

CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Oficina de Planificación de la Educación Superior

Lineamientos para la gestión de cambios en el Consejo Nacional de Rectores

Departamento de
Gestión del Talento Humano



CONSEJO NACIONAL
DE RECTORES

CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

**Oficina de Planificación de la Educación Superior
Área de Administración
Departamento de Gestión del Talento Humano**

**Lineamientos para la gestión de cambios en el Consejo
Nacional de Rectores**

**San José, Costa Rica
5 de diciembre de 2023**

Tabla de contenidos

Justificación	4
Objetivos	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos.....	5
Conceptos fundamentales.....	5
Lineamientos para la gestión de cambios en el Consejo Nacional de Rectores	7
Documentos de referencia.....	10

Justificación

El Consejo Nacional de Rectores (CONARE), en sus pilares estratégicos establece que la acción sistémica de las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal (IESUE), se realizará de forma innovadora y siendo un referente a nivel nacional e internacional y lo anterior se logra por medio de la efectividad, aspecto que implica la aplicación de herramientas innovadoras en la ejecución de las labores.

En este sentido, el Departamento de Gestión del Talento Humano (DGTH), se ha preocupado por promover la adaptación a cambios en la institución y es acá donde surge la necesidad de implementar estrategias estandarizadas que guíen el actuar en la gestión de cambios.

Esto en la línea de que la totalidad de cambios que se generan en la institución, impactan en el talento humano e incide en la cultura, en el clima laboral y por ende en la ejecución de las labores y el cumplimiento de las metas.

De ahí que el presente documento, se convierte en una herramienta para las jefaturas y direcciones de las dependencias de la institución, necesaria de considerar en la ejecución de los proyectos, decisiones o actividades ordinarias que se ejecuten en las dependencias que lideran y que traen inmersos cambios.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar una guía para la gestión del cambio que atienda los pilares estratégicos del Consejo Nacional de Rectores y que contribuya a potenciar las competencias de las personas funcionarias, las fortalezas institucionales y un ambiente laboral saludable.

Objetivos específicos

1. Conceptualizar elementos asociados a la gestión del cambio en el CONARE.
2. Recomendar prácticas para la gestión de cambios en el CONARE.
3. Desarrollar habilidades de liderazgo en las personas funcionarias de toda la estructura ocupacional.
4. Promover una cultura institucional que se enfoque el desarrollo de habilidades de liderazgo, la realimentación, el reconocimiento, la articulación y la maximización de recursos.

Conceptos fundamentales

Actividad de desarrollo profesional: actividad de actualización del conocimiento que promueve el desarrollo de las competencias técnicas, cardinales o específicas de la persona funcionaria, que le permite espacios de reconocimiento y la consecución de alcanzar sus objetivos y metas individuales e institucionales.

Atención psicológica: se refiere al servicio de terapia psicológica en la que se acompaña y orienta a la persona funcionaria paciente para que pueda organizar sus ideas y sentimientos sobre la situación que está viviendo y clarifique las acciones a seguir a corto plazo, así como también la intervención en situaciones de crisis emocional durante el trabajo o emergentes para restablecer el equilibrio y estabilidad personal a nivel emocional, físico, cognitivo y conductual.

Calidad: se refiere a la realización del trabajo de manera eficiente y eficaz, evitando la aparición de errores y reprocesos, manteniendo estándares, desarrollando capacidades digitales, en los procesos o actividades en los que la persona funcionaria participa o tiene a cargo. Es un indicador de gestión que las jefaturas o direcciones usan en la institución para medir el desempeño de sus equipos de trabajo.

Capacitación: proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, por medio del cual se desarrollan las habilidades, destrezas o competencias de las personas funcionarias del CONARE. Puede ser interna o externa, de acuerdo con un programa o plan aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

Clima laboral: se refiere al entorno psicológico, organizacional y humano en el que se dan las relaciones de trabajo y que crea un ambiente laboral específico que puede motivar a las personas funcionarias o afectar su desempeño. Se mide el clima y se toman acciones para crear cultura.

Coaching: es un proceso que trabaja sobre un tema y objetivo laboral en concreto para su alcance, con indicadores dirigidos al rendimiento actual de la persona funcionaria con el fin de mejorarlo o consolidarlo. El coaching no es asesoría, ni capacitación, ni consejería, ni terapia. El coaching acompaña a la persona desde su presente con la intención de que alcance su objetivo y se mueva hacia lo que quiere lograr.

Competencia: se refiere a la capacidad de desempeño de una persona funcionaria, medida en resultados esperados, en un contexto laboral específico; el cual refleja los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarias para llevar a cabo un trabajo con efectividad y calidad. Asimismo, representa una de las dimensiones a evaluar en la gestión del desempeño institucional.

Competencias cardinales: se refiere a la capacidad para apoyar e instrumentar decisiones identificándose por completo con el logro de objetivos comunes. Implican valores que la institución considera prudentes de incluir en el desempeño de la función pública.

Competencias cognitivas: se refiere a las operaciones mentales relacionadas con el conocimiento, aprendizaje y experiencia, se enfoca en los procedimientos intelectuales y en las conductas que emanan de estos procesos.

Competencias específicas: se refiere a las habilidades, actitudes y conocimientos específicos del cargo que se desarrollan producto de la experiencia laboral.

Comunicación eficaz: se refiere a la competencia específica en donde se demuestra la capacidad para transmitir información en forma clara, oportuna y ágil, de recibirla asertivamente, regulando las conductas emocionales y racionales de su lenguaje verbal, no verbal y escrito, logrando empatía.

Comunicación: se refiere al valor institucional del intercambio de ideas entre un emisor y un receptor tratando que la información compartida sea clara, oportuna, ágil y asertiva, en un lenguaje verbal, no verbal y escrito. Como principio ético exige reconocer que los seres humanos tienen el mismo valor y dignidad, lo que hace necesario que la comunicación sea interactiva e incluya una respuesta de la persona que escucha o atiende el mensaje. En la institución se debe asegurar el intercambio de conocimientos y de información entre el personal de las diversas dependencias, respetando las diferentes necesidades y competencias, y a la vez, respondiendo a la relación de interacción e interdependencia del trabajo en el conjunto institucional.

Cultura organizacional: se refiere al aprendizaje compartido y acumulado de un grupo al resolver problemas de adaptación institucionales a nivel externo e interno; que con el transcurso del tiempo se vuelven válidos y entre las mismas personas van transmitiendo a las nuevas la manera correcta de percibir, pensar, sentir y comportarse en relación con esos problemas dentro de la institución. Ese aprendizaje se vuelve el sistema de creencias, valores y normas de comportamiento del grupo.

DNC: Detección de necesidades de capacitación. Se refiere al proceso que orienta la estructuración y desarrollo de los planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de los conocimientos, las habilidades o actitudes en las personas funcionarias de la institución, de manera que contribuyan a la mejora continua y al alcance de los resultados propuestos. Se alimenta de los resultados de la encuesta de clima laboral, de los resultados de las evaluaciones del desempeño, del plan de carrera y de las solicitudes de capacitaciones por parte de las dependencias basadas en los perfiles de cargos, entre otros insumos.

Empatía: se refiere a la capacidad afectiva de una persona de sentir la situación de otra sin anteponer sus propios sentimientos y ver la perspectiva de la otra parte.

Gestión del cambio: se refiere a facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, implicando trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción y gestión de las resistencias de estos.

Habilidades interpersonales: se refiere al conjunto de capacidades individuales y destrezas sociales con las que cuenta la persona funcionaria a la hora de interactuar con los demás, propiciando vínculos estables en un contexto determinado.

Realimentación o Retroalimentación: proceso mediante el cual la jefatura inmediata y la persona funcionaria realizan conversaciones de manera constante sobre los aciertos y desaciertos del desempeño laboral, motivando la mejora continua de aspectos competenciales y de alcance de resultados propuestos.

Lineamientos para la gestión de cambios en el Consejo Nacional de Rectores

1. El CONARE promueve una cultura organizacional enfocada en el desarrollo de habilidades de liderazgo, la realimentación, el reconocimiento, la articulación y la maximización de recursos.
2. Las jefaturas o direcciones deben mantenerse actualizadas, realizando análisis del entorno y adecuando su planificación estratégica y operativa para que responda a los requerimientos del entorno (interno y externo), para tal efecto utilizará los lineamientos que, en materia de planificación, presupuesto y valoración de riesgos, emita el Área de Desarrollo Institucional (ADI).
3. Las jefaturas o direcciones al programar en la planificación institucional, la ejecución de proyectos o generación de cambios en los procesos, deberá analizar si requiere articular esfuerzos con otras dependencias y coordinar lo necesario para tal efecto.
4. Todo cambio programado deberá contar con los niveles de autorización correspondientes.
5. Las jefaturas o direcciones podrán realizar procesos participativos para el planteamiento de acciones específicas, con la finalidad de responder a los cambios que se susciten.

6. Las personas funcionarias pueden presentar a sus jefaturas inmediatas proyectos o acciones que promuevan la innovación de los procesos. Las jefaturas o direcciones las valorarán y determinarán si es viable incorporarlas, cuándo y cómo se realizará el proceso.
7. Es responsabilidad de las jefaturas y direcciones comunicar al personal a su cargo la planificación estratégica y operativa, así como los resultados de la evaluación que realicen entes fiscalizadores, tanto a nivel de dependencia como institucional. Asimismo, deberán socializar la información que se comunique desde la Dirección de OPES para conocimiento del personal.
8. Las jefaturas o direcciones deben procurar que todo cambio a realizarse desde la dependencia o proceso que lidera es para el bienestar y logro de las metas institucionales.
9. Las jefaturas o direcciones al momento de gestionar cambios deben contemplar la sensibilización en relación con el o los cambios que se implementarán, la forma en que se ejecutarán y el impacto. El proceso de sensibilización debe incorporar la comunicación escrita y oral.
10. Las jefaturas y direcciones deberán promover espacios de escucha, dirigidos hacia las personas a su cargo, con la finalidad de conocer, reconocer y promover la aceptación de las pérdidas que se visualicen por parte de la persona funcionaria, cuando los cambios se generen sin ser programados. Para tal efecto deberá hacer uso de habilidades interpersonales como la empatía y la comunicación asertiva.
11. Las jefaturas o direcciones comunicarán los logros intermedios que se generen en el proceso de gestión del cambio.
12. Las jefaturas o direcciones tienen la responsabilidad de recibir la realimentación sobre los procesos de cambio que se generen, así como ser entes catalizadores y de contención explicativa sobre los orígenes y efectos del cambio a realizarse.
13. Las jefaturas o direcciones velarán por que los cambios que se implementen desde las dependencias que dirigen, se incluyan en los procesos de la mejor forma, aprovechando las fortalezas de las distintas personas funcionarias del equipo de trabajo y detectando las oportunidades de mejora en habilidades, para la capacitación correspondiente.
14. Las jefaturas y direcciones deben de informar al DGTH de todas las nuevas actividades o procesos que se conviertan en recurrentes, con la evolución de los cambios, con el fin de que sea un medio para mantener actualizados los perfiles de cargos.
15. En caso de que las nuevas actividades o procesos que emerjan de los cambios en la institución motiven a que las personas adquieran nuevas habilidades, el DGTH tiene a disposición la herramienta de la DNC, para que las jefaturas o direcciones establezcan la ruta de actualización en actividades de desarrollo profesional.

16. La ejecución de la DNC es una estrategia que tienen las jefaturas y direcciones para potenciar las habilidades de las personas funcionarias para afrontar de forma más fluida los cambios que se implementen en los procesos.
17. El DGTH promoverá actividades de desarrollo profesional que se enfoquen en potenciar las competencias cardinales, cognitivas y específicas de las personas funcionarias, como estrategia para promover su desarrollo integral.
18. El ADI realizará actividades de capacitación y divulgará información relacionada con los valores institucionales y la ética, que permita mantener el arraigo y actualización de los valores al ritmo de los cambios que se van generando en el CONARE. Por lo anterior, es responsabilidad de la persona funcionaria asistir a las actividades de capacitación, para las cuáles reciba invitación directa por parte del DGTH o el ADI.
19. Las jefaturas o direcciones deberán dar seguimiento a la implementación de los cambios, de manera que se pueda tener el control de las desviaciones que se generen, para proceder con la organización de los recursos con que se dispone.
20. Las jefaturas o direcciones deben monitorear el nivel de preocupación que se genere en las personas funcionarias de su equipo de trabajo con la implementación de cambios, de manera que pueda tomar las medidas correspondientes.
21. El DGTH dispondrá del servicio de coaching y psicología al que puede acceder toda persona funcionaria, de acuerdo con la normativa vigente.

Elaborado por: Kerlin Araya Rodríguez
Profesional Asistente en Talento Humano

Revisado por: Randy Vargas Mora
Jefe, Departamento de Gestión del Talento Humano

Avalado por: Gustavo Otárola Vega
Director, Área de Administración

Aprobado por: Eduardo Sibaja Arias
Director de OPES

Documentos de referencia

Vesga Rodríguez, J., García Rubiano, M., Toscano del Cairo, C., Pazmay Ramos, S., Quiroz González, E., Muñoz Jaramillo, J., & Forero Aponte, C. (2020). Engagement y cambio organizacional. Universidad Católica de Colombia. <https://www-digitaliapublishing-com.recursosbiblioteca.conare.ac.cr/a/102364>

González Peñarete, J. (2020). Incidencia de la lógica del cambio en la viabilidad organizacional: Conceptos de transmisión y distribución. Modelación de líneas y redes. Editorial UD. <https://www-digitaliapublishing-com.recursosbiblioteca.conare.ac.cr/a/128037>

Vesga Rodríguez, J., García Rubiano, M., Quiroz González, E., Castaño González, E., Andrade Jaramillo, V., Gómez Vélez, M., Aguilar Bustamante, M., Ángel Jaramillo, J., & VV. AA. (2020). Cultura organizacional y cambio: Reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. Universidad Católica de Colombia. <https://www-digitaliapublishing-com.recursosbiblioteca.conare.ac.cr/a/102362>



CONSEJO NACIONAL
DE RECTORES

UCR

TEC

UNA

UNED

UTN
Universidad
Técnica Nacional

 /Consejo Nacional de Rectores  www.conare.ac.cr  2519-5700

 1.3 km. norte de la Embajada de los Estados Unidos. Pavas, San José, Costa Rica