquez, **Director**  
**ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**
- De:** María Maritza Cordero Gutiérrez, **Profesional**  
Unidad de Fortalecimiento Técnico de la Gestión de Recursos Humanos
- V° B°** Martha Emelina Gamboa Mora, **Jefe**  
Unidad de Fortalecimiento Técnico de la Gestión de Recursos Humanos
- Asunto:** Estudio referente al ámbito micro, relativo a programas de jubilación institucionales, cuadros de sucesión o reemplazo, administración de conocimientos y su transferencia por parte de las OGEREH.
- Fecha:** 16 de noviembre 2017
- 

### I. MOTIVO O CAUSA DEL ESTUDIO:

El presente Informe se realiza con el fin de atender lo señalado en el Oficio ADE-AGRRHH-026-2017 del 19 de abril del 2017, mediante el cual se indica que la Unidad de Desarrollo y Transferencia Técnica facilitará información relativa al entorno micro en las temáticas de: *Programas de jubilación institucional, cuadros de sucesión o reemplazo, administración de conocimientos y su transferencia por parte de las OGEREH*, con el propósito de contribuir en la elaboración de la edición anual del informativo sobre el tema relativo a la *“Descripción de la proyección de personal en las instituciones el Régimen de Servicio Civil por su condición de jubilación bajo el Régimen de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social en el período 2017-2027”*.

## II. FUENTES DE INFORMACIÓN:

Para lo correspondiente se consultaron las siguientes fuentes de información:

### a) Escritas:

- ✓ Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento.
- ✓ Informe “Evaluación del papel de la Dirección General de Servicio Civil como ente rector del SIGEREH y su incidencia en la calidad de los servicios desde la perspectiva de las OGEREH como usuarios”, elaborado por Karla Carranza López, en el mes de julio del 2015.
- ✓ Oficio DG-657-2015 de fecha 18 de setiembre de 2015 suscrito por MBA. Hernán Rojas Angulo, Director General, mediante el cual se le asigna al Área de Gestión de Recursos Humanos en coordinación con el Área de Desarrollo Estratégico la siguiente recomendación *“Establecer el proceso de Planificación Estratégica del SIGEREH, de manera que se establezcan objetivos, metas, planes, acciones que guíen el accionar de cada uno de los actores del Sistema y se identifique cómo aporta cada uno de ellos al cumplimiento de dichos objetivos”*.
- ✓ Oficio ADE-AGRRHH-026-2017 del 19 de abril del 2017 suscrito por MBA. Olman Luis Jiménez Corrales, Director del Área de Desarrollo Estratégico y el Máster Rómulo Castro Víquez, Director del Área de Gestión de Recursos Humanos, relativo a la solicitud que genera el presente informe.
- ✓ Minuta N° AGRH-UFT-Minuta-005-2017 de fecha 22 de junio del 2017.
- ✓ Cuestionario On-line denominado **“Cuestionario Observatorio del Régimen de Servicio Civil”**.
- ✓ Correos electrónicos varios, relativos a la remisión del presente cuestionario on-line a las 46 instituciones dentro del régimen, así como la solicitud de aclaración sobre información suministrada al MEP, Dirección Nacional de CEN-CINAI, Ministerio de Obras Públicas y Transportes, Instituto Costarricense sobre Drogas, Ministerio de Salud y CONAPDIS.

**b) Verbales:**

- ✓ Sr. Olman Luis Jiménez Corrales, Director Área de Desarrollo Estratégico.

**c) Digitales:**

- ✓ Cuestionario On-line denominado **“Cuestionario Observatorio del Régimen de Servicio Civil”**.

### III. ANTECEDENTES

Mediante el Oficio DG-657-2015, la Dirección General comunicó a los Directores de Área, el resumen de recomendaciones derivadas del estudio denominado *“Evaluación del Papel de la Dirección General de Servicio Civil como ente rector del SIGEREH y su incidencia en la calidad de los servicios desde la perspectiva de las OGEREH como usuarios”*.

Producto de ello, una de las recomendaciones del citado estudio corresponde a *“Establecer en la DGSC como ente rector del SIGEREH, mecanismos que permitan de forma sistemática y estructurada obtener información del micro y macro entorno en el que se desenvuelve el Sistema, de manera tal que cuente con información para la toma de decisiones”*.

En virtud de lo anterior, y con el fin de contribuir con la recomendación de cita, la Dirección General de Servicio Civil establece como estrategia, conformar un equipo de trabajo integrado por el Proceso de Comunicación Institucional, el Área de Desarrollo Estratégico y el Área de Gestión de Recursos Humanos, el cual se denominó *“Observatorio del Régimen de Servicio Civil (OBSERVI-RSC)”*, y adquiere como propósito el realizar en forma periódica un monitoreo del entorno macro y micro del SIGEREH en materia de Gestión de Recursos Humanos.

De esta forma, el equipo OBSERVI-RSC, define como primera acción concreta para este año 2017, elaborar un informativo dirigido al SIGEREH, relacionado con el tema *“Descripción de la proyección de personal en las instituciones el Régimen de Servicio Civil por su condición de jubilación bajo el Régimen de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social en el período 2017-2027”*.

Consecuentemente, mediante Oficio ADE-AGRRHH-026-2017 del 19 de abril del 2017, suscrito por MBA. Olman Luis Jiménez Corrales, Director del Área de Desarrollo Estratégico y el Máster Rómulo Castro Víquez, Director del Área de Gestión de Recursos Humanos, le comunican al MBA. Hernán Rojas Ángulo, Director General, que el Área de Gestión de Recursos Humanos a través de la Unidad de Fortalecimiento Técnico facilitará información del entorno micro relativa a: *Programas de jubilación institucional, cuadros de sucesión o reemplazo, administración de conocimientos y su transferencia por parte de las OGEREH.*

Finalmente, con el propósito de contribuir con la elaboración de la edición anual del informativo de marras, se procede con el presente informe donde se plasman los resultados de la información recopilada en las distintas Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos que se encuentran cubiertas por el Régimen de Servicio Civil.

#### IV. METODOLOGÍA

Para obtener la información requerida, a continuación se describen las acciones que se llevaron a cabo:

- ✓ Se concertó reunión con el Área de Desarrollo Estratégico, con el fin de verificar e identificar la información que se requería para el desarrollo del Informativo, la cual se consignó en la Minuta de Reuniones N° AGRH-UFT-Minuta-005-2017 de fecha 22 de junio del 2017.
- ✓ Se investigaron posibles metodologías a emplear para la recopilación de información, seleccionándose la aplicación “Google Drive”, por considerar que es una herramienta accesible, amigable y de fácil aplicación, así como por los beneficios que la misma brinda.
- ✓ Se seleccionó la muestra que se le aplicaría el Cuestionario On line -46 *Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos-*.
- ✓ Se diseñó el instrumento de recopilación de información-*propuesta de cuestionario-*, justificando qué tipo de información recolectaría por cada pregunta, con el fin de facilitar la estructura del desarrollo del informe.

- ✓ Se presentaron para aprobación del Máster Rómulo Castro Víquez, Director del Área de Gestión de Recursos Humanos, los instrumentos de recolección diseñados y la muestra seleccionada.
- ✓ Se aplicó el instrumento de recolección-*Cuestionario On-line*- a la muestra seleccionada (46 instituciones) durante el periodo del 07 al 19 de setiembre del 2017, ampliándose el período de envío de información por parte de las OGEREH del 20 al 02 de octubre del 2017.
- ✓ Se procedió con la revisión, procesamiento, integración y análisis de los resultados remitidos por 42 instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil (RSC). De igual manera se elaboraron las tablas y gráficos respectivos, con el fin de plasmarlos en el presente informe.
- ✓ Finalmente, se elabora el presente informe el cual tiene como propósito suministrar información del ámbito micro, relativa a programas de jubilación institucionales, cuadros de sucesión o reemplazo, administración de conocimientos y su transferencia por parte de las OGEREH, como insumo importante para la preparación de la edición anual del informativo para este año 2017 *“Descripción de la proyección de personal en las instituciones el Régimen de Servicio Civil por su condición de jubilación bajo el Régimen de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social en el período 2017-2027”*.

## V. LIMITACIONES

- Algunas instituciones consideradas dentro de la muestra no presentaron la información solicitada en la fecha establecida, por lo que se tuvo que ampliar el plazo, ocasionando un atraso en la elaboración del informe.
- El Ministerio de Seguridad Pública y la Dirección General de Migración y Extranjería, no completaron el instrumento de recolección en Cuestionario ON-LINE, a pesar de que en múltiples ocasiones tanto en forma digital como telefónica, se les incentivó para el llenado del mismo, no permitiendo obtener los datos de la muestra seleccionada de 46 OGEREH.

## VI. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

De las 46 Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH) encuestadas, 42 instituciones completaron en el plazo establecido el Cuestionario On-Line denominado “Cuestionario de Observatorio del Régimen de Servicio Civil”, por lo que el presente análisis va a corresponder a la información suministrada por estas últimas instancias:

**Cuadro N° 1**  
**Instituciones que completaron el Cuestionario On-Line**

<b>INSTITUCIONES QUE COMPLETARON EL CUESTIONARIO ON LINE</b>
1. Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (PRODHAB)
2. Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE)
3. Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)
4. Consejo de Transporte Público (CTP)
5. Consejo Nacional de Concesiones (CNC)
6. Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)
7. Consejo Nacional del Adulto Mayor (CONAPAM)
8. Dirección General de Aviación Civil
9. Dirección General de Servicio Civil (DGSC)
10. Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral (CEN-CINAI)
11. Dirección Nacional de Notariado (DNN)
12. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)
13. Fondo Nacional de Becas (FONABE)
14. Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)
15. Imprenta Nacional
16. Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA)
17. Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD)
18. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)
19. Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)
20. Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
21. Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET)
22. Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)
23. Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)
24. Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)



**ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
**Unidad de Fortalecimiento Técnico de la Gestión de Recursos Humanos**

<b>INSTITUCIONES QUE COMPLETARON EL CUESTIONARIO ON LINE</b>
25. Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) contempla los datos del LACOMET
26. Ministerio de Educación Pública (MEP)
27. Ministerio de Gobernación y Policía
28. Ministerio de Hacienda
29. Ministerio de Justicia y Paz (MJP)
30. Ministerio de la Presidencia
31. Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)
32. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)
33. Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto
34. Ministerio de Salud
35. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
36. Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)
37. Procuraduría General de la República (PGR)
38. Registro Nacional de la Propiedad
39. Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)
40. Tribunal Administrativo de Transporte
41. Tribunal de Servicio Civil
42. Tribunal Registral Administrativo





**Fuente:** Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

Aunado a lo anterior, es importante señalar que de acuerdo con la muestra seleccionada, se presentaron las siguientes situaciones:

- ✓ El Laboratorio Costarricense de Metrología (LACOMET) fue contemplado dentro de los datos suministrados por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).
- ✓ El Consejo Nacional de Persona con Discapacidad (CONAPDIS) se encuentra en el proceso de asignación de los puestos dentro del Régimen de Servicio Civil, por lo que no completó el cuestionario.
- ✓ El Ministerio de Seguridad Pública y la Dirección General de Migración y Extranjería, son las dos únicas instituciones que quedaron pendientes de llenar el instrumento de recolección, por lo que quedaron excluidas del presente estudio.



Ahora bien, con el propósito de facilitar la comprensión del presente informe, éste se ha dividido por cada tema de investigación, contemplando en los siguientes apartados:

-  Información General
-  Programas de Jubilación Institucional
-  Cuadros de Sucesión o Reemplazo
-  Administración de Conocimientos y su Transferencia

A continuación el análisis de cada uno de ellos, de acuerdo con la información suministrada por las 42 instituciones.

### Apartado 1: Información General

El objetivo de este apartado consiste tanto en la recolección de información a nivel general, relativo a la cantidad de colaboradores con que cuenta cada institución, como en la obtención de datos numéricos por cada OGEREH, en cuanto a la proyección de funcionarios proyectados que se van a pensionar durante el periodo del 2017-2027.

La Tabla N° 1, muestra la totalidad de la población de las 42 instituciones, tanto en cantidad de funcionarios por institución como en la proyección de los funcionarios a pensionarse durante el periodo 2017-2027:

**TABLA N° 1**  
**Población actual por institución y proyección de funcionarios a pensionarse durante el período 2017-2027**

INSTITUCION	POBLACION ACTUAL	POBLACION PROYECTADA PENSIONARSE PERIDO 2017-2027
Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (PRODHAB)	10	1
Tribunal de Servicio Civil	12	1
Tribunal Administrativo de Transporte	13	5
Tribunal Registral Administrativo	30	5
Consejo Nacional del Adulto Mayor (CONAPAM)	39	13
Consejo Nacional de Concesiones (CNC)	42	14
Fondo Nacional de Becas (FONABE)	68	4
Dirección Nacional de Notariado (DNN)	73	9
Ministerio de Gobernación y Policía	78	19
Ministerio de la Presidencia	80	46
Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD)	88	20
Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)	89	19
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	118	25
Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)	130	46
Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	143	25
Consejo de Transporte Público (CTP)	144	10
Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE)	153	33
Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	162	8
Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA)	162	44
Dirección General de Servicio Civil (DGSC)	185	70
Imprenta Nacional	186	20
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	220	70
Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) contempla los datos del LACOMET	243	15
Procuraduría General de la República (PGR)	279	65
Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)	320	102
Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)	339	87
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	413	129
Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)	471	74

**ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
**Unidad de Fortalecimiento Técnico de la Gestión de Recursos Humanos**

INSTITUCION	POBLACION ACTUAL	POBLACION PROYECTADA PENSIONARSE PERIDO 2017-2027
Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET)	480	101
Dirección General de Aviación Civil	487	92
Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	620	266
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	764	55
Registro Nacional de la Propiedad	1124	265
Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	1176	120
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	1784	150
Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral (CEN-CINAI)	2448	46
Ministerio de Salud	2468	306
Ministerio de Hacienda	2890	500
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	3007	900
Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	3923	3138
Ministerio de Educación Pública (MEP)	83977	19360
<b>TOTAL DE POBLACION (incluyendo al MEP)</b>	<b>114563</b>	<b>26971</b>

Fuente: Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

De acuerdo con la Tabla anterior, se logró totalizar la cantidad de funcionarios con que cuenta cada una de las 42 instituciones que completaron el cuestionario on-line, registrando un total de 114.563 funcionarios y un total de 26971 colaboradores que se van a pensionar durante el periodo del 2017 al 2027.

Asimismo, de igual manera se visualiza que el Ministerio de Educación es la institución con más población, y la proyección aproximada de los funcionarios que se van a pensionar durante el periodo del 2017 al 2027, es de 1936 colaboradores por año representando un 23,05% de la población total. Sin embargo al consultar a la señora Yaxinia Díaz Mendoza sobre el dato a pensionar señala:

*“... que el Ministerio de Educación Pública actualmente cuenta con 82.500 mil plazas creadas por Ley de Presupuesto 2017 (no contempla las suplencias ni sustituciones), que conlleva el manejo de un presupuesto en remuneraciones de ₡1.464.220.821.131 (Un*

*billón cuatrocientos sesenta y cuatro mil doscientos veinte millones ochocientos veintiún mil ciento treinta y uno colones), lo que hace que actualmente se tenga una planilla activa de 82.000 funcionarios, la cual es muy fluctuante mes a mes.*

*Es por lo anterior, que debido al volumen, complejidad, diversidad que actualmente posee la planilla en mención; se dificulta dar un número exacto a la petitoria. Así las cosas esta Dirección de Recursos Humanos procedió a sacar un promedio de los jubilados en el periodo 2015-2016 y de esta forma obtener un dato proyectado de la cantidad de personal próximas a jubilar por año; lo cual se estima que para el periodo del año 2017 al año 2027 da como resultado los 1936 funcionarios...”.*

Seguidamente el Ministerio de Justicia y Paz (MJP) posee una población de 5125 funcionarios y proyecta una población a pensionar de 538 personas, representando un 10,49% de sus funcionarios.

Por el contrario la Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (PRODHAB) es la institución con menor cantidad de funcionarios, de 10 funcionarios, mostrando una proyección de 1 persona a pensionarse durante el periodo de investigación.

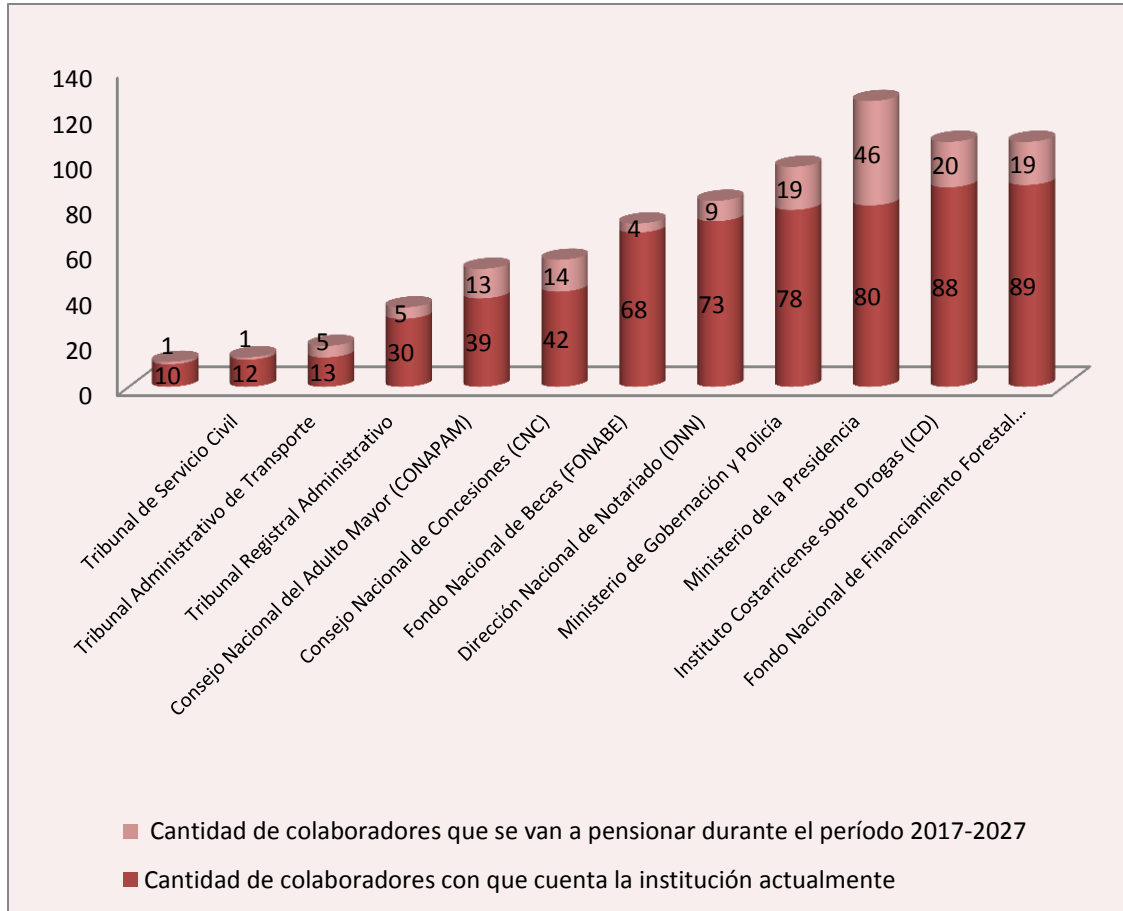
A continuación, las siguientes Tablas N° 2, 3 y 4 y Gráficos N° 1, 2 y 3 muestran un desglose por cantidad de funcionarios en los siguientes rangos: de 1 a 100, de 101 a 1000 y más de 1000 funcionarios versus la población que se va a pensionar en el periodo 2017-2027:

**Tabla N°2**  
**Instituciones con población de 1 a 100**

INSTITUCION	POBLACION ACTUAL	POBLACION PROYECTADA PENSIONARSE PERIDO 2017-2027	Porcentaje
Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (PRODHAB)	10	1	10,00
Tribunal de Servicio Civil	12	1	8,33
Tribunal Administrativo de Transporte	13	5	38,46
Tribunal Registral Administrativo	30	5	16,67
Consejo Nacional del Adulto Mayor (CONAPAM)	39	13	33,33
Consejo Nacional de Concesiones (CNC)	42	14	33,33
Fondo Nacional de Becas (FONABE)	68	4	5,88
Dirección Nacional de Notariado (DNN)	73	9	12,33
Ministerio de Gobernación y Policía	78	19	24,36
Ministerio de la Presidencia	80	46	57,50
Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD)	88	20	22,73
Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)	89	19	21,35

Fuente: Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

**Gráfico N° 1**  
**Instituciones con población de 1 a 100**



Fuente: Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

Dentro de las instituciones descritas en la Tabla N° 2 y el Gráfico N° 1, doce de ellas cuentan con una población de 1 a 100 colaboradores, siendo el Ministerio de La Presidencia el que posee un porcentaje de 50% de la población a pensionarse durante el periodo 2017-2027, por lo que es importante que esas instancias establezcan como medida previsoría un programa de relevo generacional con el fin de mitigar el impacto, ya que en este momento no se cuenta con este tipo de Planes, como se señalará más adelante. De igual manera, en menor medida, presentan la misma situación, el Consejo Nacional de Concesiones (CNC) y el Consejo Nacional de Adulto Mayor (CONAPAM).

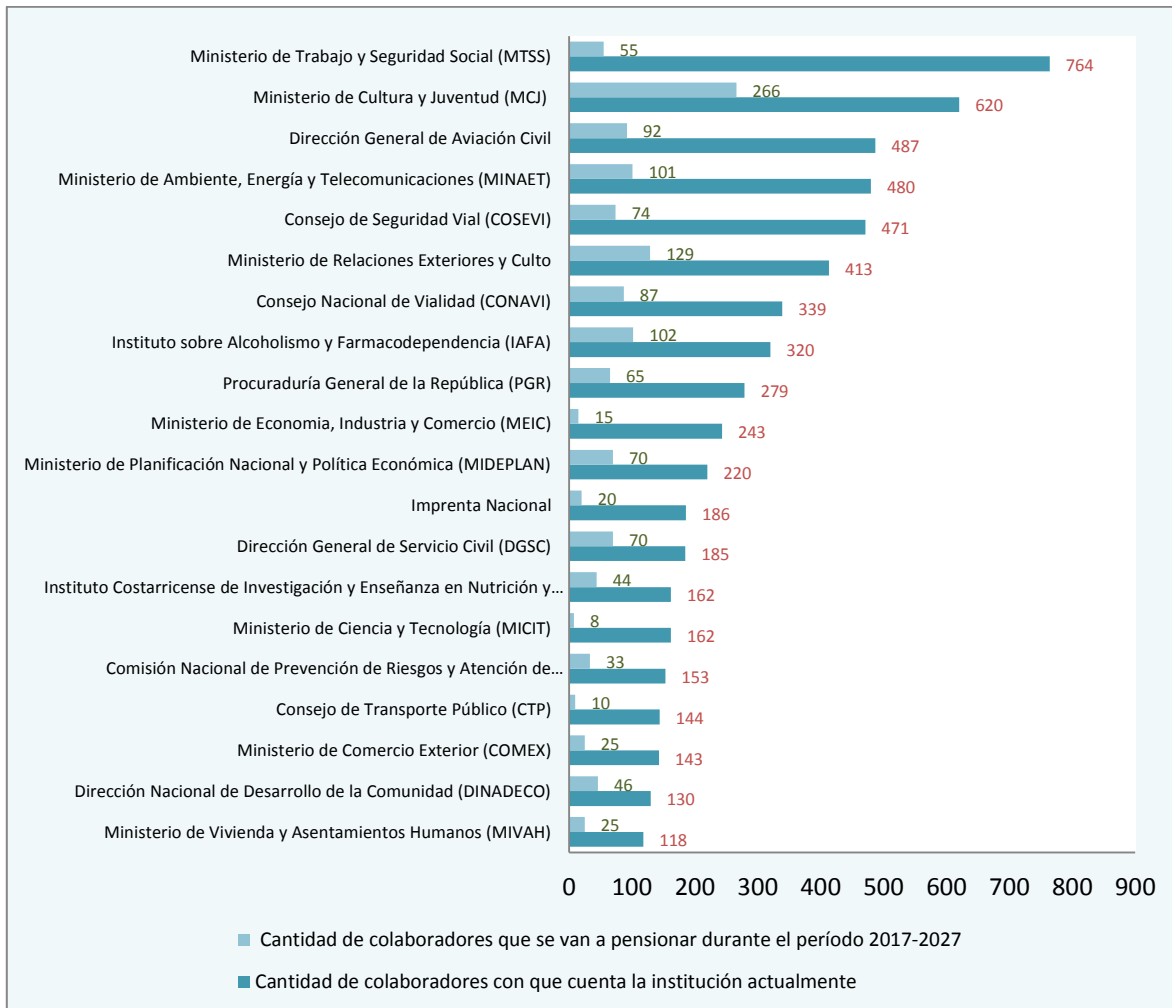
**Tabla N°3**  
**Instituciones con población de 101 a 1000**

INSTITUCION	POBLACION ACTUAL	POBLACION A PENSIONARSE PERIODO 2017-2027	%
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	118	25	21,19
Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)	130	46	35,38
Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	143	25	17,48
Consejo de Transporte Público (CTP)	144	10	6,94
Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE)	153	33	21,57
Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	162	8	4,94
Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA)	162	44	27,16
Dirección General de Servicio Civil (DGSC)	185	70	37,84
Imprenta Nacional	186	20	10,75
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	220	70	31,82
Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) contempla datos LACOMET	243	15	6,17
Procuraduría General de la República (PGR)	279	65	23,30
Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)	320	102	31,88
Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)	339	87	25,66
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	413	129	31,23
Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)	471	74	15,71
Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET)	480	101	21,04
Dirección General de Aviación Civil	487	92	18,89
Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	620	266	42,90
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	764	55	7,20

**Fuente:** Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

Correo electrónico: [mgamboa@dgsc.go.cr](mailto:mgamboa@dgsc.go.cr) / Página electrónica: [www.dgsc.go.cr](http://www.dgsc.go.cr)  
 Central Telefónica: 2586-8300 / Directo: 2586-8372 / Fax: 2226-8527 / Apartado Postal 3371-1000 San José

## Gráfico N° 2 Instituciones con población de 101 a 1000



Fuente: Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

En cuanto a lo señalado en la Tabla N° 3 y el Gráfico N° 2, se muestra que existen 20 instituciones que poseen una población que oscila entre 101 a 1000 funcionarios, en donde el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) es la institución que proyecta más funcionarios a pensionarse durante el período 2017-2027 con un porcentaje de 42,90%, seguido de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) con un 37,84 y la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO) con un 35,38%, situación de igual manera debe preverse por parte

Correo electrónico: [mgamboa@dgsc.go.cr](mailto:mgamboa@dgsc.go.cr) / Página electrónica: [www.dgsc.go.cr](http://www.dgsc.go.cr)  
 Central Telefónica: 2586-8300 / Directo: 2586-8372 / Fax: 2226-8527/ Apartado Postal 3371-1000 San José



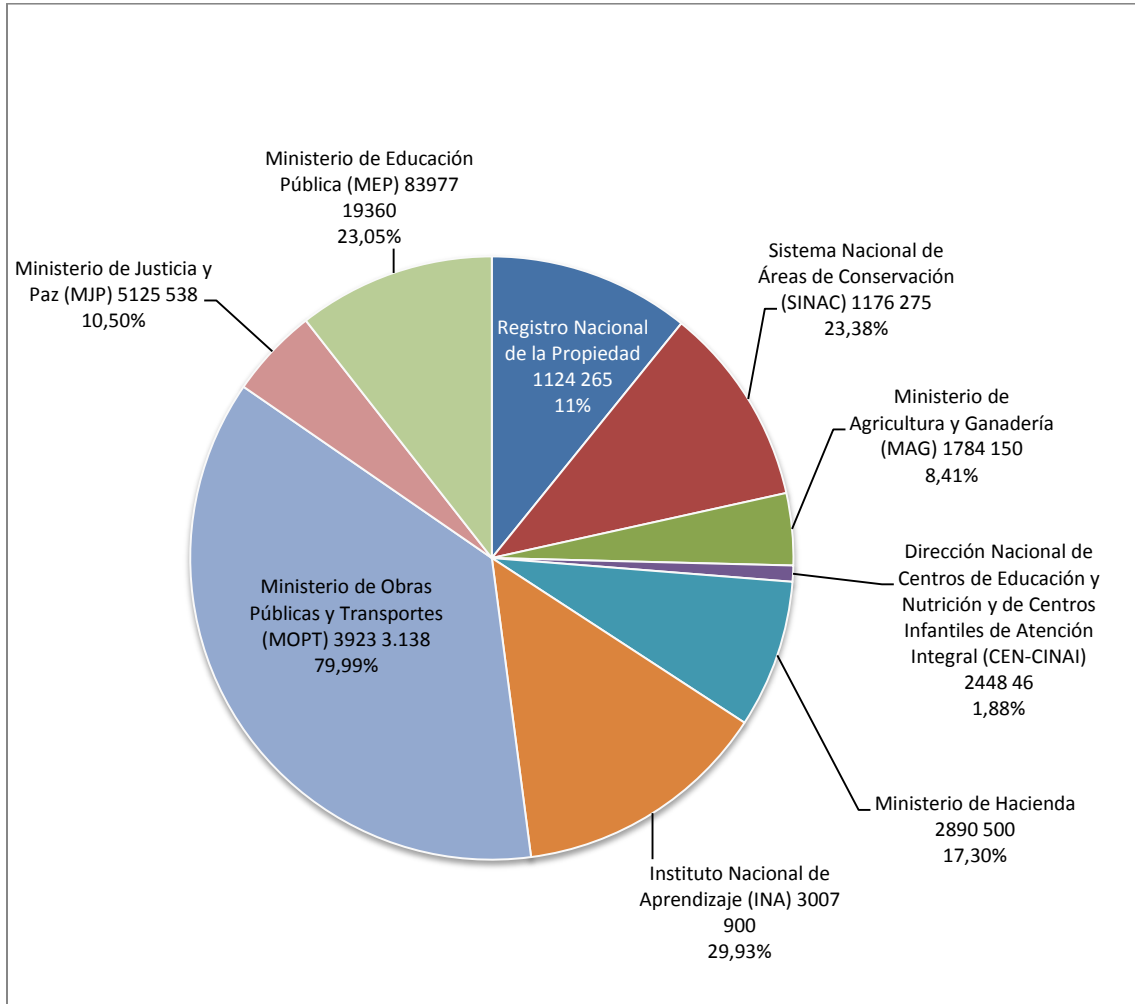
de estas instituciones, ya que manifestaron dentro de la información suministrada, que no cuentan con planes de relevo generacional y los porcentajes son representativos versus la población actual que poseen, por lo que se evidencia la necesidad de que se incluya dentro de la planificación de recursos humanos los planes de relevo generacional.

**Tabla N° 4**  
**Instituciones con población de más de 1000**

Nombre Institución	Cantidad de colaboradores con que cuenta la institución actualmente	Cantidad de colaboradores que se van a pensionar durante el período 2017-2027	Porcentajes
Registro Nacional	1124	265	23,58
Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	1176	275	23,38
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	1784	150	8,41
Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral (CEN-CINAI)	2448	46	1,88
Ministerio de Hacienda	2890	500	17,30
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	3007	900	29,93
Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	3923	3.138	79,99
Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	5125	538	10,50
Ministerio de Educación Pública (MEP)	83977	19360	23,05

Fuente: Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

**Gráfico N° 3**  
**Porcentaje de Instituciones con población de 1000 o más**



**Fuente:** Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

La Tabla N° 4 y el Gráfico N° 3 muestran que dentro de las 9 instituciones que actualmente poseen una población de más de 1000 funcionarios, se encuentra el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) el cual proyecta el porcentaje más alto de 79,99% de su población a pensionarse durante el periodo de investigación (2017-2027). Por consiguiente se consultó directamente al señor

Cristhian Méndez Blanco, Jefe de Recursos Humanos del MOPT, los motivos por los cuales se genera este porcentaje tan elevado y señala que actualmente el MOPT, posee una población muy longeva, además que la mayoría corresponden a puestos operativos y calificados, ejemplo de algunos de ellos son los operarios de maquinaria o de cuadrillas, además señalan que estas son poblaciones que se encuentran con facilidad en el mercado, de igual manera incluyen a nivel profesional los profesionales en Ingeniería Civil.

Aunado a lo anterior, el señor Méndez Blanco señala que la institución está previendo tal situación, por lo que está elaborando por medio de la Unidad de Planificación de Recursos Humanos, una propuesta que permita a la organización irse orientando hacia una cultura de relevo generacional.

Consecutivamente, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) proyecta el porcentaje de 29,93%, seguido del Registro Nacional con un 23,58%, el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) con un 23,38% y el Ministerio de Educación Pública con un 23,05%.



## *Apartado 2: Programas de Jubilación Institucional*

En este apartado se presenta información relacionada con la existencia de programas o planes de jubilación o desvinculación, tiempo de anticipación para la aplicación de los mismos, así como conocer los motivos del porqué las instituciones dentro del Régimen de Servicio Civil, no poseen este tipo de programas o planes.

De acuerdo con la información suministrada, el siguiente cuadro muestra las instituciones que cuentan o no con programas o planes de jubilación o desvinculación, dentro de las cuales se identifican 24 instituciones que si desarrollan planes o programas de jubilación y 18 no realizan este tipo de actividades:

## Cuadro N° 2

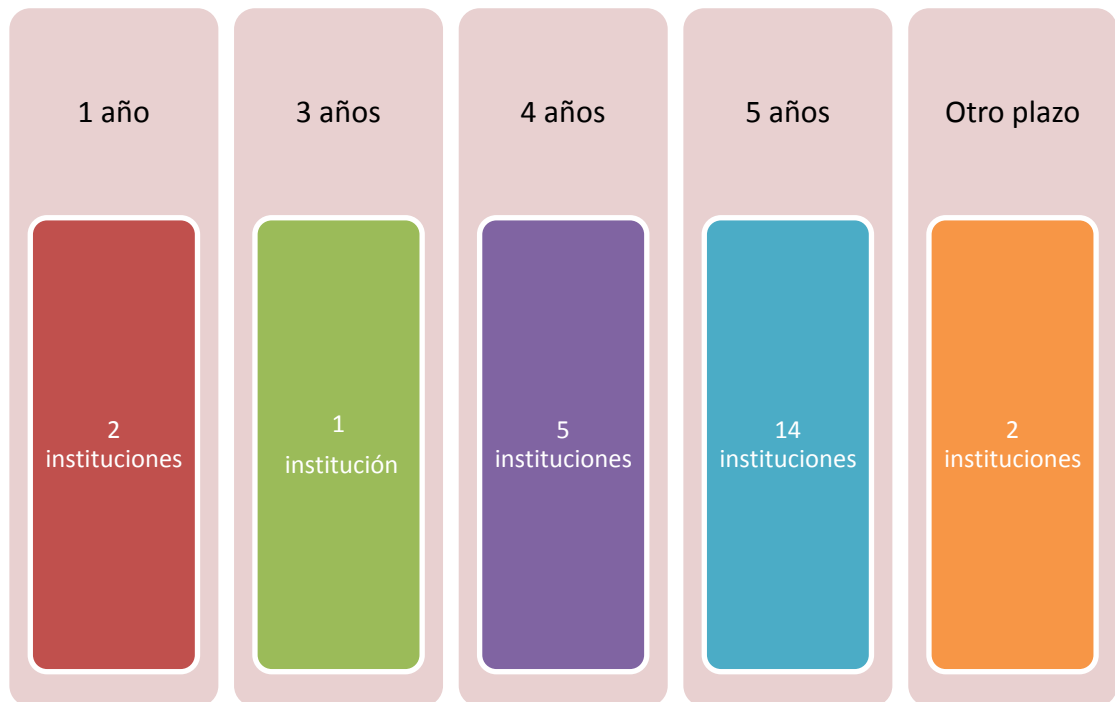
### Instituciones que cuentan o no con Planes o Programas de Jubilación

INSTITUCIONES QUE CUENTAN CON PROGRAMAS O PLANES DE JUBILACION	INSTITUCIONES QUE NO CUENTAN CON PROGRAMAS O PLANES DE JUBILACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE)</li> <li>✓ Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)</li> <li>✓ Dirección General de Aviación Civil</li> <li>✓ Dirección General de Servicio Civil (DGSC)</li> <li>✓ Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral (CEN-CINAI)</li> <li>✓ Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)</li> <li>✓ Imprenta Nacional</li> <li>✓ Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD)</li> <li>✓ Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)</li> <li>✓ Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)</li> <li>✓ Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)</li> <li>✓ Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET)</li> <li>✓ Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)</li> <li>✓ Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)</li> <li>✓ Ministerio de Educación Pública (MEP)</li> <li>✓ Ministerio de Hacienda</li> <li>✓ Ministerio de Justicia y Paz (MJP)</li> <li>✓ Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)</li> <li>✓ Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)</li> <li>✓ Ministerio de Salud</li> <li>✓ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)</li> <li>✓ Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)</li> <li>✓ Registro Nacional de la Propiedad</li> <li>✓ Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (PRODHAB) Adscrita al MJP</li> <li>✓ Consejo de Transporte Público (CTP)</li> <li>✓ Consejo Nacional de Concesiones (CNC)</li> <li>✓ Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)</li> <li>✓ Consejo Nacional del Adulto Mayor (CONAPAM)</li> <li>✓ Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)</li> <li>✓ Dirección Nacional de Notariado (DNN)</li> <li>✓ Fondo Nacional de Becas (FONABE)</li> <li>✓ Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA)</li> <li>✓ Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)</li> <li>✓ Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)</li> <li>✓ Ministerio de Gobernación y Policía</li> <li>✓ Ministerio de la Presidencia</li> <li>✓ Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto</li> <li>✓ Procuraduría General de la República (PGR)</li> <li>✓ Tribunal Administrativo de Transporte</li> <li>✓ Tribunal de Servicio Civil</li> <li>✓ Tribunal Registral Administrativo</li> </ul>

**Fuente:** Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

Consecuentemente, es importante señalar que dentro de las 24 instituciones que cuentan con programas o planes de jubilación o desvinculación, se visualiza que las mismas presentan condiciones diversas, tales como diferentes plazos de anticipación para la aplicación, como se representa a continuación:

**Figura N° 1**  
**Tiempo de anticipación con que las instituciones aplican planes o programas de prejubilación**



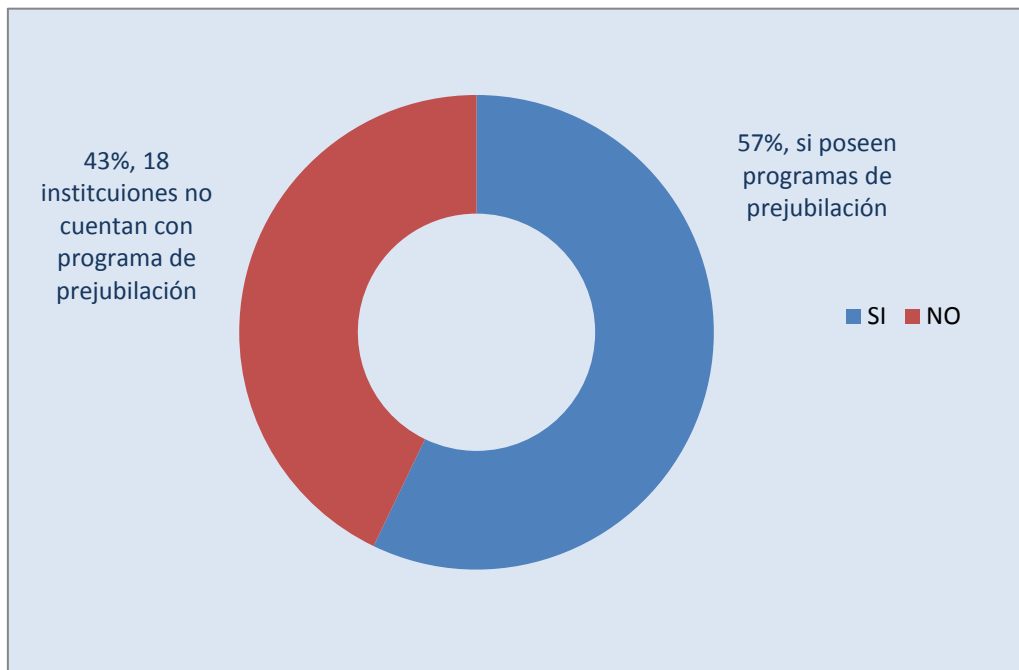
Fuente: Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

Lo anterior evidencia que la mayoría de las instituciones que aplican este tipo de planes o programas, inician dichos planes con un plazo de 5 años, permitiéndoles desarrollar los mismos ampliamente, brindándoles la debida orientación al funcionario que se va a jubilar, lo cual le permitirá a las personas

enfrentar desde una perspectiva positiva el cambio e irse adaptando a las nuevas actividades que le van a dar sentido a su tiempo y vida en general.

Por el contrario, de igual forma el Cuadro N° 2 y el Gráfico N° 4, detallan las 18 instituciones que no poseen planes o programas de prejubilación diseñados, representando un 43% de la muestra participante -42 instituciones-.

**Gráfico N° 4**  
**Porcentaje de Instituciones que no cuentan con planes o programas de prejubilación**



Fuente: Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

Ahora bien, dentro de los aspectos que señalaron las 18 instituciones del porqué no poseen este tipo de programas o planes de jubilación, los más recurrentes corresponden a:

### Cuadro N°3

## Motivos por los cuales las instituciones no cuentan o no con Planes o Programas de Jubilación

INSTITUCION	MOTIVOS
<b>Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (PRODHAB) Adscrita al MJP</b>	Falta de recursos humanos para desarrollar el programa Desconocimiento de cómo desarrollar un plan o programa de prejubilación
<b>Consejo de Transporte Público (CTP)</b>	Se piensa incluir dentro de la planificación de recursos humanos a mediano o largo plazo
<b>Consejo Nacional de Concesiones (CNC)</b>	Falta de recursos humanos para desarrollar el programa Desconocimiento de cómo desarrollar un plan o programa de prejubilación Se piensa incluir dentro de la planificación de recursos humanos a mediano o largo plazo
<b>Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)</b>	No señaló los motivos
<b>Consejo Nacional del Adulto Mayor (CONAPAM)</b>	Falta de recursos presupuestario Falta de recursos humanos para desarrollar el programa Falta de espacio físico No se contempla dentro de la planificación de recursos humanos
<b>Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)</b>	Desconocimiento de cómo desarrollar un plan o programa de prejubilación
<b>Dirección Nacional de Notariado (DNN)</b>	Falta de recursos humanos para desarrollar el programa Desconocimiento de cómo desarrollar un plan o programa de prejubilación
<b>Fondo Nacional de Becas (FONABE)</b>	Falta de recursos humanos para desarrollar el programa Falta de espacio físico No se contempla dentro de la planificación de recursos humanos Desconocimiento de cómo desarrollar un plan o programa de prejubilación Se piensa incluir dentro de la planificación de recursos humanos a mediano o largo plazo
<b>Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA)</b>	Falta de recursos presupuestario Falta de recursos humanos para desarrollar el programa.
<b>Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)</b>	Falta de recursos humanos para desarrollar el programa
<b>Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)</b>	Se piensa incluir dentro de la planificación de recursos humanos a mediano o largo plazo
<b>Ministerio de Gobernación y Policía</b>	Falta de recursos presupuestario Falta de espacio físico Se piensa incluir dentro de la planificación de recursos humanos a mediano o largo plazo
<b>Ministerio de la Presidencia</b>	No se contempla dentro de la planificación de recursos humanos Desconocimiento de cómo desarrollar un plan o programa de prejubilación Se piensa incluir dentro de la planificación de recursos humanos a mediano o largo plazo

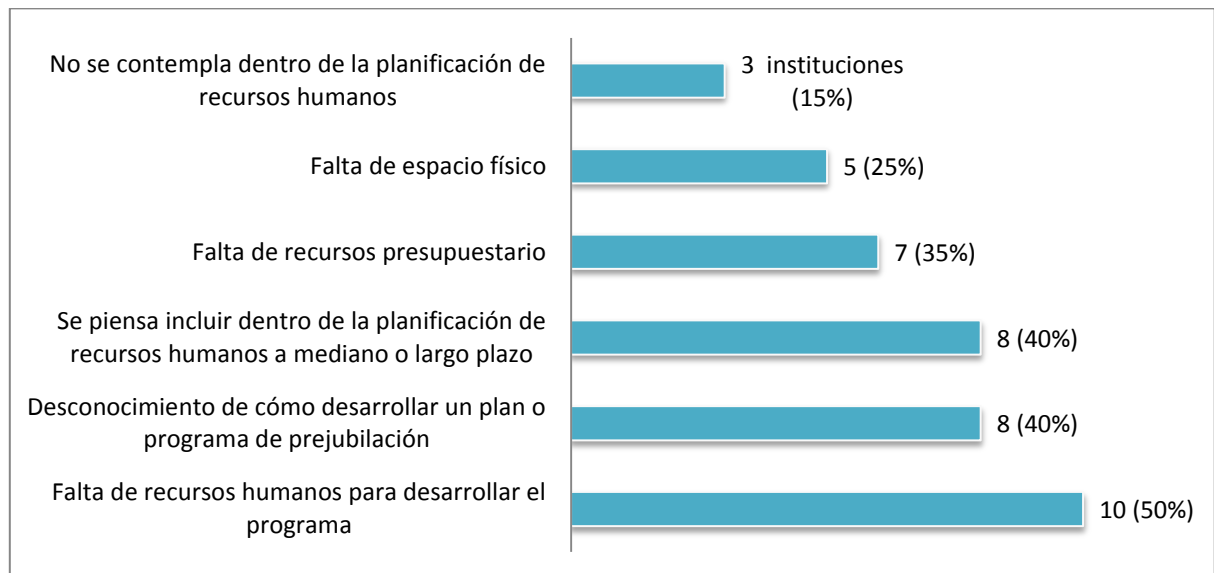
**ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
**Unidad de Fortalecimiento Técnico de la Gestión de Recursos Humanos**

INSTITUCION	MOTIVOS
<b>Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto</b>	Falta de recursos presupuestario Falta de recursos humanos para desarrollar el programa Falta de espacio físico
<b>Procuraduría General de la República (PGR)</b>	Falta de recursos presupuestario Falta de recursos humanos para desarrollar el programa Falta de espacio físico Se piensa incluir dentro de la planificación de recursos humanos a mediano o largo plazo
<b>Tribunal Administrativo de Transporte</b>	Desconocimiento de cómo desarrollar un plan o programa de pre jubilación
<b>Tribunal de Servicio Civil</b>	Falta de recursos presupuestario Falta de recursos humanos para desarrollar el programa Desconocimiento de cómo desarrollar un plan o programa de pre jubilación
<b>Tribunal Registral Administrativo</b>	Se piensa incluir dentro de la planificación de recursos humanos a mediano o largo plazo

Fuente: Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

Para una mejor interpretación del Cuadro N° 3, se muestran en el siguiente gráfico los motivos versus el porcentaje y cantidad de instituciones que contempla cada ítem:

**Grafico N° 5**  
**Motivos por los que las Instituciones que no cuentan con planes o programas de pre jubilación**



Fuente: Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017



Como se interpreta en el Gráfico N° 5, 10 instituciones no han podido implementar los planes de jubilación en virtud de la falta de recurso humano y 8 de ellas indican que poseen desconocimiento de cómo desarrollar un plan o programa de jubilación, además de que a mediano o largo plazo estas instituciones piensan incluir dentro de la planificación de recursos humanos el desarrollo de estos programas.

En razón de lo expuesto, la Dirección General de Servicio Civil como ente rector, debe considerar a futuro buscar estrategias para crear conciencia de la importancia de este tipo de planes, ya que estos programas buscan preparar a las personas para su jubilación, demostrándoles las diversas oportunidades a cada uno de ellos y por consiguiente crear la conciencia de que van a ser útiles dentro de su entorno cuando llegue ese momento.



### Apartado 3: Cuadros de Sucesión o Reemplazo

Dentro de este apartado se estableció como objetivo conocer, cuáles son las instituciones del Régimen de Servicio Civil que cuentan con cuadros de sucesión o reemplazo, así como obtener datos de cuáles son las razones del porque algunas instituciones no aplican esta estrategia de planificación de recursos humanos dentro de su organización.

Seguidamente el Cuadro N° 4 muestra las 25 instituciones que poseen cuadros de sucesión o reemplazo, los cuales representan un 60% de las instituciones encuestadas y el Cuadro N° 5 señala aquellas instituciones que a la fecha no contemplan dentro de la planificación de recursos humanos la técnica de cuadros de reemplazo, las cuales corresponden a un 40% de la población contemplada.

### Cuadro N°4 Instituciones que cuentan con Cuadros de Reemplazo

Nombre Institución	Porcentaje
Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE)	Representan un 60% de las 25 instituciones encuestadas
Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)	
Consejo Nacional del Adulto Mayor (CONAPAM)	
Dirección General de Aviación Civil	
Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral (CEN-CINAI)	
Fondo Nacional de Becas (FONABE)	
Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)	
Imprenta Nacional	
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	
Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)	
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	
Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET)	
Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	
Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	
Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	
Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	
Ministerio de Hacienda	
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	

Nombre Institución	Porcentaje
Ministerio de Salud	
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	
Procuraduría General de la República (PGR)	
Registro Nacional de la Propiedad	
Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	

**Fuente:** Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

### Cuadro N°5 Instituciones que no cuentan con Cuadros de Reemplazo

Nombre Institución	Porcentaje
Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (PRODHAB) Adscrita al MJP	Representan un 40% de las 17 instituciones encuestadas
Consejo de Transporte Público (CTP)	
Consejo Nacional de Concesiones (CNC)	
Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)	
Dirección General de Servicio Civil (DGSC)	
Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)	
Dirección Nacional de Notariado (DNN)	
Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA)	
Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD)	
Ministerio de Educación Pública (MEP)	

Nombre Institución	Porcentaje
Ministerio de Gobernación y Policía	
Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	
Ministerio de la Presidencia	
Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	
Tribunal Administrativo de Transporte	
Tribunal de Servicio Civil	
Tribunal Registral Administrativo	

**Fuente:** Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

Ahora bien, como se muestra en los dos cuadros anteriores el 60% de las 42 instituciones encuestadas, señalaron que si poseen dentro de la planificación de recursos humanos la inclusión de cuadros de reemplazo, los cuales les van a permitir estimar la demanda futura de recursos humanos que requieren. De esta manera, las jefaturas de línea y los especialistas de recursos humanos de esas instituciones, podrán diseñar planes que les permita apoyar la estrategia de la organización de una forma proactiva.

Por otra parte, existen 17 instituciones del Régimen que no cuentan con la estrategia de poseer cuadros de sucesión o reemplazo, por lo que este aspecto impactará en el logro de los objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional que tienen establecidos, en virtud de que los cuadros de reemplazo consisten en mantener un inventario del potencial individual para solventar situaciones que se presentan dentro de la institución como lo son los movimientos de personal, jubilación, incapacidades, ascenso, y promoción, entre otros.

Por consiguiente dentro de las justificaciones que señalaron las 17 instituciones que no tienen como técnica la elaboración de cuadros de reemplazo, exteriorizan:

### Cuadro N°7

#### Justificaciones de las Instituciones que no cuentan con Cuadros de Reemplazo

Nombre Institución	Justificaciones
Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (PRODHAB)	Por cuanto la estructura de esta Agencia es limitada y no cuenta con el suficiente personal.
Consejo de Transporte Público (CTP)	Actualmente estamos realizando actualización de documentación y por falta de personal.
Consejo Nacional de Concesiones (CNC)	Porque las posiciones son unipersonales, en su gran mayoría.
Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)	Fue una práctica iniciada pero las políticas de carrera administrativa han variado en el tiempo, por lo que fue discontinuado.
Dirección General de Servicio Civil (DGSC)	Se está en el proceso de investigación para la instauración de los mismos.
Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)	No se respetó el anterior.
Dirección Nacional de Notariado (DNN)	Se cuenta con personal nuevo que está en proceso de implementarlo ya que los encargados anteriores no lo habían hecho.
Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA)	No se ha considerado dentro de la planificación, ya se está proyectando.
Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD)	Recarga de labores en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos limita la posibilidad de realizar los análisis ocupacionales respectivos para mantener un cuadro de reemplazo actualizado.
Ministerio de Educación Pública (MEP)	No se ha realizado ya que uno de los retos a seguir, es que una vez se establezca el Sistema INTEGRA2, se inicie con el proceso de plan de sucesión.
Ministerio de Gobernación y Policía	En el Ministerio son muy pocos funcionarios como para detectar perfiles a futuro.
Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	Se posee un inventario de RH en donde se puede visualizar los reemplazos y dar a la administración insumos para desarrollar un proceso de selección interna (entrevistas y demás para la aplicación del

Nombre Institución	Justificaciones
	Ascenso en Propiedad).
Ministerio de la Presidencia	No se ha trabajado en ello por diferentes circunstancias, entre ellas la particularidad de Casa Presidencial, las políticas de austeridad presupuestaria (congelamiento de plazas) y el alto índice de plazas de confianza de esta institución.
Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	Se cuentan pero no de una forma programada y como debería ser un cuadro de reemplazo.
Tribunal Administrativo de Transporte	No poseemos puestos que puedan reemplazar a otros, es decir los puestos no están en escala ascendente.
Tribunal de Servicio Civil	No existe conocimiento como se realiza.
Tribunal Registral Administrativo	La estructura ocupacional es muy pequeña, no obstante, tenemos plan de sucesión.

Fuente: Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

Según lo representado en el Cuadro N° 7, se evidencia que existen múltiples justificaciones, sin embargo es imperioso señalar la importancia que reviste dentro de la planificación de recursos humanos la elaboración de cuadros de reemplazo.



#### Apartado 4: Administración de Conocimientos y su Transferencia

El objetivo de este apartado es recolectar información relativa a si las instituciones poseen planes para la administración del conocimiento y su transferencia, con el propósito de ir previendo el relevo generacional, en razón de la diversas situaciones que actualmente se presentan en las instituciones.

De las 42 instituciones que dieron respuesta al instrumento de recolección – cuestionario on-line-, las siguientes 32 instituciones, señalan que no cuentan con planes de este tipo.

## Cuadro N° 8

### Instituciones que NO cuentan con Planes de transferencia de conocimiento

Instituciones que  
NO cuentan con  
planes de relevo  
generacional

Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (PRODHAB)
Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE)
Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)
Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)
Consejo Nacional del Adulto Mayor (CONAPAM)
Dirección General de Aviación Civil
Dirección General de Servicio Civil (DGSC)
Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral (CEN-CINAI)
Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)
Dirección Nacional de Notariado (DNN)
Fondo Nacional de Becas (FONABE)
Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)
Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD)
Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)
Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)
Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)
Ministerio de Educación Pública (MEP)
Ministerio de Gobernación y Policía
Ministerio de Justicia y Paz (MJP)
Ministerio de la Presidencia
Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto
Ministerio de Salud
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)
Procuraduría General de la República (PGR)
Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)
Tribunal Administrativo de Transporte
Tribunal de Servicio Civil
Tribunal Registral Administrativo

**Fuente:** Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

Por consiguiente, esas 32 instituciones externaron los motivos del porqué no poseen planes para la administración del conocimiento, los cuales representan un 76,19% de la población entrevistada y que se detallan a continuación:

### Cuadro N° 9

#### Motivos por lo que las instituciones no cuentan con Planes para la transferencia de conocimiento

Nombre Institución	Motivos por los que no poseen planes para la administración del conocimiento
Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (PRODHAB)	Por el poco personal que existe en cada una de las unidades de las cuales muchas son unipersonales.
Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE)	A la fecha no se cuenta con el plan en virtud de que la Unidad de Desarrollo Humano se encontraba sin jefatura, además en cierto punto es difícil realizar esa transferencia de conocimiento debido a que se han congelado muchas plazas por diferentes Directrices. Además la CNE cuenta con una planilla muy pequeña para la atención a nivel nacional, se requiere capital humano a fin de fortalecer las diferentes áreas.
Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)	La administración ha empezado a dar pequeños pasos en relación con el proceso de prejubilación, entre los planes a futuro se pretende la implementación de diversos planes entre ellos la administración del conocimiento y su transferencia.
Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)	Existe un reglamento interno referente a este tema, sin embargo, por carencia de recursos no se ha podido formular un plan de acción.
Consejo Nacional del Adulto Mayor (CONAPAM)	Es una Institución con poco personal.
Dirección General de Aviación Civil	No existe un Plan establecido, pero de previo a que el funcionario se acoja a su derecho de pensión, la persona que lo va a sustituir se le brinda la capacitación en la tarea.
Dirección General de Servicio Civil (DGSC)	Por falta de recurso humano y presupuestario.
Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral (CEN-CINAI)	Estamos iniciando programas nuevos como ente adscrito.



Nombre Institución	Motivos por los que no poseen planes para la administración del conocimiento
Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)	Poca cantidad de personal, cuando alguno se pensiona no hay un joven que lo sustituya por lo que se sustituye con personal nuevo.
Dirección Nacional de Notariado (DNN)	Se requiere capacitación para implementarlo.
Fondo Nacional de Becas (FONABE)	Uno de ellos es un puesto unipersonal, en los otros si son puestos de conocimiento general.
Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)	A pesar de contar con plan de sucesión, éste otro aspecto no lo hemos logrado desarrollar
Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD)	Nuevamente la recarga de labores en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos limita la posibilidad de realizar implementar sistemas fidedignos de registro, almacenamiento y trasmisión de conocimientos en los cambios generacionales.
Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)	Falta de recursos y de conocimiento de cómo elaborarlo.
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Se encuentra realizando las gestiones pertinentes para la elaboración del plan indicado.
Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	Debido a que en ocasiones existe sólo 1 puesto por especialidad, o por la falta de requisitos especialmente de experiencia profesional o de supervisión profesional.
Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	Se requiere hacer un análisis detallado respecto a los cuadros de reemplazo.
Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	Falta de recursos tanto económicos como de personal
Ministerio de Educación Pública (MEP)	Se está trabajando en la implementación de un Sistema de Gestión Integral para asegurar no solo la gestión del conocimiento, si no también, la gobernanza de toda la gestión de esta Dirección de Recursos Humanos.
Ministerio de Gobernación y Policía	Existen puestos donde no hay candidato posible para reemplazar que se vaya preparando para ello.
Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	La gestión del Sistema Penitenciario Nacional está basado en formaciones específicas de abordaje a la población penal, de allí que los sustitutos de las clases de mayor nivel lo serán por personas con esas mismas formaciones académicas, salvo en el aparato de la gestión administrativa que abarca otras formaciones.

Nombre Institución	Motivos por los que no poseen planes para la administración del conocimiento
Ministerio de la Presidencia	No se ha trabajado en ello por diferentes circunstancias, entre ellas la particularidad de Casa Presidencial, las políticas de austeridad presupuestaria (congelamiento de plazas) y el alto índice de plazas de confianza de esta institución.
Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	Porque no existe un sistema de cuadros de reemplazo debidamente establecido.
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	Sabemos que es una necesidad. Sin embargo en los funcionarios hay apatía por participar en programas que no pertenezcan exclusivamente a sus áreas, esto por cuanto tienen exigencias y un plan de trabajo que deben cumplir y les queda muy poco tiempo para trabajo adicional.
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	No existe una planificación por la incertidumbre de los congelamientos de plazas decretados en los últimos años, provocando una inconsistencia en los procesos de selección y reclutamiento.
Ministerio de Salud	Carencia de recursos humanos con conocimientos en la materia.
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	No ha sido establecido en los planes de trabajo en años anteriores. Debe ser retomado para futuros años por la incidencia que va a tener este tema en la Institución.
Procuraduría General de la República (PGR)	Por falta de Recurso Humano que atienda estos temas.
Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	Por falta de personal no se ha podido atender como corresponde esta temática
Tribunal Administrativo de Transporte	Son puestos únicos que no pueden ser asumidos por otros funcionarios dentro de la misma Administración. También hay puestos fuera del Régimen del Servicio Civil que la Administración no tiene control sobre las personas que se nombran.
Tribunal de Servicio Civil	Debido a que la persona que está actualmente en el puesto de Recursos Humanos no conoce mucho acerca del tema, además que por las directrices (70H) es difícil poder hacer planteamientos de este tipo, ya que se congelan las plazas de las personas que se van jubilando.
Tribunal Registral Administrativo	No lo hemos programado, pero hay que trabajar en eso.

Fuente: Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

De acuerdo con las razones expuestas por las instituciones en el cuadro anterior, se visualiza que la frecuencia de algunos de los motivos, del porqué no han podido implementar los planes para la transferencia de conocimiento, son la falta de recursos económicos y de recurso humano, así como por desconocimiento para desarrollar el tema de transferencia de conocimiento.

Igualmente, otras instituciones acotan que los mismos no se han desarrollado, en virtud de las directrices emitidas últimamente respecto a la restricción del gasto público (Directriz 70H y otras), por lo que se les hace difícil poder hacer planteamientos de este tipo de planes, en razón del congelamiento las plazas.

Por el contrario, las siguientes 8 instituciones señalaron que sí cuentan con planes para efectuar la transferencia de conocimiento, a saber:

### Cuadro N°10

#### Instituciones que cuentan con Planes de transferencia de conocimiento

Instituciones que cuentan con planes de relevo generacional	Imprenta Nacional
	Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA)
	Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)
	Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET)
	Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)
	Ministerio de Hacienda
	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
	Registro Nacional de la Propiedad

Fuente: Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

Complementariamente cada una de las 8 instituciones anteriores, explicó brevemente cómo desarrollan el plan para la administración del conocimiento, dentro de sus instituciones, señalando:

### Cuadro N° 11 **Formas en que las instituciones aplican los Planes para la transferencia de conocimiento**

INSTITUCIÓN	FORMA EN QUE APLICAN LOS PLANES DE ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO
Imprenta Nacional	Actualmente se aplica la polifuncionalidad para desarrollar el conocimiento en los puestos de trabajo que eventualmente serán desocupados.
Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA)	Cada Jefatura posee un líder de equipo al que le transfiere su experticia.
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	Se tiene la obligatoriedad de brindar el Informe Final de Gestión (CGR) cada vez que una jefatura deja el cargo por cualquier motivo. Según el Plan Operativo de cada Dependencia, se deben realizar informes trimestrales sobre la actuación y alcance de objetivos según lo planificado por cada Proceso de trabajo. Además se tiene regulado y certificado un Sistema de Calidad en la Institución.
Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET)	Responde a las necesidades de capacitación que sean referidas por las Jefaturas Inmediatas.
Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	Transferencia del conocimiento al personal que puede optar por puestos de mayor categoría, por medio de actividades de capacitación, inducción, elaboración de documentos tales como manuales, procedimientos y políticas ministeriales.
Ministerio de Hacienda	Es un plan orientado a la promoción interna y a la carrera administrativa basada en la formación y la capacitación no en el tema generacional
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	En que el funcionario que tiene proyectado a mediano plazo jubilarse, lo comunica a su jefatura, con el fin de que se defina quien va a aprender las labores y estrategias que este funcionario realiza con el objetivo de transmitir conocimientos.
Registro Nacional de la Propiedad	Es un programa de formación.

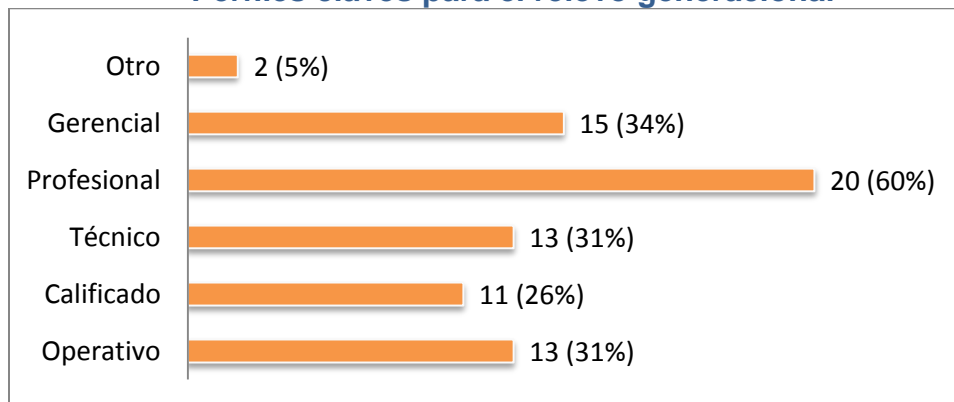
Fuente: Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

De la información contenida en el Cuadro N° 11, en cuanto a la metodología de cómo realizan la transferencia de conocimiento, se denota que estas instituciones cuentan con un buen inicio para efectuar este proceso; sin embargo, no se puede dejar de lado que para desarrollar un plan de sucesión se requiere todo un esfuerzo diseñado, con el fin de asegurar el desempeño efectivo y continuo de una organización, división, departamento o equipo de trabajo, en donde se hacen las para el desarrollo, reemplazo y aplicación estratégica de personas claves a lo largo del tiempo, por lo que es un proceso activo y continuo, que a través de entrenamiento, rotación de funcionarios y otras actividades de aprendizaje, garantizan esa disponibilidad de talentos para atender las necesidades internas, además es de gran importancia para el crecimiento, estabilidad y continuidad de las instituciones.

Adicionalmente, 2 instituciones, el Consejo de Transporte Público (CTP) señala que actualmente se encuentra proyectando dichos planes y el Consejo Nacional de Concesiones (CNC) no lo realiza, en virtud de que considera que dichos planes se plantean en casos previsible por ser posiciones unipersonales, en su gran mayoría.

Por otra parte, en cuanto a los perfiles que consideran para el relevo generacional, la investigación refleja que las instituciones seleccionan como perfiles claves, los que a continuación se detallan:

**Gráfico N° 6**  
**Perfiles claves para el relevo generacional**



Fuente: Cuestionario On-line aplicado del 09 de setiembre al 02 de octubre del 2017

En razón de lo mostrado en el Gráfico N° 6, se evidencia que los perfiles claves que se consideran con mayor generalidad, son los del nivel profesional (60%) seguido del nivel gerencial (34%).

## VII. CONCLUSIONES:

- Dentro del análisis efectuado de la información e investigación realizada, se demuestra que al día de hoy las 42 Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH) que completaron el cuestionario on-line, registran un total de 114.563 funcionarios y un total de 26971 colaboradores que se van a pensionar durante el periodo del 2017 al 2027. Sin embargo, es preciso aclarar que el dato suministrado por el Ministerio de Educación, podría variar considerablemente la cantidad de funcionarios a pensionarse durante este tiempo, en virtud de que la información que se reportó corresponde a un promedio de años anteriores y debido al volumen, complejidad y diversidad que actualmente posee la planilla de esa institución; se dificulta dar un número exacto.
- Que de acuerdo con la información analizada, se identifican que 24 instituciones si desarrollan planes o programas de jubilación, la mayoría con un plazo de anticipación de 5 años.
- Que las razones reincidentes que señalan las 17 instituciones de por qué no han podido implementar los planes de jubilación, refieren específicamente a la falta de recurso humano y al desconocimiento de cómo desarrollar un plan o programa de jubilación.
- Que el estudio refleja que hay instituciones como por ejemplo el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), que proyecta un 79,99% de su población actual que se estaría pensionando durante el periodo del 2017-2027, en virtud de que la población vigente es muy longeva.
- Que 25 instituciones de la muestra seleccionada, cuentan con cuadros de sucesión o reemplazo, los cuales representan un 60% de las instituciones encuestadas, por el contrario 17 instituciones señalan que a la fecha no

poseen dentro de la planificación de recursos humanos la técnica de cuadros de reemplazo.

- Que 17 instituciones del Régimen señalaron múltiples justificaciones del porqué no cuentan con la estrategia de utilizar cuadros de sucesión o reemplazo, lo que puede ocasionar que posean una mayor impacto para alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.
- Que de las 42 instituciones que respondieron el instrumento de recolección –cuestionario on-line-, 32 instituciones, señalan que no cuentan con planes de este tipo representando un 76,19% de la población entrevistada.
- Que dentro de los motivos externados por las instituciones del porqué no han podido implementar los planes para la transferencia de conocimiento, indican la falta de recursos económicos y recurso humano, así como por desconocimiento para desarrollar el tema, además la aplicación de las directrices emitidas respecto a la restricción del gasto público (Directriz 70-H y otras), les hace difícil poder hacer planteamientos de este tipo de planes, en razón del congelamiento las plazas.
- Que 8 instituciones señalaron que sí cuentan con planes para efectuar la transferencia de conocimiento, sin embargo, no se puede dejar de lado que para desarrollar un plan de sucesión se requiere todo un esfuerzo diseñado, con el fin de asegurar el desempeño efectivo y continuo de una organización, en donde se hagan las previsiones para el desarrollo, reemplazo y aplicación estratégica de personas claves a lo largo del tiempo, con el fin de garantizarla disponibilidad de talentos para atender las necesidades internas.
- Que se evidencia que los perfiles claves que se consideran con mayor generalidad para realizar el relevo generacional, son los del nivel profesional (60%) seguido del nivel gerencial (34%).

## VIII. RECOMENDACION

- Que la Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH) como componente del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, deben



**ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
**Unidad de Fortalecimiento Técnico de la Gestión de Recursos Humanos**

---

considerar a futuro incluir dentro de su planificación operativa proyectos relacionados con los temas tratados en el presente informe tales como: planes de prejubilación, cuadros de reemplazo y planes para la transferencia de conocimiento, ya que estos programas buscan la optimización en la consecución de los objetivos institucionales.