

El Sistema de Gestión Integral de la Dirección de Recursos Humanos (SGI-DRH): evolución y cifras al 01 de febrero de 2018.

Por: Boris F. Fletcher C.

Resumen

Este artículo versa sobre el estado actual del Sistema de Gestión Integral de la Dirección de Recursos Humanos del MEP (SGI-DRH) en términos de su progreso documental. Para ello hace referencia a las generalidades del sistema, se enlistan y describen los documentos ya consolidados y, finalmente, se anuncian las metas de su desarrollo en los próximos cinco años.

Palabras clave: documentos, gestión, procesos, recursos humanos, sistema.

Abstract

This article aims to present the current state of the Integral Management System of Human Resources Management of the MEP (SGI-DRH for its acronym in Spanish), in terms of its documentary progress. To fulfill that, the text first refers to the system generalities, then, it lists and describes the consolidated documents, to close with the projected goals for the next five years.

Keywords: documents, human resources, management, processes, system.

Introducción

En el 2011 la Dirección de Recursos Humanos (DRH), a través del Área de Investigación y Desarrollo (AID), después Unidad de Gestión de la Calidad (UGC), tuvo la iniciativa de diseñar, modelar, gestionar, implementar y conducir una serie de acciones que la llevó, en 2014, a definir el Sistema de Gestión Integral de la DRH (SGI-DRH) en aras de aumentar la capacidad operativa y competitiva de la Dirección, optimizando el uso de los recursos disponibles y procurando con ello la continuidad en la prestación de los servicios en observancia de la normativa aplicable.

El SGI-DRH fue diseñado para propiciar el logro de los objetivos estratégicos y operativos de la DRH, en procura de asegurar las bases de una gestión de recursos humanos por procesos, orientada a la mejora. Su acción, originalmente, se articula en dos marcos lógicos y uno metodológico. Como marcos lógicos se cuentan con

la Gobernanza y la Continuidad en la prestación de los servicios; y como marco metodológico, la aproximación a la Gestión de Proyectos¹. A partir de 2018, se incorporaron conceptos estratégicos para fortalecer el sistema:

Desarrollo sostenible: La propuesta de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) será incorporada al SGI-DRH, en su próxima versión. De esta manera, la DRH a través de la UGC considera importante la concientización de la labor que se realiza en materia de recursos humanos y su posterior incidencia en el Sistema Educativo Costarricense.

El fin es trasladar el compromiso de los gobiernos, organizaciones privadas y sociedad civil a la gestión de la DRH; al impulsar acciones que le permitan tomar decisiones de tipo estratégico, táctico y operativo enfocadas en la mejora y el desarrollo, así como en la sostenibilidad de sus acciones.

Pensar en el Desarrollo Sostenible, es alejarse poco a poco del plano operativo para acercarse a la calidad y hacia el pensamiento prospectivo que le permita a la DRH, generar valor público a la ciudadanía.

Economía circular: además de la relación del SGI-DRH con los ODS, cobra relevancia la concepción de economía circular que está ligada a la gestión integral, a esa necesidad de generar conciencia sobre el desarrollo de las actividades que es, precisamente, lo que se desea promover y desarrollar con el SGI-DRH en el mediano plazo como sistema. Se pretende que la DRH dirija sus operaciones a la búsqueda de un flujo social, económico y ambiental continuo desde la perspectiva de los factores críticos: eficacia, eficiencia, efectividad y economía y éxito, donde los recursos no sean descartados una vez que se utilicen; contrario a como se ha venido realizando de manera lineal.

El SGI-DRH ha sido catalizador del aumento de la capacidad competitiva de la DRH, así como de la optimización del uso de los recursos. Si bien es cierto el MEP no se desarrolla en un mercado abierto para brindar el servicio de educación pública, sí debe competir contra sí mismo para lograr mejorar, año con año, en los resultados de sus indicadores de gestión. De esta forma, los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión de la DRH dentro del MEP, desde el 2013 a la fecha, han reflejado importantes cambios hacia la mejora.

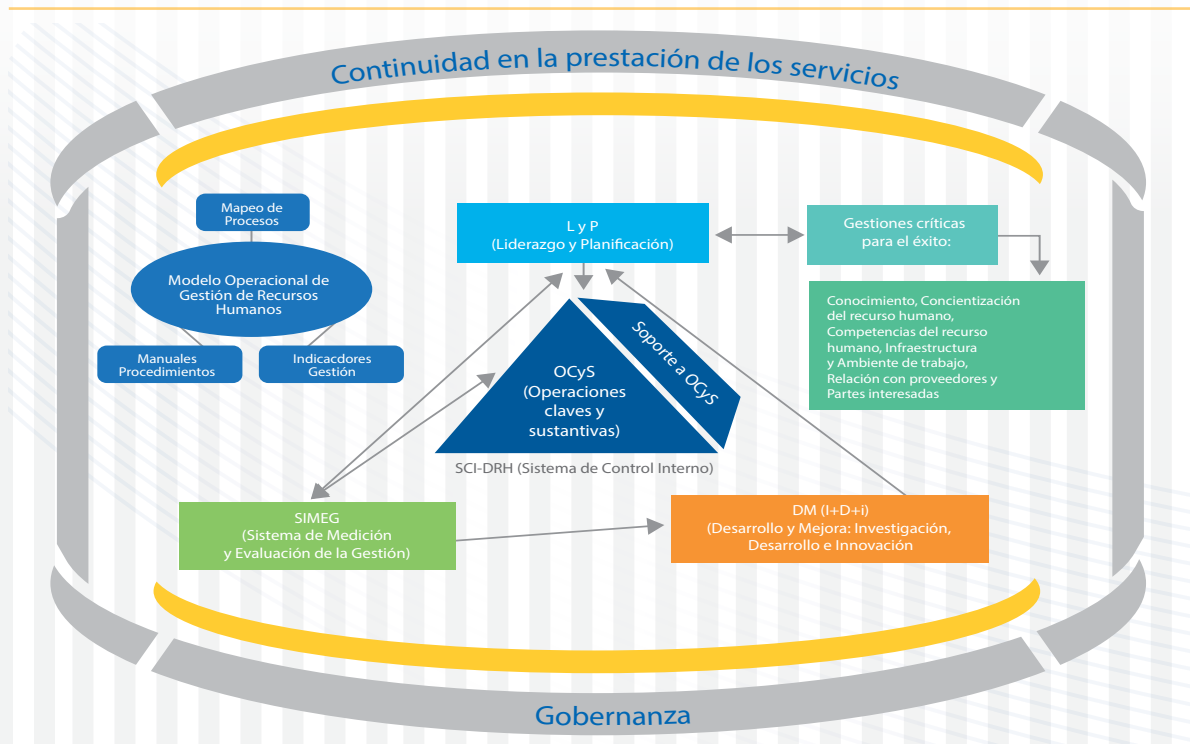
¹ Para ampliar sobre estos conceptos refiérase al documento “Sistema de Gestión Integral de la Dirección de Recursos Humanos (SGI-DRH). Disponible en: <https://mep.janium.net/janium-bin/pdfview.pl?id=20180307112843&r=233549&t=p>

También se refleja un cambio en la gestión que va desde el cumplimiento en materia ambiental (con la reducción del uso de recursos materiales como papel, al incorporar proyectos de digitalización de la gestión; o combustibles, agua y electricidad, al incentivar la modalidad laboral de teletrabajo en la institución), hasta los esfuerzos para la incorporación de acciones sociales y el diálogo con grupos de interés, todo con el fin de convertir en estratégico este compromiso de sostenibilidad.

Generalidades metodológicas del SGI-DRH

El SGI-DRH basa su estructura en cinco pilares generales, denominados megaprocursos, los cuales comprenden los procesos, procedimientos y operaciones de la DRH. Dichos megaprocursos son: Liderazgo y Planificación (LyP), Sistema de Medición y Evaluación de la Gestión (SIMEG), Desarrollo y Mejora (DyM), Operaciones Claves y Sustantivas (OCyS) y Soporte a Operaciones Claves y Sustantivas (SOCyS) (ver Figura 1).

Figura 1. Sistema de Gestión Integral de la Dirección de Recursos Humanos.



Fuente: Tomado de Fletcher y Quesada, 2017.

La exposición documental de dicha estructura se encuentra desarrollada en el libro “Sistema de Gestión Integral de la Dirección de Recursos Humanos (SGI-DRH)”.

También se cuenta con otras herramientas estandarizadas que brindan solidez y respaldo a la implementación del SGI-DRH. A continuación, se indican según el megaproceso al cual responden:

Lyp

LyP: es el megaproceso que aglutina las gestiones relacionadas a planificar, organizar y gestionar los proyectos para mejorar la gobernanza de DRH. Para potenciar dicho cometido se cuenta con la Comisión Estratégica de Dirección (CED).

Su accionar se fundamenta en la “Política Operativa de Desarrollo del Plan Estratégico de la DRH” y en la “Política de funcionamiento de la Comisión Estratégica de Dirección y del Comité de Desarrollo y Mejora”, y se puede evidenciar en las actas de las sesiones que se mantienen en custodia en el archivo de gestión de la DRH y los informes relacionados al Índice de Gestión Institucional y el Sistema de Control Interno (solicitados periódicamente por la Dirección de Planificación Institucional).

SIMEG

SIMEG: este megaproceso se concentra en evaluar los factores que han sido considerados críticos de la gestión (eficacia, eficiencia, efectividad, economía y éxito) a través de un conjunto de indicadores para generar información oportuna para la toma de decisiones. Esa finalidad es traducida en cuatro componentes: monitoreo de procesos y servicios, seguimiento de la gestión, evaluación de la gestión y consolidación de las oportunidades de mejora identificadas durante el desarrollo de los tres primeros, los cuales son expuestos en el documento “Sistema de Medición y Evaluación de la Gestión de la DRH” y fundamentados en la “Política Estratégica Funcional del Sistema de Medición y Evaluación de la Gestión”.

DyM

DyM: el propósito de este megaproceso es consolidar, dar seguimiento y continuidad a la prestación de servicios por medio de la aplicación de la metodología de aproximación a la gestión de proyectos la cual adapta el método del Project Management Institute (PMI) a la realidad de la DRH. Esa aplicación metodológica se concretará en el Comité de Desarrollo y Mejora (CDM), espacio colegiado con un representante por departamento y unidad de apoyo de la DRH, que funciona considerando lo dispuesto en la “Política de funcionamiento de la Comisión Estratégica de Dirección y del Comité de Desarrollo y Mejora” que se apoya en las herramientas metodológicas de gestión de proyectos: “Diagnóstico de Factibilidad y Viabilidad”, “Acta de Constitución del Proyecto”, “Análisis de Partes Interesadas”, “Estructura

Detallada de Trabajo”, “Resumen Ejecutivo”, “Plan de Gestión”, y el “Informe de Cierre del Proyecto”.

OCyS / SOCyS

OCyS / SOCyS: a través de este megaproceso se pretende establecer los parámetros para los ‘modos de hacer’ en la DRH y hacer revisiones constantes para mejorar la operación. Toda esta concepción de gestión por procesos encuentra su reflejo práctico en el Modelo Operacional de Gestión de Recursos Humanos (MOGRH), el cual encuentra su fundamento ejecutivo en la “Política Estratégica de Ejecución del MOGRH”, y su aplicación práctica se refleja en la elaboración y actualización de los manuales de procedimientos que alcanzan a toda la gestión estratégica y operativa de la DRH. Alcanzar este nivel de documentación ha sido posible a través de la gestión del conocimiento de la DRH facilitada por la “Guía para elaborar manuales de procedimientos” y la “Guía para elaborar instructivos sobre formularios y actividades”. Considerando lo anteriormente planteado, se puede asegurar que, desde 2014 a la fecha, se ha alcanzado **un 60% de porcentaje de avance en la implementación del SGI-DRH**, tal como se desglosa en la siguiente sección.

Resultados obtenidos

El avance en la implementación del SGI puede identificarse en dos espacios: documental y colegiado. El espacio documental refiere a todos los documentos que se elaboran para dar estructura formal al Sistema, y el espacio colegiado remite a los colectivos participativos, organizados con el fin de dar respuestas puntuales a las necesidades del Sistema: la CED y el CDM.



Figura 2. Avance de implementación del SGI-DRH, febrero de 2018.



Fuente: Elaboración propia con base a los informes de gestión de la UGC al 31/01/2018.

Para garantizar la operación eficaz y eficiente de todos los procesos de la organización, los cuales influyen en la satisfacción de los clientes internos y externos y en el logro de los resultados deseados a través de un ciclo de mejora, el SGI-DRH cuenta con un desarrollo documental prolífero y pertinente, en el cual se sientan las bases de su implementación y seguimiento.

De esta forma, y tal como se evidencia en la Figura 2, existen tres vías documentales sobre las cuales se ha perfilado este desarrollo: la documentación estratégica, la documentación táctica y la documentación operativa. A continuación, se detalla la finalidad de cada uno de los registros creados.

Documentación estratégica:

- **“Sistema de Gestión Integral de la Dirección de Recursos Humanos (SGI-DRH)”**: a través de este texto se pretende facilitar una descripción generalizada del SGI-DRH que sirva de referencia para su aplicación y se complemente con el conjunto documental que se elabora para el Sistema. En términos de la Norma ISO 9001 (creada por la Organización Internacional de Normalización y desarrollada por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, para que las organizaciones incrementen la calidad de los servicios ofrecidos y con ello logren la satisfacción de sus clientes), este documento corresponde al “Manual de Calidad” del Sistema.

- **“Política Operativa de Desarrollo del Plan Estratégico de la DRH”**: busca establecer los lineamientos bajo los cuales se determinan los roles y responsabilidades involucrados en el proceso de desarrollo del Plan Estratégico de Recursos Humanos y los criterios que dichos involucrados deben utilizar para definir las metas que la DRH debe alcanzar para mantenerse en línea con las estrategias del Ministerio.

- **“Política de funcionamiento de la Comisión Estratégica de Dirección y del Comité de Desarrollo y Mejora”**: está destinada a establecer los lineamientos para la gestión, conducción y desempeño que deberán seguir la Comisión Estratégica de Dirección y el Comité de Desarrollo y Mejora.

- **“Política Estratégica Funcional del Sistema de Medición y Evaluación de la Gestión”**: se encarga de establecer los lineamientos para monitorear continuamente el MOGRH a través del seguimiento oportuno a los indicadores de los procesos de gestión de recursos humanos. Esto con la finalidad de velar por el logro de los objetivos establecidos y tener la capacidad de ejecutar cursos de acción proactivos cuando se detectan desviaciones en el desempeño.

- **“Política Estratégica de Ejecución del MOGRH”**: se encarga de establecer los lineamientos para revisar, actualizar y mejorar el MOGRH a través del seguimiento oportuno al desempeño de los procesos de gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de garantizar el logro de los objetivos establecidos para los mismos y tener la capacidad proactiva de ejecutar cursos de acción cuando se detectan desviaciones en su desempeño.

- **Texto del megaproceso “Sistema de Medición y Evaluación de la Gestión de la DRH”**: determina la constitución de la plataforma de soporte para potenciar líderes que le faciliten a la DRH, y a todas sus dependencias, el seguimiento y control de la gestión de manera que les provea insumos confiables y oportunos para la toma de decisiones que contribuyan al cumplimiento de las metas propuestas y la rendición de cuentas.

Impulso a la Comisión Estratégica de Dirección:

Órgano colegiado donde todas las jefaturas de departamento, unidades de apoyo y titular de la DRH conocen y toman decisiones relacionadas al planteamiento estratégico y táctico de la Dirección frente a las necesidades que su contexto y partes interesadas le proponen.

Documentación táctica:

- **“Guía para Gestionar el Sistema de Control Interno en la DRH”**: proporcionará un instrumento que uniforme la gestión del Sistema de Control Interno en las unidades funcionales y departamentos de la DRH con el fin de garantizar, de forma razonable, una ejecución eficiente y eficaz de las operaciones, permitiendo medir y evaluar integralmente todas sus actividades.
- **“Guía del Mapa de Procesos de la DRH”**: busca concentrar todos los elementos operativos del SGI-DRH y darles una estructura gráfica comprensible que refleja su dinámica real de interacciones procedimentales.
- **“Compendio de Lineamientos de la DGSC”**: recopila en un instrumento técnico, los lineamientos básicos de la Dirección General de Servicio Civil vinculantes al quehacer de la DRH, en torno a los puestos no docentes que fungen bajo el Título I del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil.
- **“Manual del Estándar para la Documentación”**: establece los criterios para estandarizar la elaboración de documentos estratégicos, tácticos y operativos dentro del Sistema de Gestión Integral de la DRH, con el fin de optimizar el cumplimiento de las tareas de organización y funcionamiento de los Departamentos de la Dirección.
- **“Diccionario de Términos Técnicos y Operacionales de la DRH”**: proporciona un instrumento que norme y unifique los términos técnicos y operacionales de la DRH con el fin de optimizar el cumplimiento de las tareas de la organización así como su funcionamiento.
- **“Guía para Elaborar Instructivos sobre Formularios y Actividades”**: proporcionar un instrumento técnico-administrativo que uniforma la elaboración de instructivos en cuanto a contenido y presentación, con el fin de optimizar el cumplimiento de las actividades que componen los distintos procedimientos inscritos en el MOGRH del SGI-DRH.
- **“Guía para Elaborar Manuales de Procedimientos”**: proporciona un instrumento técnico-administrativo del SGI-DRH que norme y uniforme la elaboración de los manuales de procedimientos en cuanto a contenido y presentación, con el fin de optimizar el cumplimiento de las tareas de organización y funcionamiento de los departamentos y unidades de la DRH.

Impulso al Comité de Desarrollo y Mejora:

Espacio de representación de todos los departamentos de la DRH, en el cual se gestionan los proyectos de innovación, desarrollo y mejora para la gestión de recursos humanos del MEP.

Documentación operativa:

Se refiere a todos los manuales de procedimiento elaborados por las unidades de gestión, que responden al MOGRH, documentos que comprenden los modos en los cuales son ejecutadas las labores en la DRH. Se apoyan en los instructivos para complementar la información. A la fecha, de los 153 manuales de procedimientos mapeados en el MOGRH, se cuenta con 20% de los mismos debidamente comunicados, un 30% en proceso de aprobación y un 50% proyectados para ser elaborados en este 2018 y así cumplir con la totalidad de los procedimientos documentados al finalizar el año.

A manera de resumen, los siguientes documentos forman parte del SGI-DRH.

Tabla 1. Documentos que forman parte del SGI-DRH

Documento	Código	Versión	Tipo
Guía para Gestionar el Sistema de Control Interno en las unidades funcionales de la DRH	DRH-GUI-01-DRH-006	1.0	Táctica
Guía del Mapa de Procesos de la DRH	DRH-MAP-01-DRH-002	2.0	Táctica
Política de Funcionamiento de la Comisión Estratégica de Dirección y del Comité de Desarrollo y Mejora	DRH-POL-01-DRH-005	2.0	Estratégica
Política Estratégica de Ejecución del Modelo Operacional de Gestión de Recursos Humanos	DRH-POL-01-DRH-003	4.0	Estratégica
Política Estratégica Funcional del Sistema de Medición y Evaluación de la Gestión	DRH-POL-01-DRH-004	4.0	Estratégica

Documento	Código	Versión	Tipo
Política Operativa de Desarrollo del Plan Estratégico de la DRH	DRH-POL-01-DRH-002	4.0	Estratégica
Política Estratégica del SGI-DRH	DRH-POL-01-DRH-001	1.0	Estratégica
Compendio de Lineamientos de la Dirección General de Servicio Civil	DRH-GUI-01-UGC-004	2.0	Táctica
Manual del Estándar para la Documentación	DRH-MAN-01-DRH-001	6.0	Táctica
Formato de Evaluación de Taller	DRH-FOR-01-DRH-025	3.0	Operativa
Carta de Compromiso Superior	DRH-FOR-01-DRH-268	2.0	Operativa
Plan Estratégico	DRH-FOR-01-DRH-272	2.0	Operativa
Herramienta de Autoevaluación de Control Interno	DRH-FOR-01-DRH-240	2.0	Operativa
Informe de Labores	DRH-FOR-01-DRH-269	2.0	Operativa
Boleta de Asistencia	DRH-FOR-01-DRH-023	5.0	Operativa
Minuta	DRH-FOR-01-DRH-270	4.0	Operativa
Oficio	DRH-FOR-01-DRH-271	2.0	Operativa
Oficio Circular	DRH-FOR-01-DRH-275	2.0	Operativa
Diccionario de Términos Técnicos y Operacionales de la DRH	DRH-GUI-01-DRH-002	4.0	Táctica
Guía para Elaborar Instructivos sobre Formularios y Actividades	DRH-GUI-01-DRH-005	3.0	Táctica
Guía para Elaborar Manuales de Procedimientos	DRH-MAN-01-DRH-002	5.0	Táctica

Documento	Código	Versión	Tipo
Aproximación a la metodología del PMI: Diagnóstico de Factibilidad y Viabilidad (DFV)	DRH-FOR-01-DRH-108	1.0	Táctica
Acta de Constitución de Proyecto (ACP)	DRH-FOR-01-DRH-109		
Análisis de Partes Interesadas (API)	DRH-FOR-01-DRH-110		
Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	DRH-FOR-01-DRH-111		
Resumen Ejecutivo (RE)	DRH-FOR-01-DRH-112		
Plan de Gestión (PG)	DRH-FOR-01-DRH-113		
Informe de Cierre de Proyecto (ICP)	DRH-FOR-01-DRH-230		

Fuente: Unidad de Gestión de la Calidad, 2018.

Conclusión

La implementación del SGI-DRH ha recorrido un camino largo y comprometido; sin embargo, tiene mucho espacio para mejorar. De esta forma, es pertinente vincular más a los actores directos de la gestión en la comprensión estructural y operativa del mismo, fin que será buscado en el 2018 a través de proyectos clave como son las jornadas de concientización sobre el SGI-DRH; la puesta en marcha del Sistema de Control Interno de la DRH; la materialización de la herramienta informática del SIMEG y la actualización y divulgación documental a través de la creación de un renovado sitio web para la DRH.

Próximamente, se incorporarán a la propuesta documental del SGI-DRH los conceptos relativos a prospectiva, como herramientas básicas para el fortalecimiento de los procesos de desarrollo y mejora de la gestión en general de la DRH. De igual forma, se continuarán construyendo consideraciones sobre el *desarrollo circular de la gestión de recursos humanos* en el MEP.

Referencias

Acciona. (2017). *¿En que consiste la economía circular?* Recuperado el 3 de febrero de 2018, de Sostenibilidad para todos: <https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/en-que-consiste-la-economia-circular/>

Fletcher Calipolitti, B., & Quesada Braghiroli, A. M. (2017). *Sistema de Gestión Integral de la Dirección de Recursos Humanos (SGI-DRH) DRH-SIS-01-DRH-001*. San Jose, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (enero de 2016). *Objetivos para el desarrollo sostenible*. Recuperado el 23 de febrero de 2018, de PNUD: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

COMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Fletcher Calipolitti, B. (junio de 2018). El Sistema de Gestión Integral de la Dirección de Recursos Humanos (SGI-DRH): evolución y cifras al 01 de febrero de 2018. Revista Conexiones: una experiencia más allá del aula, 10(2), 74-85 pág. Obtenido de <https://bit.ly/2GOwt5O>