



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de Procedimientos para los procesos de la Administración del Talento Humano



Licda. Johanna Corrales Sibaja
Gestora del Talento Humano
Mayo 2023



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Descripción:

El manual de procedimientos es un documento que contiene las reglas y pautas que indica cómo debe ejecutarse los procesos. Este manual permite a la Gestión del Talento Humano guiar y administrar sus estrategias de trabajo hacia resultados óptimos, como mantener estándares en la administración del talento humano de calidad y eficiencia, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es así, que este manual contiene los procedimientos para ejecutar los procesos fundamentales de la administración del talento humano, como lo son:

- **Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales:** proceso diagonal con todos los procesos de recursos humanos, que tiene que ver con clima organizacional, las relaciones laborales y las políticas sociales de negociación y conciliación.
- **Gestión del Empleo:** proceso que está integrado por los subprocesos de reclutamiento y selección, que involucra los flujos de personas servidoras públicas, tales como entrada, movimiento y salida en la institución.
- **Gestión del Desarrollo:** proceso para potenciar el crecimiento individual y colectivo de los colaboradores de la Municipalidad de Aserrí, en procura del mantenimiento y la evolución de las competencias del personal que apoyen su progreso profesional, así como el logro del fin organizacional, que se debe cumplir por medio de la capacitación y desarrollo.
- **Gestión del Desempeño:** proceso donde se aplica un mecanismo para la mejora continua de la institución, del desempeño y del desarrollo integral de los colaboradores de la Municipalidad de Aserrí, a través un sistema de evaluación del desempeño, donde se fundamentará en indicadores cuantitativos de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que realice la dependencia a la que pertenece, para el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

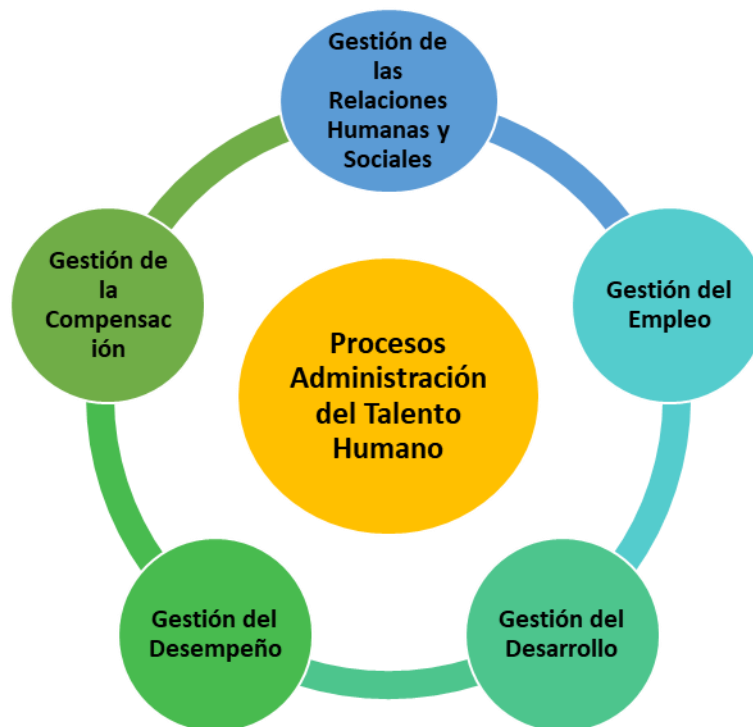


Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano

- **Gestión de la Compensación:** proceso que tiene que ver con la retribución salarial a los colaboradores de la Municipalidad de Aserrí, aplicando los subprocesos de fijación e implementación de los salarios, construyendo una metodología de remuneración, según el régimen de remuneraciones, los cuales se ajustarán según la Ley 2166, Ley de Salarios de la Administración Pública.

Por lo tanto, en este manual cada uno de estos procesos se desarrolla de forma individual los procedimientos a seguir, los cuales se vinculan al final, por ser parte de un ciclo para obtener los principales resultados en el proceso de la Administración del Talento Humano.

Gráfico 1. Procesos de la Administración del Talento Humano.





MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Objetivo General:

Concretar en forma ordenada, secuencial y detalla las actividades que se desarrollan dentro de un proceso, en el cual se ofrece una guía técnica para el correcto manejo, cumplimiento de los procedimientos, que establezcan los pasos a seguir, en donde se indican las herramientas a utilizar en la realización de las acciones, los resultados reales, concretos, ordenados e integrales, que contenga responsabilidades e información sobre políticas, funciones y procedimientos de los distintos procesos que se utilizan para la Administración del Talento Humano en la Municipalidad de Aserrí.

Alcances:

Mantener una mejora continua en el desempeño de las actividades laborales de cada uno de los colaboradores (as), idóneos y calificados, para el cumplimiento de los objetivos institucionales, bajo una adecuada cultura organizacional.

Marco normativa:

Dentro del marco normativa se detalla las leyes, reglamentos, manuales y directrices, que involucran en diversos apartados el cumplimiento de los procesos de: Clima Organizacional, Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo y Evaluación del Desempeño.

- Ley 7794, Código Municipal.
- Ley 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.
- Ley 10159, Marco Empleo Público.
- Ley 2166, Ley de Salarios de la Administración Pública.
- Código de Trabajo.
- Normativa en Salud Ocupacional.
- Ley General de la Administración Pública.
- Ley 8422, Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito.
- Ley 7600, Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad.
- Ley de Promoción de Igualdad Social de la Mujer.
- Ley 9738, Ley para regular el teletrabajo.
- Convención Colectiva de Trabajadores de la Municipalidad de Aserrí.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



- Reglamento de la Ley 9635.
- Reglamento de la Ley 10159.
- Reglamento de la Ley 8422.
- Reglamento de la Ley 7600.
- Reglamento Comisiones de Salud Ocupacional.
- Reglamento Autónomo de Servicios de la Municipalidad de Aserrí.
- Reglamento Reclutamiento y Selección de la Municipalidad de Aserrí.

Documentos vinculantes:

- Manual Descriptivo de Puestos y Funciones de la Municipalidad de Aserrí.
- Manual de Evaluación del Desempeño de la Municipalidad de Aserrí.
- Informe DFOE-LOC-IF-00020-2022, Contraloría General de la República.
- Planes Institucionales de la Municipalidad de Aserrí.
- Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas de MIDEPLAN.

Planificación estratégica:

Con el fin de que los resultados de los procedimientos que ejecuta cada uno de los colaboradores (as), sean acordes con el cumplimiento de los objetivos institucionales, los colaboradores (as) deben conocer y atender el marco filosófico de la Municipalidad de Aserrí:

Visión: “Ser el gobierno local líder del desarrollo humano cantonal con transparencia y participación ciudadana.”.

Misión: “Somos el Gobierno Local que desarrolla un proceso permanente de transformación de la gestión municipal”.

Valores: Integridad, Identidad y Equidad.

Principios: Participación ciudadana, Mejora continua, Legalidad y Imparcialidad.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano



Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano

Asimismo, los procedimientos y metas de las áreas municipales deben desarrollar la vinculación con los objetivos de cada uno de los planes institucionales. Por lo tanto, se describe brevemente la afinidad entre el Plan Cantonal Desarrollo Humano Local (PCDHL) y Plan Estratégico Municipal (PEM), con el Plan Anual Operativo (PAO) de la Gestión del Talento Humano:

Plan Cantonal Desarrollo Humano Local (PCDHL):

Área Estratégica: Gobernanza Interinstitucional.

1. Valorar la inversión de recursos municipal para la ejecución de proyectos en áreas diversas del desarrollo local. (Desarrollo y Capacitación).
2. Establecer mecanismos participativos de seguimiento y evaluación del PCDFL. (Seguimiento y Evaluación del Desempeño Laboral).

Plan Estratégico Municipal (PEM):

Área Estratégica: Desarrollo Institucional Municipal.

Objetivo Específico: Fortalecer el desarrollo de conocimientos y el logro de nuevas habilidades, por medio de la capacitación a los colaboradores y las colaboradoras municipales, que permitan mejorar la ejecución, el seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales.

Líneas de Acción Estratégica:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación y formación del talento humano.
- Diseño de la estrategia de capacitación y desarrollo del talento humano.
- Aplicación de la Evaluación del Desempeño al talento humano.
- Mantener actualizadas las herramientas producto de la carrera administrativa municipal.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Plan Anual Operativo (PAO):

Área Estratégica: Desarrollo Institucional Municipal.

Objetivos Específicos:

1. Fortalecer el desarrollo de la Gestión del Talento Humano, específicamente en el cumplimiento de la Ley 9635 y la Ley Empleo Público (Evaluación del Desempeño, Procesos Reclutamiento y Selección, Procesos inducción).
2. Cumplir con la retribución económica, pólizas de riesgos de trabajo y beneficios de la Convención Colectiva al Talento Humano de la Municipalidad de Aserrí y cumplir con la aplicación de dietas al Concejo Municipal de Aserrí.
3. Fortalecer el desarrollo de la Gestión del Talento Humano, específicamente en la actualización de herramientas en conjunto con la UNGL, para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
4. Fortalecer el conocimiento de colaboradores para fomentar un mejor desempeño en las actividades a realizar.

Riesgos:

Se identifica riesgos de acuerdo con cada proceso de la Gestión del Talento Humano.

Tabla 1. Riesgos y Medios de Control.

Proceso	Riesgo	Causa	Efecto
Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales	No existir comunicación asertiva entre colaboradores y jefaturas inmediatas.	Falta de comunicación asertiva entre los colaboradores y jefaturas inmediatas.	No contar con actividades de prevención y resolución de conflictos, para comprender las relaciones individuales y colectivas del personal.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Gestión del Empleo	No conservar, atraer y contratar personal idóneo para que ejecute las actividades y responsabilidades, establecidas para cada uno de los puestos.	No contar con la instrumentación adecuada para medir las habilidades, competencias y conocimiento del oferente concerniente a cada perfil de los puestos.	Provocar el incumplimiento de los objetivos institucionales (parcial o total), la falta de adaptación del personal y un mal ambiente laboral.
Gestión del Desarrollo	No lograr potenciar el crecimiento individual y colectivo de los colaboradores de la Municipalidad de Aserrí.	No contar con un plan de capacitación y desarrollo, elaborado bajo las necesidades actuales y futuras de la institución.	No lograr la mejora continua profesional (habilidades-competencias) del personal, para lograr el fin organizacional y el propio.
Gestión del Desempeño	No evaluar de forma proporcionada el desempeño y el desarrollo integral de los colaboradores de la Municipalidad de Aserrí.	No contar con un sistema de evaluación del desempeño que cuente con indicadores cuantitativos y cualitativos, vinculados a los procesos y los proyectos que realiza cada dependencia.	No implementar acciones preventivas y correctivas para evitar la no identificación de puestos sin funciones o por el contrario la sobrecarga de tareas sobre un puesto laboral.
Gestión de la Competencia	Fijar e implementar de forma incorrecta los cálculos, procedimientos y normativa del tema de remuneraciones.	Errónea interpretación a la normativa vigente salarial y falta de un sistema informático de cálculo de remuneraciones.	Un incorrecto control en el cálculo de remuneraciones, lo que ocasiona la equivocación involuntaria de la aplicación de los fondos públicos.



Procedimiento del Proceso: Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.

Se puede entender que la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, es el proceso de recursos humanos que trabaja de forma diagonal con los demás procesos, que integra el clima organizacional, las relaciones laborales y las políticas sociales de negociación y conciliación.

Por lo consiguiente, se puede indicar que las relaciones humanas en el trabajo corresponden al proceso de formación de los recursos humanos que atiende sus necesidades, asiste en la resolución de conflictos y fomenta una cultura de trabajo estable y agradable.

Por lo tanto, con un apropiado análisis o estudio del Clima Organizacional, se puede detectar insuficiencias en las relaciones laborales, específicamente en el comportamiento de los colaboradores de forma individual y colectiva, así como identificar líneas de acción para la mejor del ambiente laboral.

¿Qué es un análisis o estudio de Clima Organizacional?

El clima organizacional es el conjunto de las sensaciones, impresiones y hechos de los colaboradores (as) de una institución sobre el ambiente laboral. Asimismo, es la expresión individual de la percepción que se forman los colaboradores (as), acerca de la institución a la que pertenecen, siendo que ésta puede impactar significativamente en el desempeño de la organización.

Importancia de un estudio de Clima Organizacional:

El clima organizacional en una entidad o empresa influye directamente en la productividad y satisfacción de sus colaboradores (as). Asimismo, sí el ambiente de trabajo es agradable, colaborativo, dinámico, respetuoso y responsable, la producción global e individual crecerá y aumentará la calidad en los servicios municipales y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Tabla 2. Detalle de la importancia del Clima Organizacional.





MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Alcance:

Contar con personal motivado para aumentar su sensación de pertenencia a la Municipalidad de Aserrí y al equipo de trabajo, mediante la evaluación de su comportamiento y las relaciones humanas, lo que permita medir a través de indicadores (cualitativos y cuantitativos).

Así los resultados permitirán desarrollar con mayor facilidad nuevas ideas, para trasmitirlas a sus jefaturas inmediatas. Aumenta la satisfacción en el desempeño laboral a la hora de brindar los servicios municipales.

Objetivo general:

Conocer información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales que permite introducir cambios planificados, en las actitudes y conductas de los colaboradores de la Municipalidad de Aserrí.

Objetivos específicos:

1. Fomentar un ambiente de trabajo productivo y participativo.
2. Promover la satisfacción del personal, la confianza en la institución y en los colaboradores.
3. Lograr coordinación entre jefe y subordinados, así como entre los equipos de trabajo.

Periodos:

Este estudio se actualizará cada cinco años, con el fin de involucrar a colaboradores de nuevo ingreso y actualizar los resultados del anterior clima organizacional. Año de inicio 2023.

Pasos de la metodología a utilizar para elaborar e implementar el estudio de Clima Organizacional en la Municipalidad de Aserrí:

Paso 1: Realizar reuniones previas con las jefaturas para planificar las líneas a seguir y la creación de herramientas, para involucrarlos y hacer conciencia de la importancia del proceso. Asimismo, elaborar un levantamiento de necesidades referentes a las relaciones interpersonales.

Cumplimiento: Mes de marzo de cada cinco años.

Herramienta: se utilizará como técnicas de investigación la entrevista. Este paso 1, que es el inicio del proceso, se aplica solamente a las jefaturas inmediatas de cada departamento de la Municipalidad de Aserrí.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

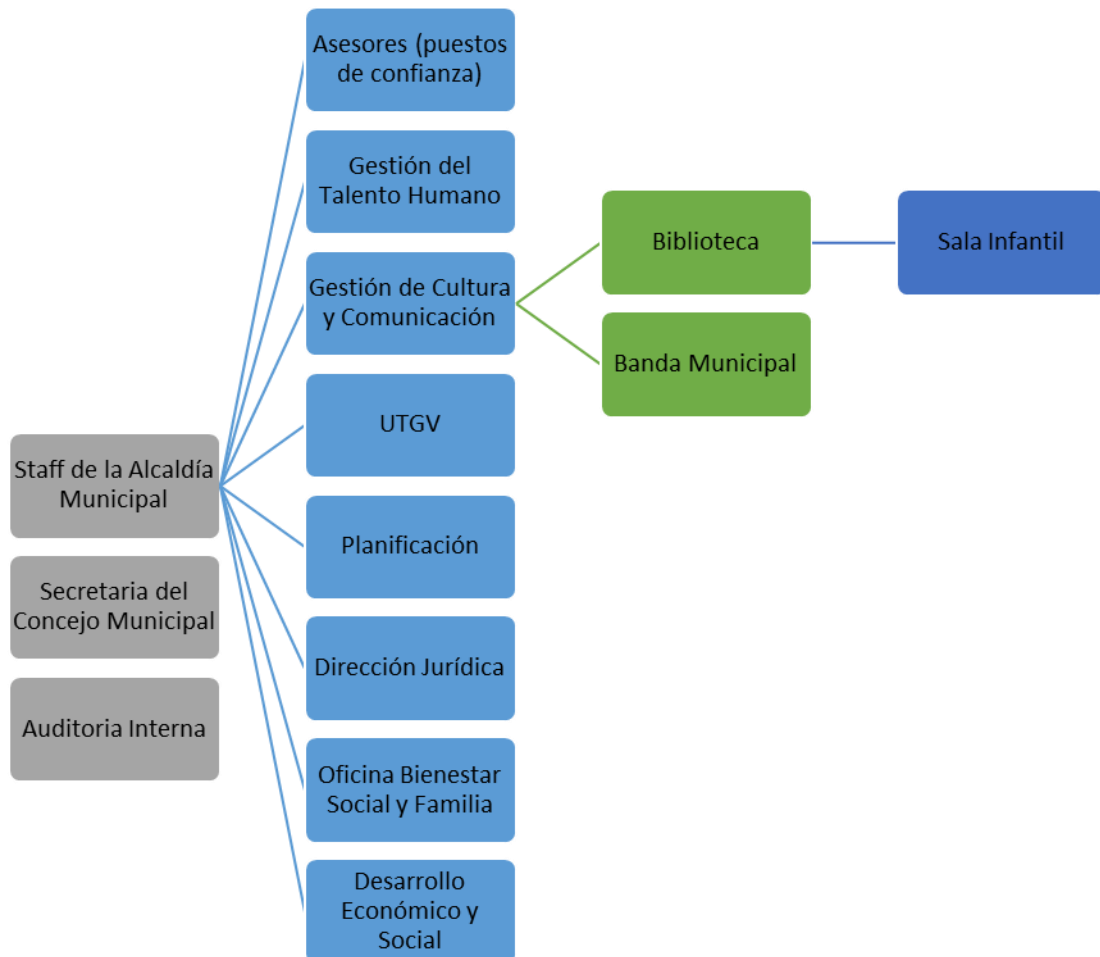
Gestión del Talento Humano



Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano

Paso 2: En esta etapa se distribuye a la población meta (todos los colaboradores de la Municipalidad de Aserrí), de forma departamental, según la estructura organizacional de este municipio, esto con el fin de analizar el clima organizacional, según el área donde se desempeña cada uno de los colaboradores.

Gráfico 2. Departamentalización Staff de la Alcaldía Municipal.





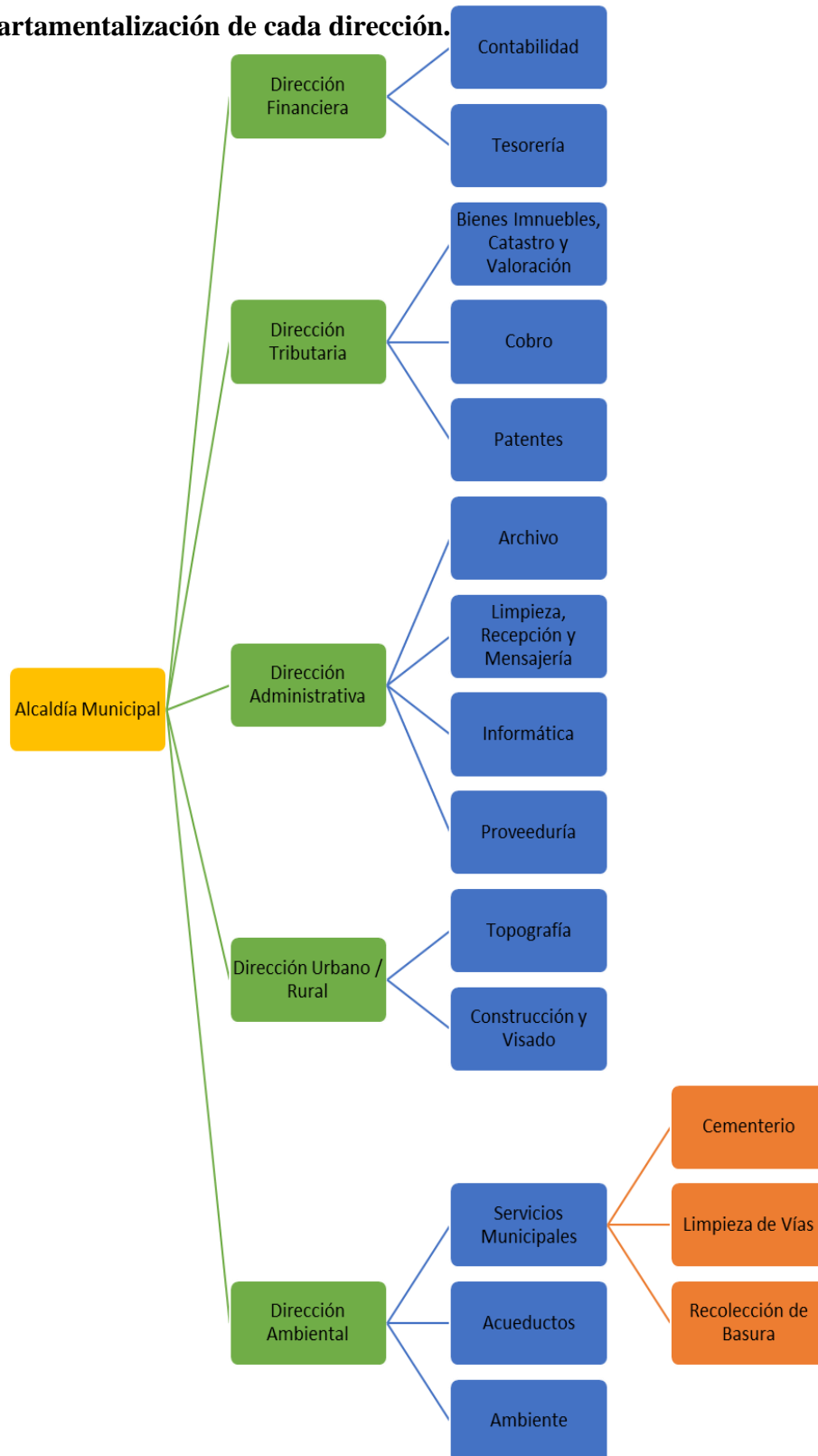
MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Gráfico 3. Departamentalización de cada dirección.





MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Paso 3: Ejecutar talleres impartidos a la población meta de forma general para promover conceptos, de clima organizacional, dinámicas grupales para tener una percepción de cómo es el clima organizacional. Se convocará al personal mediante las jefaturas inmediatas, el día de la reunión de jefes inmediatos.

Cumplimiento: Cada cinco años.

Paso 4: Aplicar las técnicas de investigación con enfoque cualitativo y cuantitativo, apegados a las necesidades organizacionales de la población meta, de manera confidencial, en lugares privados, con el fin de que los datos obtenidos en el análisis cuantitativo muestren resultados que determinen las estrategias a seguir, para ser vincular al análisis cualitativo.

Cumplimiento: Cada cinco años.

Herramienta: se utilizará como técnicas de investigación la entrevista y las observaciones de campo, en toda la población meta por departamento.

Paso 5: Tabulación de información: las respuestas recopiladas en reuniones, talleres y cuestionarios, se tabula la información para realizar un análisis cualitativo y cuantitativo.

Cumplimiento: Cada cinco años.

Paso 6: La Gestión del Talento Humano deberá realizar el informe basado en los resultados obtenidos y lo remite al Alcalde Municipal, para su conocimiento y debida aprobación de las recomendaciones emitidas.

Paso 7: Divulgar al personal los resultados de manera general del estudio del Clima Organizacional y las medidas de acción preventivas y correctivas, las cuales se deben considerar en los siguientes procesos de Gestión de Empleo, Gestión del Desarrollo y Gestión del Desempeño.

Responsable del Proceso: Gestión del Talento Humano. **Involucrados:** Alcaldía Municipal, Jefaturas Inmediatas y Muestra de la Población.

Cronograma: este tiene variaciones según el año de ejecución, se actualizará una vez aprobado este manual.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Procedimiento del Proceso: Gestión de Empleo.

La Gestión del Empleo debe estar orientada a dotar a la Municipalidad de Aserrí de personas servidoras públicas idóneas en lo técnico y lo moral, objetivas, independientes, imparciales e íntegras, estrictamente, sujetas al principio de legalidad, como garantía para la satisfacción del interés general.

Este proceso está integrado por los subprocesos de reclutamiento y selección, que involucra los flujos de personas servidoras públicas, tales como entrada, movimiento y salida en la institución.

Igualmente, los subprocesos de reclutamiento y selección tendrán carácter abierto con base en el mérito y las competencias de las personas, acorde con los principios de idoneidad comprobada, igualdad y transparencia, para garantizar la libre participación, sin perjuicio de lo establecido en la institución.

Subproceso de Reclutamiento:

¿Qué es un proceso de Reclutamiento?

El proceso de reclutamiento es el procedimiento de buscar y atraer candidatos adecuados que cumplan con los requisitos de un perfil de puestos, identificar un posible oferente para ocupar una plaza vacante en la organización. Es el primer paso para nombrar al personal idóneo para la institución.

Importancia de un proceso de Reclutamiento:

Asegurando un reclutamiento de personal efectivo, se logrará un crecimiento eficaz de las organizaciones. Es por esto por lo que se convierte en un proceso fundamental dentro de toda estructura organizacional, ya que se basa en la búsqueda de una persona que cubra las necesidades de un puesto vacante.

Alcance:

Atraer al mayor número posible de candidatos cualificados para contar con opciones suficientes, con el fin de ocupar una o varias plazas vacantes.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano



Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano

Objetivo general:

Contar con los candidatos idóneos en la Municipalidad de Aserrí, que tenga el conocimiento académico, la experiencia, los requisitos legales (sin ser necesarios), las habilidades y competencia para lograr los objetivos institucionales y brinde al cantón de Aserrí un servicio municipal de eficiencia y eficacia.

Periodos:

Este subproceso está sujeto a ejecutarse en el momento de quedar una plaza vacante, en la Municipalidad de Aserrí, según lo dispone el párrafo segundo del artículo 137, del Código Municipal.

Asimismo, para cubrir plazas vacantes que sí cuenten con titular, pero se encuentren desocupadas por: incapacidades por la CCSS e INS, licencias con goce o licencias sin goce salarial, jornales ocasionales y servicios especiales, se realizará un registro de elegibles temporales en el mes de febrero de cada tres años, el cual cuenta con una vigencia por ese periodo.

Pasos de la metodología a utilizar para elaborar e implementar el proceso de Reclutamiento en la Municipalidad de Aserrí:

Referente al proceso que se realizará en febrero de cada tres años, para ocupar plazas vacantes que sí cuenta con una persona como titular, esto a consecuencia de: incapacidades por la CCSS e INS, licencias con goce o licencias sin goce salarial, jornales ocasionales y servicios especiales.

Paso 1: Se elaborará un registro de elegibles de oferentes temporales, en el mes de febrero de cada tres años, se realizará un subproceso de reclutamiento para vacantes temporales que se necesiten durante el periodo que este en vigencia el registro de elegibles.

Por lo consiguiente, este subproceso se ejecutará para contar con un número de oferentes idóneos para ocupar vacantes de forma temporal. Por lo tanto, se debe involucrar en este subproceso a cada uno de los perfiles de puestos que se encuentran aprobados en el Manual Descriptivo de Puestos vigente de la Municipalidad de Aserrí, para subsanar una futura necesidad en cualquiera de las áreas del municipio.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano



Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano

De esta forma, se contará con un registro de elegibles temporales para cubrir vacantes temporales, en las partidas presupuestarias de: Suplencias, Sueldos en Cargos Fijos (permisos sin goce salarial), Jornales Ocasionales y Servicios Especiales.

Paso 2: Para la selección de este registro de elegibles temporales, se considerará el subproceso de selección que se detalla en los siguientes apartados, se efectuará el subproceso de evaluación que se va a utilizar para la selección de un oferente para que ocupe una plaza vacante que no sea temporal.

Referente al proceso que se realizará en el momento que quede vacante una plaza permanente (que no cuenta con una persona como titular).

Paso 1: Este subproceso está sujeto a ejecutarse en el momento de quedar una plaza vacante permanente, en la Municipalidad de Aserrí, según lo dispone el párrafo segundo del artículo 139, del Código Municipal.

Por lo consiguiente, en el momento que se cuente con una plaza vacante permanente, la Gestión del Talento Humano, cuenta con dos meses, para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección.

Paso 2: Se procede a dar cumplimiento con el artículo 137 del Código Municipal, primeramente, se ejecuta el inciso a), del artículo en mención: “*a) Mediante ascenso directo del funcionario calificado para el efecto y si es del grado inmediato.*”

En este subproceso interno desarrollado específicamente para promoción de personal mediante ascensos directos o traslados horizontales.

Por lo tanto, se elabora el cartel para realizar el subproceso de reclutamiento para Traslado Horizontal o Ascenso Directo, con el fin de identificar si existe personal activo dentro de la Municipalidad para ocupar dicha plaza vacante, el cual debe contar con la siguiente información:

- Se detalla que el subproceso de reclutamiento interno es para ejecutar los análisis correspondientes para valorar un posible Traslados Horizontales o Asensos Directo.
- Se detalla el perfil del puesto vacante.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano



Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano

- Se detalla el salario global mensual de acuerdo con el puesto o el salario compuesto según sea el caso.
- Se detalla requisitos según el Reglamento de Reclutamiento y Selección de la Municipalidad de Aserrí.
- Se detalla el periodo de apertura y cierre del proceso, según lo establecido en la Convención Colectiva de la Municipalidad de Aserrí.
- Se detalla que debe presentar una carta donde manifieste su interés en participar, definir el tipo de movimiento y adjuntar los documentos actualizados.
- Se detalla los ítems a evaluar en este subproceso.

Paso 3: Se realiza la recepción y revisión de documentos en físico u digitales, provenientes de cada colaborador (a) interesado (a) en participar.

Paso 4: Se elabora una Resolución Administrativa con los resultados del subproceso de reclutamiento, donde se comunica a los oferentes el resultado de la recepción y revisión de documentos, en la cual se detalla sí continúan o no con el subproceso de selección.

Por lo consiguiente, el oferente que se detalla la Resolución Administrativa que no continua con el subproceso, cuenta con los plazos respectivos de ley para proceder con el debido proceso sea este revocatoria y apelación.

Igualmente, al resolverse los recursos de revocatoria y apelación se procede a declarar infructuoso el subproceso o se continua con el mismo.

Paso 5: Ante inopia en el procedimiento anterior, convocará a concurso interno entre todos los colaboradores de la Municipalidad de Aserrí, para la apertura de un proceso de reclutamiento interno para proceder con concurso interno, en cumplimiento al inciso b), Artículo 137 del Código Municipal.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano



Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano

Paso 6: Se procede a elaborar los carteles para realizar el proceso de reclutamiento interno referente a concursos internos, con el fin de identificar si existe personal activo dentro de la Municipalidad para ocupar dichas plazas vacantes, en los que se detalla los siguientes puntos:

- En el cartel se indica que el proceso de reclutamiento interno es para Concurso Interno y se indica el número de concurso interno.
- Se detalla el perfil del puesto vacante.
- Se detalla el salario global mensual de acuerdo con el puesto o el salario compuesto según sea el caso.
- Se detalla requisitos según el Reglamento de Reclutamiento y Selección de la Municipalidad de Aserrí.
- Se detalla el periodo de apertura y cierre del proceso, según lo establecido en la Convención Colectiva de la Municipalidad de Aserrí.
- Se detalla que debe presentar una carta donde manifieste su interés en participar y adjuntar los documentos actualizados.
- Se detalla los ítems a evaluar en este subproceso.

Paso 7: Se realiza la recepción y revisión de documentos en físico u digitales, provenientes de cada colaborador (a) interesado (a) en participar en el concurso interno. Asimismo, si existe una nómina de elegibles de tres candidatos como mínimo, se procede con el proceso de selección, de no ser así el concurso queda infructuoso y se continua con el paso 8.

Asimismo, en este paso se elabora una Resolución Administrativa con los resultados del subproceso de reclutamiento, donde se comunica a los oferentes el resultado de la recepción y revisión de documentos, en la cual se detalla si continúan o no con el subproceso de selección.

Por lo consiguiente, el oferente que se detalla la Resolución Administrativa que no continua con el subproceso, cuenta con los plazos respectivos de ley para proceder con el debido proceso sea este revocatoria y apelación.

Igualmente, al resolverse los recursos de revocatoria y apelación se procede a declarar infructuoso el concurso interno al no contar con una nómina de tres elegibles.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano



Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano

Paso 8: De mantenerse inopia en la instancia anterior, convocará a concurso externo, publicado por lo menos en un diario de circulación nacional y con las mismas condiciones del concurso interno, en cumplimiento al inciso c), Artículo 137 del Código Municipal.

Paso 9: Una vez que se cuente con la aprobación del Alcalde Municipal, se procede a elaborar los carteles para realizar el proceso de reclutamiento externo referente a concursos externos, con el fin de atraer las personas idóneas para ocupar dichas plazas vacantes, en los se detalla los siguientes puntos:

- En el cartel se indica que el proceso de reclutamiento externo es para Concurso Externo y se indica el número de concurso externo.
- Se detalla el perfil del puesto vacante.
- Se detalla el salario global mensual de acuerdo con el puesto.
- Se detalla requisitos según el Reglamento de Reclutamiento y Selección de la Municipalidad de Aserrí.
- Se detalla el periodo de apertura y cierre del proceso, según lo establecido en la Convención Colectiva de la Municipalidad de Aserrí.
- Se detalla que debe presentar una carta donde manifieste su interés en participar y adjuntar los documentos actualizados.
- Se detalla los ítems a evaluar en este subproceso.

Paso 10: Se realiza la recepción y revisión de documentos en digital, provenientes de cada oferente interesado en participar en el concurso externo. Asimismo, si existe una nómina de elegibles de tres candidatos como mínimo, se procede con el proceso de selección, de no ser así el concurso queda infructuoso y se continua con el paso 11.

Asimismo, en este paso se elabora una Resolución Administrativa con los resultados del subproceso de reclutamiento, donde se comunica a los oferentes el resultado de la recepción y revisión de documentos, en la cual se detalla si continúan o no con el subproceso de selección.

Por lo consiguiente, el oferente que se detalla la Resolución Administrativa que no continua con el subproceso, cuenta con los plazos respectivos de ley para proceder con el debido proceso sea este revocatoria y apelación.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Igualmente, al resolverse los recursos de revocatoria y apelación se procede a declarar infructuoso el concurso interno al no contar con una nómina de tres elegibles.

Paso 11: Sí continua la inopia por segunda vez, se realiza la apertura de un nuevo proceso de reclutamiento externo para proceder con otro concurso externo.

Responsable del Proceso: Gestión del Talento Humano.

Anotaciones:

- En cada uno de los pasos anterior se elabora un acta correspondiente al acto que se ejecutó.

Subproceso de Selección:

¿Qué es un proceso de Selección?

Es un proceso posterior al proceso de reclutamiento, debe estar basado en principios de igualdad, mérito y capacidad o idoneidad, que consiste en la realización de una o varias pruebas, exámenes o test para determinar competencias o bien los conocimientos, habilidades, prácticas, destrezas y actitudes, encaminados a demostrar que una persona reúne las condiciones y requisitos que la facultan para desempeñarse en forma eficaz y eficiente en un puesto vacante.

Según sean las características de cada perfil de puestos (requisitos, funciones y responsabilidades), las pruebas podrán ser orales o escritas, pueden incluir cuestionarios, ejercicios prácticos o de señas o superación de pruebas físicas y médicas.

Importancia de un proceso de Selección:

La selección de personal en las instituciones es fundamental para crear un equipo enfocado y que aporte a los objetivos, por ello, debe estar dentro la estrategia institucional.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano



Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano

Es importante realizar una buena selección, mantener actualizado los perfiles de puestos, definir bien las competencias, así como hacerlo sin etiquetas, es decir, seleccionar desde las aptitudes y actitudes, y de manera transparente y objetiva, cuidando que los candidatos sean los más idóneos para desempeñar el puesto de trabajo y lograr así los objetivos planteados por la organización.

Alcance:

Obtener durante la aplicación de cada uno de los pasos de este proceso, una nómina de elegibles transparente y exacta, que contenga los oferentes más idóneos para la selección de los mejores candidatos, cualificados para ocupar una o varias plazas vacantes.

Objetivo general:

Contratar al personal idóneo en la Municipalidad de Aserrí, que tenga el conocimiento académico, la experiencia, los requisitos legales, las habilidades y competencia para lograr los objetivos institucionales y brinde al cantón de Aserrí un servicio municipal de eficiencia y eficacia.

Periodos:

Este subproceso está sujeto a ejecutarse en el momento de quedar una plaza vacante, en la Municipalidad de Aserrí, según lo dispone el párrafo segundo del artículo 139, del Código Municipal.

Asimismo, para cubrir plazas vacantes que sí cuenten con titular, pero se encuentren desocupadas por: incapacidades por la CCSS e INS, licencias con goce o licencias sin goce salarial, jornales ocasionales y servicios especiales, se realizará un registro de elegibles temporales en el mes de febrero de cada tres años, el cual cuenta con una vigencia por ese periodo.

Normativa concerniente:

Se debe considerar que la Municipalidad de Aserrí cuenta con un Reglamento para los procesos de *Reclutamiento y Selección de Servidores en la Municipalidad*, donde se especifica los rubros a evaluar en el proceso de selección, que a continuación se desglosan:



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Tabla 3. Tabla de Calificación del Proceso de Selección.

Artículo 15. Revisión de documentos.	Artículo 17. Valoraciones de idoneidad.	Registro de la Experiencia Profesional (10%) y Laboral (10%) de los Oferentes.	Artículo 20. De la evaluación psicológica: A los oferentes declarados elegibles se les aplicará una evaluación y una entrevista.	Total (sumatoria de cada rubro)
15%	50%	20%	15%	100%

Nota: al no contar con un profesional en psicólogo en la Gestión del Talento Humano, en el rubro referente al artículo 20, el puntaje equivale solamente a la “Entrevista”, la cual se realiza en conjunto la Gestora del Talento Humano y la jefatura inmediata del puesto vacante, en algunas ocasiones se cuenta con algún representante de la Alcaldía Municipal (este último punto es a solicitud expresa del Alcalde Municipal). Este proceso se ejecutará mientras se realice la tramitología correspondiente para la firma y aprobación de un convenio, sea con la UNGL, el IFAM u otras Municipalidades, para la prestación de un profesional en el área de Psicología.

Al final del proceso se sume todos los rubros de la tabla de calificación, obteniendo la calificación final de cada uno de los oferentes.

De esta manera, se da cumplimiento al Artículo 139, del Código Municipal: *“Como resultado de los concursos aludidos en los incisos b) y c) del artículo 137 de este Código, la Oficina de Recursos Humanos presentará al alcalde una nómina de elegibles, de tres candidatos como mínimo, en estricto orden descendente de calificación. Sobre esta base, el alcalde escogerá al sustituto.”*

Además, se considera en cumplimiento a la Ley de Marco Empleo Público, los **Sistemas de Selección**, que se detallan en el artículo 17, del Reglamento de dicha Ley, para efectos de desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de personal:



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



“a) **Sistema de Oposición:** sistema aplicable en procesos de selección de personal, basado en principios de igualdad, mérito y capacidad o idoneidad, que consiste en la realización de una o varias pruebas, exámenes o test para determinar competencias o bien los conocimientos, habilidades, prácticas, destrezas y actitudes, encaminados a demostrar que una persona reúne las condiciones y características que la facultan para desempeñarse en forma eficaz y eficiente en un puesto de servicio público, y a partir de los resultados, establecer el orden de prelación de las personas. Según sean las características del personal requerido para ejercer en los diferentes puestos, las pruebas podrán ser orales o escritas, pueden incluir cuestionarios, ejercicios prácticos, dominio de lenguas extranjeras, autóctonas o de señas, o superación de pruebas físicas y médicas.”

b) **Sistema de concurso de valoración de méritos:** sistema de aplicación excepcional en procesos y condiciones de selección de personal, expresamente tipificadas por el ordenamiento jurídico, emitido conforme con las competencias establecidas en la Ley Marco de Empleo Público, N° 10.159 y este Reglamento o por disposición legal explícita, el cual consiste en la acreditación, por parte de los aspirantes o postulantes a la ocupación de puestos de empleo público, de sus méritos y que, seguidamente, se procede a su comprobación y calificación. Para efectos específicos de este sistema, se entenderán por méritos, los atestados de experiencia, titulación, formación y capacitación, publicaciones, premios u otros que se establezcan en la normativa técnica, considerando particularidades ocupacionales de clases de puesto o singularidades de disciplinas, oficios o profesiones, sin omitir la observancia como factor intrínseco, del comportamiento de resultados en evaluaciones de desempeño.

El sistema de valoración de méritos podrá aplicarse como parte integral de procesos concursales de selección de personal, de manera que las personas puedan acreditar sus méritos o atestados y, posteriormente, se dé una fase de comprobación y calificación de los mismos, para establecer una lista de candidatos en orden de prelación, según el listado de atestados o factores, los parámetros o criterios de puntuación preestablecidos en los términos y condiciones de la convocatoria concursal. En estos casos se considerará no solamente los atestados mínimos de la clase de puesto a la cual se asocia el proceso de reclutamiento y selección; pero, para efectos de puntuación positiva, únicamente se valorarán los atestados adicionales o superiores que sean relevantes y afines.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Cuando sea procedente la aplicación singular del Concurso de Valoración de Méritos y no su ejecución como parte del sistema de Concurso de Oposición que implicaría la aplicación conjunta con el sistema de Oposición, la valoración de atestados debe complementarse con instrumentos técnicos y objetivos, para que, con resultados de una valoración conjunta, se posibilite determinar y seleccionar al mejor o mejores candidatos según orden de prelación, para la ocupación de un determinado puesto.

*c) **Sistema de concurso de oposición:** sistema aplicable en procesos de selección de personal en el cual se conjuntan las reglas y condiciones del sistema de Oposición y el de Concurso de Valoración de Méritos. Implica combinar calificaciones, o una valoración ordenada de resultados de pruebas realizadas, para determinar competencias o bien conocimientos, habilidades, prácticas, destrezas y actitudes, en conjunto con las calificaciones resultantes de la valoración de méritos o atestados de las personas postulantes, condicionado a que la valoración de atestados solo implique una puntuación proporcional que no determinará, en ningún caso y por sí misma, el resultado del proceso de selección.*

El orden de las fases se determinará y preestablecerá según la naturaleza del proceso de selección.

Cuando sea pertinente, según las características o naturaleza del concurso de selección, siempre que se ejecute conjuntamente con el sistema de oposición, el sistema de valoración de méritos podrá incluso aplicarse como una fase de preselección, para limitar la participación en etapas siguientes del proceso, a una cantidad de personas preestablecida, conformada por quienes hayan obtenido mayor puntuación en la valoración de méritos o atestados, considerando no solamente los atestados mínimos de la clase de puesto a la cual se asocia el proceso de reclutamiento y selección, sino también los adicionales o superiores que sean relevantes y afines.

Esta forma específica de aplicación conjunta del sistema de valoración de méritos no será procedente en los procesos o concursos para el reclutamiento y selección de personas de nuevo ingreso o generalidad de oferentes a partir de concursos externos, o para la conformación de registros de elegibles generales.

Nota: el subrayado y en negrita no corresponde al texto original.

Por lo consiguiente, al observar cada uno de los Sistemas de Selección, expuestos en la Ley Marco Empleo Público, se determina que de acuerdo a las necesidades y realidad de la Municipalidad de Aserrí, con relación a la naturaleza de los puestos que se encuentran en el Manual Descriptivo de Puestos vigente, el sistema acorde para implementar en la institución, es



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



el “**Sistema de Oposición**”, por motivo que está *basado en principios de igualdad, mérito y capacidad o idoneidad, que consiste en la realización de una o varias pruebas, exámenes o test para determinar competencias o bien los conocimientos, habilidades, prácticas, destrezas y actitudes.*

Además, anudado a lo anterior, se puede identificar que el “Sistema de concurso de valoración de méritos”, se basa en la valoración de méritos, por lo que se entiende: dar puntuación a los *atestados de experiencia, titulación, formación y capacitación, publicaciones, premios u otros*, lo cual genera de acuerdo a la naturaleza de los puestos, que en los procesos de selección para ocupar vacantes de puestos operativos, no es sumamente efectivo, basar el proceso solamente en evaluación de méritos, donde lo más prudente realizar pruebas o exámenes, para determinar el conocimiento, sean estas orales o escritas.

Por lo anterior, el “Sistema de Concurso de Oposición”, no se considera para el proceso de selección, por motivo que es un conjunto de procedimientos de los Sistemas de Oposición y Sistema de Concurso de Valoración de Méritos.

Por lo tanto, se concluye que la Gestión del Talento Humano utilizará en el subproceso de Selección, el “Sistema de Oposición”, en el cual se puede ejecutar pruebas y exámenes, donde se consideren evaluar los conocimientos como las destrezas y habilidades de cada oferente.

Además, para medir la parte psicológica del oferente, el sistema de oposición permite aplicar test psicológicos, para la evaluación de este rubro.

Es importante aclarar, que, con respecto a la evaluación de la experiencia profesional y laboral, el oferente deberá presentar documentación que respalde y certifique la información dónde, cómo y por cuánto obtuvo dicha experiencia (periodo, funciones, puesto).

Pasos de la metodología a utilizar para elaborar e implementar el proceso de Selección en la Municipalidad de Aserrí:

Paso 1: Se analiza de forma detallada cada uno de los documentos suministrados por el oferente en concordancia con los requisitos solicitados en el cartel del subproceso de reclutamiento. En esta etapa sí el participante cumple con todos los documentos de admisibilidad solicitados en el cartel del concurso, cuenta con el porcentaje equivalente a un 15% de Revisión de documentos. Por lo tanto, se procede a subsanar dudas, sí existen, con cada uno de los oferentes. Una vez, que se cuente con las aclaraciones sí existen, el oferente que cumple con todo sí es elegible y continua con el proceso. Asimismo, sí el oferente no es admisible se procede a informar de manera escrita, el por qué no cumple con los requisitos.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano



Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano

Por lo consiguiente, el oferente que se detalla la Resolución Administrativa que no continua con el subproceso, cuenta con los plazos respectivos de ley para proceder con el debido proceso sea este revocatoria y apelación.

Paso 2. Se solicita el acompañamiento de la jefatura inmediata del puesto en concurso para realizar la entrevista respectiva a cada oferente participante, el cual debe tener de forma estructurada una serie de preguntas técnicas de acuerdo con el puesto, donde debe generar los indicadores previamente (establecer porcentajes a cada pregunta). Asimismo, se convoco a los oferentes para una fecha y tiempo determina donde:

- Deben presentarse de forma presencial a la entrevista.
- Deben presentar los originales de los documentos que presentaron de forma digital.
- Deben presentar documentos donde respalde el tiempo de experiencia laboral en el cargo o puesto que está participando o afín al mismo.

Además, la Gestión de Talento Humano, estructura sus propias preguntas y luego se calcula una nota ponderada con el resultado de la entrevista del jefe inmediato. Esta etapa de entrevista tiene un valor de 15%.

También, se considerará solicitar colaboración a la UNGL, al IFAM y otras municipalidades, para valorar la posibilidad de firmar convenios de cooperación con la Municipalidad de Aserrí, para aplicar las pruebas psicológicas y de competencias, las cuales solamente puede elaborar y aplicar un profesional en el área de psicología, para esta etapa del subproceso de selección. Una vez que esto se logre, el porcentaje equivalente al 15% de esta etapa de entrevista, se determina a 5% entrevista y 10% prueba psicológica y competencias.

Este mismo día se verifica contra documento original el tiempo de experiencia profesional y laboral en el cargo o puesto que está participando o afín al mismo. Por lo tanto, cuando el oferente no presenta dicho documento queda automáticamente fuera del proceso de selección. Asimismo, al cumplir con esta etapa continua y obtiene un puntaje de 20% (10% en el rubro de experiencia laboral y 10% en el rubro de experiencia profesional). Por existir verificación de documentos se elabora una resolución administrativa (proceso de apelación o revocatoria).

Paso 3: La Gestión del Talento Humano, solicita a la jefatura inmediata del puesto en concurso (ascenso directo, traslado horizontal, internos o externos), que elabore una prueba de conocimiento operativos, administrativos, técnicos o profesionales, según el perfil del puesto vacante, con su respectivo temario, para ser aplicada a los oferentes que se encuentran en el proceso de selección de oposición.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Además, para ampliar material para la elaboración de la prueba de conocimientos, se solicita a colegas de otras municipalidades borradores de pruebas de conocimiento para los puestos en concurso. Por lo tanto, la Gestión de Talento Humano, le suministra dichos insumos a la jefatura inmediata para que elabore la prueba de conocimientos, para ser aplicada a cada uno de los oferentes, de acuerdo con el puesto vacante a concurso.

Además, se puede considerar que el “Sistema de Oposición”, permite que la prueba pueda aplicarse de forma oral o escrita, según la necesidad expuesta.

La Gestión del Talento Humano, procede a convocar con más de quince días hábiles de antelación a cada uno de los oferentes la fecha, hora y lugar donde se realizará la prueba. Además, se adjunta un temario referente a la prueba. Esta etapa tiene un valor de 50%. Asimismo, el oferente cuenta con el tiempo establecido por Ley para presentar sí así lo amerita proceso de apelación o revocatoria.

Paso 4. Una vez que se completo todas las etapas que contenían puntajes, se procede a realizar la tabla de calificación donde se suman cada uno de los porcentajes obtenidos en los rubros, por cada uno de los oferentes participantes y los tres oferentes con las calificaciones más altas se detallan en la terna correspondiente a la nómina de elegibles, la cual es remitida al Alcalde Municipal, para la selección del candidato ganador.

Paso 5: El Alcalde debe remitir por medio de Resolución Administrativa a la Gestión del Talento Humano, el nombre del candidato que seleccionó, con el fin de que se proceda con la acción de personal correspondiente al cumplimiento del periodo de prueba, según Artículo 142 del Código Municipal *“Todo servidor municipal deberá pasar satisfactoriamente un período de prueba hasta de tres meses de servicio, contados a partir de la fecha de vigencia del acuerdo de su nombramiento”*. Además, la Gestión del Talento Humano, procede a informar a cada oferente la resolución del acto final.

Por lo consiguiente, el oferente que se detalla la Resolución Administrativa que no fue seleccionado, cuenta con los plazos respectivos de ley para proceder con el debido proceso sea este revocatoria y apelación.

Paso 6: Se procede a ejecutar la fase de inducción al colaborador (a) de nuevo ingreso o si es un funcionario activo, se debe dar la inducción a su nuevo puesto, procedimiento que debe realizar Talento Humano en conjunto con la jefatura inmediata, se levanta una acta del acto correspondiente.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



La Gestión del Talento Humano, entrega normativa interna vigente de la Municipalidad: Convención Colectiva y Reglamento Autónomo de Servicios. Además, entrega cronograma de pago del salario y copia del perfil de puesto a ocupar.

La Jefatura Inmediata, coordina horarios para el subproceso de inducción.

Asimismo, se explica e indica al colaborador en periodo de prueba, que parámetros se van a evaluar en dicho periodo, los cuales se detallan:

- Cumplimiento de las funciones según el perfil del puesto.
- Cumplimiento con lo establecido en el Reglamento Autónomo de Servicios de la Municipalidad de Aserrí.
- Cumplimiento de las metas establecidas de forma diaria en el desempeño laboral.

Paso 7: Diez días hábiles antes de finalizar con la fecha del periodo de prueba Talento Humano, procede a solicitarle a la jefatura inmediata que indica que, por medio de un oficio, sí el colaborador (a) en periodo de prueba cumplió satisfacción o no el mismo.

- De ser la respuesta que no cumplió a satisfacción el periodo de prueba debe ser debidamente justificada, con documentos de respaldo, donde indique el por qué no cumplió con los parámetros a evaluar. (se debe adjuntar evidencia de respaldo). Se notifica por escrito al colaborador en mención, para que cuente con los plazos de ley para su respectiva revocatoria o apelación.
- De ser la respuesta que sí cumplió a satisfacción el periodo de prueba, se debe indicar el por qué Sí cumplió con los parámetros a evaluar, se procede con la elaboración de la acción de personal con nombramiento en propiedad y se remite al Alcalde Municipal, para las respectivas firmas y notificación al colaborador en mención.

Responsable del Proceso: Gestión del Talento Humano. **Involucrados:** Alcaldía Municipal y Jefaturas Inmediatas.

Anotación:

- En cada uno de los pasos anterior se elabora un acta correspondiente al acto que se ejecutó.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano



Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano

- Cuando un oferente no se presenta a las convocatorias de cualquiera de las etapas, queda fuera del proceso de selección.
- Al no contar con un área de psicología laboral, no se pueden realizar las pruebas psicométricas en este tipo de procesos. se considerará solicitar colaboración a la UNGL, al IFAM u otras Municipalidades, para valorar la posibilidad de firmar convenios de cooperación con la Municipalidad de Aserrí, para aplicar las pruebas psicológicas y de competencias, las cuales solamente puede elaborar y aplicar un profesional en el área de psicología. Referente a que en la institución se cuenta con una psicóloga como encargada de la Oficina de Bienestar Social y Familia, no se detalla en su perfil de puesto la función de elaborar y aplicar pruebas psicológicas en subprocesos de selección de personal.
- La Municipalidad de Aserrí, deberá garantizar la selección de al menos, un cinco por ciento (5%) de los puestos que anualmente obtengan condición de vacante, para personas con discapacidad, siempre que exista oferta y registro de elegibles conformado por personas que superen las pruebas técnicas selectivas, diseñadas para la demostración o comprobación de idoneidad.

Procedimiento del Proceso: Gestión del Desarrollo.

El proceso de Gestión del Desarrollo proporciona subprocesos para potenciar el crecimiento individual y colectivo de los colaboradores de la Municipalidad de Aserrí, en procura del mantenimiento y la evolución de las competencias del personal que apoyen su progreso profesional, así como el logro del fin organizacional, que se debe cumplir por medio de la capacitación y desarrollo.

Además, la participación de los colaboradores en el proceso de Gestión del Desarrollo les da un sentido de pertenencia a la institución. Aceptan una mayor responsabilidad por su desarrollo laboral y consiguen mejores resultados. Esto aumenta las posibilidades de pensamiento creativo y de resolución de problemas en el lugar de trabajo.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



¿Qué es un proceso de Capacitación y Desarrollo?

La capacitación y Desarrollo es el proceso mediante el cual los colaboradores (as) de la institución incrementan y adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda. Igualmente, juega un papel primordial para el logro de objetivos y proyectos de las organizaciones.

Igualmente, la capacitación permanente es una de las inversiones más rentables que puede realizar una organización. Los departamentos de Recursos Humanos con el apoyo de los jefes deben de estar interesados en la formación y ser responsables en capacitar al personal a su cargo. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño.

Importancia de un proceso de Capacitación y Desarrollo:

La Capacitación y el Desarrollo es la formación continua que tiene como misión mantener a los colaboradores (as) involucrados en la evolución de las empresas. Esto les ayuda a tener mayor comprensión de las responsabilidades de su trabajo. El personal que es competente busca mejorar los estándares continuamente. La organización entonces mantiene una posición de liderazgo dentro del sector.

Además, la capacitación y el desarrollo ayuda a la organización: conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales. La capacitación continua de personal permite a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, realizar las labores con los mejores estándares de calidad.

Alcance: Se busca obtener los siguientes alcances:

- Aumentar la productividad y la calidad en los servicios municipales.
- Disminuir la rotación de personal.
- Mejorar los estándares de reclutamiento y selección de personal.
- Motivar al personal.
- Ayudar a resolver problemas concretos en el día a día.
- Prevenir accidentes de trabajo, esto evita el aumento de incapacidades.
- Obtener que el personal se sienta identificado con la Municipalidad de Aserrí.
- Lograr el cumplimiento de los objetivos y proyectos institucionales.
- Poder mejorar las calificaciones obtenidas en las evaluaciones del desempeño.
- Disminuir el riesgo de corrupción.
- Mejorar el control interno.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Objetivo general:

Generar al personal los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño no solo satisfactorio, sino de alto rendimiento, para que innoven y propongan mejoras para el desarrollo de su puesto de trabajo.

Objetivos Específicos:

1. Mejorar la eficiencia de los colaboradores para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen los objetivos y metas institucionales.
2. Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la institución a través de una mayor competitividad y conocimiento apropiado.

Pasos de la metodología a utilizar para elaborar e implementar el proceso de Capacitación y Desarrollo en la Municipalidad de Aserrí:

Paso 1: Detección de necesidades.

Para elaborar el Plan de Capacitación y Desarrollo, el primer paso es detectar las necesidades de la Municipalidad de Aserrí. La detección de necesidades consiste en conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto.

Asimismo, el diagnóstico de detección de necesidades será orientado a investigar los siguientes aspectos:

- Conocimientos y habilidades técnicos que se requieren para el puesto.
- Identificar las necesidades tácticas de capacitación manifestadas por jefaturas y colaboradores/as, orientadas al logro de las metas por área.
- Habilidades en relaciones humanas como liderazgo, capacidad de motivar, de comunicación, de trabajar en equipo, entre otros.
- Identificar las necesidades de formación y aprendizaje estratégicas, vinculadas a los objetivos del Plan Anual Operativo (PAO) y el Plan Estratégico Municipal (PEM), para cumplir con los resultados finales.
- Resultados del proceso de la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.
- Resultados del proceso de la Gestión del Desempeño.

A partir de esta información, es posible determinar cuáles son las necesidades de desarrollo a priorizar durante el periodo siguiente. Por lo consiguiente, para este paso se utilizará una serie de herramientas para la obtención de datos e información:



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano



Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano

- Matriz: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a Jefaturas.
- Matriz: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a Colaboradores (as).

Paso 2: Clasificación y Jerarquización de las necesidades.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, el segundo paso es clasificar y jerarquizar esas necesidades, para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo. Forma de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente:

- Las capacitaciones que requieren atención inmediata.
- Las capacitaciones que requieren solución a futuro.
- Las capacitaciones que la Municipalidad puede resolver por sí misma.
- Las capacitaciones que se puede impartir de forma gratuita.
- Las capacitaciones que requieren contratar a capacitadores externos.

De esta manera, al clasificar las necesidades de capacitación, se obtendrán los indicadores: quién, cuándo y cómo capacitar. Igualmente, podemos jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.

Paso 3: Definición de Objetivos.

El tercer paso consiste que la Gestión del Talento Humano en conjunto con las jefaturas inmediatas establezcan los objetivos que se pretende lograr con el plan de capacitación, establecer qué conocimientos se les proporcionará o qué actitudes se buscan de una manera específica y medible. También, los objetivos son una guía para buscar un resultado concreto.

Los objetivos deben especificar quién, qué, para cuándo, en qué condiciones, cómo medirlos, y a qué costo en tiempo y/o dinero.

Igualmente, se va a considerar las diferentes clases de objetivos, según las necesidades identificadas en el paso 1:

- Objetivos de desempeño: que buscan mejorar el desempeño individual de cada uno de los colaboradores (as) municipales.
- Objetivos de habilidades o destrezas: que buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas de los colaboradores (as) municipales.
- Objetivos de conocimientos: que buscan incrementar los conocimientos o la comprensión de los colaboradores (as) municipales, con respecto a un tema, específicamente al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



- **Objetivos del dominio afectivo:** que buscan modificar actitudes, valores o emociones de los colaboradores (as) municipales.

Paso 4: Elaboración del Plan (Programa).

El cuarto paso consiste en elaborar el Plan de Capacitación y , para lo cual se debe seguir con la siguiente guía de preguntas: ¿qué? (contenido), ¿Cómo? (Técnicas y ayudas), ¿Cuándo? (Fechas y horarios), ¿Quién? (Instructor), ¿A quién? (Destinatarios) y ¿Cuánto? (Presupuesto).

¿Qué? (Contenido)

El contenido se refiere a los temas que se impartirán en el plan de capacitación y desarrollo. Los contenidos del plan de capacitación y desarrollo deben estar orientados a satisfacer las necesidades detectadas en el primer paso y al logro de los objetivos planteados en el tercer paso.

Asimismo, se deben considerar los temas que se detectan en el proceso de Evaluación del Desempeño como necesidades, para la mejora continua del desempeño y cumplimiento de las metas de cada uno de los colaboradores a la hora de ejecutar las funciones según los perfiles de puestos.

Igualmente, se debe considerar los resultados que refleja el estudio de Clima Organizacional, referente al informe final.

¿Cómo? (Técnicas y ayudas)

Determinar la metodología que seguirán los colaboradores para aprender esos contenidos, con métodos y técnicas para realizar planes de capacitación y desarrollo: conferencia, clase formal, capacitación en el trabajo, dramatización, Método de aprender haciendo, Métodos audiovisuales, entre otros.

¿Cuándo? (Fechas y horarios)

En este momento se determinan la fecha, horario y duración del curso. El horario deberá especificar las horas en que se va a impartir el curso, la duración de cada sesión y la duración del curso. La fecha y horario dependerá de tres factores:



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



- Disponibilidad del instructor (Proveedor).
- Disponibilidad del lugar.
- Disponibilidad de los asistentes.

¿A quién? (Destinatarios)

Es necesario determinar el conjunto de personas que recibirán la capacitación. Luego de clasificar y jerarquizar las necesidades de capacitación que tiene una persona, un grupo, un puesto, etc., donde la formación cubra las necesidades de capacitación.

¿Quién? (Instructor)

El éxito de una capacitación depende en gran medida del buen papel que desempeñe el instructor, de su experiencia, conocimientos y habilidades para conducir el aprendizaje del grupo.

Un buen instructor debe poseer ciertas características como son: ser puntual, capacidad para comunicarse con claridad, conocer el tema y los objetivos a alcanzar, conocer y utilizar diferentes métodos didácticos, planear con anticipación las actividades que llevará a cabo para impartir el curso y capacidad para motivar al grupo y mantener su interés durante el curso.

Además, se debe indicar que los instructores pueden ser internos (los mismos colaboradores (as)), que cuenten con el contenido de los temas actualizados, o bien, pueden ser contrataciones de consultores externos.

¿Cuánto? (Presupuesto)

Finalmente, se debe tener claro el monto del presupuesto con el que se cuenta para la inversión de las capacitaciones, de acuerdo con el presupuesto ordinario anual que se dispondrá. Igualmente, se puede disponer para alimentación, proveedor, materiales, entre otras cosas.

En este paso es fundamental incluir la “Aprobación” y “Divulgación” del Plan de Capacitaciones y Desarrollo. Por lo tanto, se remitirá al Alcalde Municipal para su debida aprobación y luego se utilizarán los medios de comunicación internos para su divulgación, como: correos electrónicos institucionales, grupos de WhatsApp y pizarras de información.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Paso 5: Ejecución.

El quinto paso es ejecutar el plan de capacitación y desarrollo, ósea llevarlo a la práctica, realizar las gestiones pertinentes, la metodología para ejecutar el plan.

- a. Con instructor interno: se debe detectar al colaborador (a) que puede ayudar y coordinar, panificar la actividad.
- b. Con instructor externo: este puede ser bajo dos modalidades:
 - b.1 Por contratación según el debido proceso en SICOP.
 - b.2 El apoyo de algunas instituciones públicas: IFAM, UNGL, CSO, MSTT, Procuraduría General de la República, Contraloría General de la República, CCSS, INS, INA, Universidades, entre otras.
- c. En general: coordinar fechas, lugar, coordinar disponibilidad del personal con las jefaturas, cantidad de capacitados, sesiones de trabajo, materiales, alimentación en sí la logística completa.

Paso 6: Evaluación de Resultados.

El sexto paso es evaluar los resultados del plan de capacitación y desarrollo. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo, para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del plan de capacitación. La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

- La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
- El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado.
- La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
- Los resultados específicos posteriores al curso.

Responsable del Proceso: Gestión del Talento Humano. **Involucrados:** Alcaldía Municipal, Jefaturas Inmediatas y los colaboradores por puesto.

Asimismo, se puntualiza que en el apartado anterior referente a los “Pasos de la metodología a utilizar para elaborar e implementar el proceso de Capacitación y Desarrollo en la Municipalidad de Aserrí”, se encuentra sujeto a las disposiciones que se detallan en el Capítulo VI (artículos 27, 28 y del Reglamento de la Ley Marco Empleo Público:

*Artículo 27.-**Cooperación Interinstitucional.** El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en coordinación con la Dirección General de Servicio Civil y las instituciones sujetas a los alcances de la Ley Marco de Empleo Público, N° 10.159, establecerán políticas, acuerdos y programas basados en cooperación interinstitucional para*



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



compartir recursos y espacios para propiciar la mayor eficiencia, maximización de recursos y alcance de los procesos de capacitación y desarrollo del personal.

*Artículo 28.- **Capacitación del personal.** La capacitación del personal deberá apoyar de manera efectiva la integridad y transparencia en la función pública, así como el fortalecimiento de las competencias claves, requeridas para el desempeño en la Alta Dirección Pública, estableciendo un programa de capacitación que considere las líneas rectoras definidas por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.*

La capacitación para el fortalecimiento de las competencias directivas debe realizarse mediante acciones coordinadas de capacitación y desarrollo asociadas a toda la gestión de recursos humanos, para asegurar la mayor eficiencia y eficacia, contribuir a la modernización del Estado, la competitividad, y agregar valor público a los productos y servicios prestados a los habitantes de la República.”

*Artículo 29.- **Declaraciones Juradas** Las declaraciones juradas que emitan las personas servidoras en ejercicio del derecho de objeción de conciencia, cuando se vulneren sus convicciones religiosas, éticas y morales, en virtud de programas de formación y capacitación de carácter obligatorio, serán recibidas por la dependencia encargada de la gestión de recursos humanos en la institución en la cual labora la persona servidora pública. Las declaraciones juradas tendrán carácter confidencial y serán resguardadas en el expediente de la capacitación respectiva.*

Nota: lo subrayado y en negrita no pertenece al texto original.

Cronograma: este tiene variaciones según el año de ejecución, se actualizará una vez aprobado este manual.

Procedimiento del Proceso: Gestión del Desempeño.

¿Qué es un proceso de Evaluación del Desempeño?

La evaluación de desempeño es la herramienta técnica con procedimientos bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, las responsabilidades y los perfiles del puesto, que permite a las empresas o instituciones a optimizar su gestión de capital humano, al analizar las fortalezas y debilidades de los empleados y medirlas la consecución de objetivos.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Importancia de un proceso de Evaluación del Desempeño:

Al aplicar una evaluación del desempeño acorde con las necesidades institucionales, permitirá medir las capacidades y habilidades de los colaboradores, con la finalidad de orientar a cada colaborador (as) para el cumplimiento de su desempeño de forma eficaz y eficiente y así lograr los objetivos institucionales.

Alcance:

Obtener un mecanismo acorde con la realidad institucional y en cumplimiento con los parámetros que se detallan en la Ley 9635, para lograr la mejora continua de la gestión municipal y del desempeño y desarrollo integral de los colaboradores (as) de la Municipalidad de Aserrí.

Además, se quiere alcanzar:

- Otorgamiento del incentivo por concepto de anualidad, debido al cumplimiento de las metas y objetivos de desempeño individual.
- Elaboración de los Planes de Seguimiento y Mejora Continua.
- Actividades de formación, capacitación y desarrollo, insumo para el Proceso de Capacitación y Desarrollo.

Objetivo general:

Cumplir con los parámetros establecidos en el Capítulo VI de la Ley 9635 y en el Capítulo VII de la Ley Marco Empleo Público, donde logre medir el desempeño de cada colaborador (a) de la Municipalidad de Aserrí, sobre la base de las competencias y habilidades requeridas por el cargo que ocupa. Asimismo, las calificaciones anuales constituirán antecedente para la aplicación del incentivo por anualidad.

Debilidad:

La Municipalidad de Aserrí, no cuenta con un sistema de informática para la aplicación de los parámetros que indica la Ley 9635. Por lo consiguiente, en el año 2023, elaborará la herramienta de forma manual (Excel), para cumplir con lo estipulado por la Ley.

Asimismo, se continuará con el proceso de búsqueda con el IFAM de un sistema de informática óptimo para aplicar la evaluación del desempeño, según los lineamientos de la Ley 9635 y la Ley Marco Empleo Público, por medio de programa de informática.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Periodo:

Para la aplicación de anualidades del año 2023, se efectuará el procedimiento de evaluación en julio del 2023 a todo el personal, con el fin de aplicar las anualidades de los colaboradores que cumplieron en enero, febrero y antes del 09 de marzo del 2023 y para los colaboradores que cumplieron su anualidad después del 09 de marzo del 2023, para la aplicación de anualidad se debe esperar a la aprobación de la escala salarial global por parte del Concejo Municipal.

Para la aplicación de anualidades del año 2024, con referencia a la Ley Marco Empleo Público se ejecutará la evaluación del desempeño con el procedimiento anual durante 2023 (enero 2023 a diciembre 2023), el cual se iniciará en el mes de diciembre del 2023 a los colaboradores que cumplen su anualidad en el mes de enero 2024, ya que se aplicará la evaluación del desempeño a cada uno de los colaboradores en el mes anterior a su fecha de cumplimiento para así ser evaluados anualmente, se utilizará una nueva herramienta que será resultado de este Manual de Procedimientos para los Procesos de Administración del Talento Humano.

Para la aplicación de anualidades del año 2025, con referencia a la Ley Marco Empleo Público se ejecutará la evaluación del desempeño entre enero del 2024 a diciembre del 2024, de la misma manera del año 2024, solamente que para este año 2025, las jefaturas han contado con la herramienta a utilizar desde enero del 2024, para su efecto de normalización después del cambio que genero la entrada en vigencia de la Ley en mención.

Pasos de la metodología a utilizar para elaborar e implementar el proceso de Evaluación del Desempeño en la Municipalidad de Aserrí:

Este proceso debe estar bajo los procedimiento y parámetros que se describen en los Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas Capítulo II y en la Ley 9635, en el Capítulo VI.

Paso 1: La planificación de la evaluación del desempeño. Se debe definir y programar las metas y objetivos por parte de la jefatura y su comunicación al colaborador (a) municipal, para este paso la Gestión del Talento Humano, Planificación y la Alcaldía, procederán a realizar la inducción a las jefaturas inmediatas y darles las guías a seguir (Perfiles de puestos y una guía del paso a paso del proceso con los criterios a evaluar y parámetros).

Este paso debe iniciar en el último trimestre de cada año 2023 para evaluar el año 2024; con el fin de que los objetivos y metas pactados se asignen a los colaboradores (a), a más tardar, en el primer trimestre de cada año. En este proceso, la jefatura deberá coordinar y acordar con cada



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



uno de sus subalternos, considerando las funciones y responsabilidades a su cargo y el manual de puestos, favoreciendo la alineación de objetivos y metas institucionales.

Importante, indicar que como la Ley en mención entra en vigencia en marzo del 2023, el periodo para evaluar el año 2023, se ejecutará a partir del mes de marzo del 2023, con la salvedad como se especifico en el ítem de “Periodos” que para evaluar el año 2024, se ejecutará como lo indica los lineamientos en el último trimestre de cada año. Por lo tanto, en octubre del 2023 iniciaría ese nuevo proceso.

Las jefaturas institucionales deberán definir los objetivos y las metas de los colaboradores (as) con fundamento de los instrumentos de planificación estratégica y operativa: Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local (PDHL), Plan Estratégico Municipal (PEM), Plan Anual Operativo (PAO).

Igualmente, una vez que las jefaturas inmediatas elaboren en conjunto con sus subalternos el Programa de Metas anual, debe ser remitido a la Gestión del Talento Humano y a la Planificación, para tener conocimiento del contenido y llevar un registro de estos.

Asimismo, en caso de diferencias, entre los colaboradores (as) y la jefatura inmediata, en relación con la pertinencia de las metas y objetivos de desempeño individual, la Gestión de Talento Humano procederá a ejecutar la etapa de conciliación entre colaborador evaluado y jefatura inmediata. Igualmente, sí en dicha etapa de conciliación no resulta conforme alguna de las dos partes, el caso se elevará al Alcalde Municipal, para que se tome la decisión final.

Paso 2: El seguimiento de la evaluación del desempeño. Valoración que evidencia el avance del desempeño de las personas servidoras públicas, respecto del cumplimiento de las metas y objetivos que le fueron asignadas, con la finalidad de reforzar los comportamientos positivos e identificar aspectos de mejora y contingencias tendientes a favorecer, el logro de los objetivos y metas y fortalecer el desarrollo de sus competencias.

El seguimiento se realizará de forma diaria por parte de la jefatura inmediata. En caso de presentarse situaciones justificadas que comprometan el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, se realizarán los ajustes correspondientes, bajo la presentación de la debida justificación.

Cada institución, y órgano del Sector Público definirá internamente el momento en que se realizará el seguimiento de la evaluación del desempeño y lo informará oportunamente a sus funcionarios.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Para dar cumplimiento a este paso, la Gestión del Talento Humano, elaborará una matriz de “Seguimiento de la Evaluación del Desempeño” que será remitida a cada jefatura en el mes julio de cada año, para que se pueda dar seguimiento tomando como base el primer trimestre del año.

Asimismo, como este año 2023 se debe adecuar por la entrada en vigencia de la Ley de Marco Empleo Público, dicha matriz se entregará a las jefaturas inmediatas en el mes de setiembre 2023. (solamente por este año).

Paso 3: La evaluación del desempeño. Esta etapa tiene como propósito, contrastar los criterios de evaluación definidos y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas que fueron planificadas y pactadas con las personas servidoras públicas, según su cargo.

La evaluación será realizada por la jefatura inmediata a más tardar 15 de cada mes, cuando se evaluarán los resultados del año inmediato anterior (partiendo del 1° de enero al 31 de diciembre de cada año). Además, será responsabilidad de cada jefatura hacer entrega de los formularios de evaluación del desempeño a la Gestión del Talento Humano, con la firma conforme del colaborador, para archivarse en el expediente de personal de cada uno de los colaboradores, durante la segunda quincena del mes de enero de cada año, en conjunto de todos los documentos de respaldo de cada evaluación (matrices-justificaciones).

El pago del incentivo por anualidad se reconocerá el mes inmediato siguiente al aniversario del ingreso o reingreso del colaborador (a) de la Municipalidad de Aserrí, Por lo consiguiente, el colaborador (a) tiene derecho a una nueva anualidad en virtud de la calificación obtenida en la evaluación del desempeño que hayan cumplido con una calificación mínima de "muy bueno" o su equivalente numérico.

De esta forma, sí el colaborador esta disconforme con la calificación otorgada por su Jefatura inmediata deberá presentar un recurso de revocatoria a su jefatura inmediata, para que éste proceda a resolver de no existir revocatoria por parte de la jefatura inmediata, el colaborador involucrado debe trasladar un recurso de apelación al Alcalde Municipal, una vez resulta la apelación debe ser remitido la resolución final a la Gestión del Talento Humano. (cumpliendo con los plazos de ley)

Asimismo, con dicha resolución se determina la aplicación de la anualidad para ese periodo, recordando que debe obtener como mínimo un “muy bueno”, para tal efecto.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



El ciclo a evaluar comprenderá doce meses partiendo de la fecha de cumplimiento de anualidad del año pasado a la fecha de cumplimiento de anualidad del año en curso, de cada uno de los colaboradores.

Paso 4: La realimentación. La realimentación se realizará a todas las personas servidoras públicas en las etapas de seguimiento y evaluación, de manera personal.

Especialmente en los casos, cuando el colaborador (a) obtenga una calificación igual o inferior a "Insuficiente", se procederá a elaborar un Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño, que contenga un conjunto de medidas para mejorar la calificación del periodo vigente o del periodo siguiente, ya sea que se trate de la etapa de seguimiento o de la etapa de evaluación, respectivamente.

Este Plan será obligatorio y será una responsabilidad acordada entre la jefatura y los subalternos. Por lo tanto, lo deben confeccionar en conjunto en cada mes de junio de cada año. Las Gestión del Talento Humano, deberán dar seguimiento y evaluar los resultados de estos planes, ya que es de insumo para la elaboración del Proceso de Capacitación y Desarrollo.

Al concluir el Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño, la jefatura comunicará el resultado a la dependencia de Talento Humano.

Paso 5: Segundo resultado consecutivo de la evaluación menor a “muy bueno” o a su equivalente a 70: Se considerará como falta grave y causal para iniciar el debido proceso de despido, el resultado de la evaluación desempeño de la persona servidora que, a pesar de advertencias, fuese inferior a setenta por ciento o a setenta puntos, por dos periodos de evaluación de desempeño consecutivos firmes, tras verificarse que las calificaciones estén debidamente justificadas por la jefatura inmediata que las asigne y por la autoridad jerárquica que la confirme, en caso de haber sido recurrida conforme con los procedimientos aplicables, y tras el desarrollo e implementación de un plan de seguimiento y mejora de desempeño, con base en el resultado de la primera evaluación de desempeño.

Por lo tanto, la Gestión del Talento Humano, procederá de forma inmediata a remitir al Alcalde Municipal, el expediente respectivo del subproceso de la Evaluación del Desempeño del colaborador involucrado, para que de inicio al debido proceso correspondiente.

Responsable del Proceso: Gestión del Talento Humano, Jefaturas Inmediatas y los colaboradores por puesto. **Involucrados:** Alcaldía Municipal.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Asimismo, se puntualiza que en el apartado anterior referente a los “Pasos de la metodología a utilizar para elaborar e implementar el proceso de Evaluación del Desempeño en la Municipalidad de Aserrí”, se encuentra sujeto a las disposiciones que se detallan en el Capítulo VI de la Ley Fortalecimiento de la Finanzas Públicas (9635) y los artículos 30 y 32 del Reglamento de la Ley Marco Empleo Público:

Ley 9635:

Artículo 45- Evaluación del desempeño de los servidores públicos. La evaluación del desempeño será un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de los funcionarios públicos.

Artículo 46- Rectoría de Empleo Público. Toda la materia de empleo del sector público estará bajo la rectoría del ministro o la ministra de Planificación Nacional y Política Económica, quien deberá establecer, dirigir y coordinar las políticas generales, la coordinación, la asesoría y el apoyo a todas las instituciones públicas, y definir los lineamientos y las normativas administrativas que tienda a la unificación, simplificación y coherencia del empleo en el sector público, velando que instituciones del sector público respondan adecuadamente a los objetivos, las metas y las acciones definidas.

Además, deberá evaluar el sistema de empleo público y todos sus componentes en términos de eficiencia, eficacia, economía y calidad, y proponer y promover los ajustes necesarios para el mejor desempeño de los funcionarios y las instituciones públicas.

Artículo 47- Fundamento metodológico de la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño de los funcionarios se fundamentará en indicadores cuantitativos de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que realice la dependencia a la que pertenece, y la del cuerpo gerencial en todos sus niveles para el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales.

Será responsabilidad de cada superior definir los procesos y los proyectos de la dependencia, así como los productos y los servicios prestados, de conformidad con la normativa vigente y los planes estratégicos gubernamentales institucionales.

Los lineamientos generales aplicables para todo sector público los definirá el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán), con el objetivo de homogenizar y



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



estandarizar, con las salvedades respectivas, los métodos de evaluación y los sistemas de información respectivos.

Artículo 48- Criterios para la evaluación del desempeño. Cada jefatura de la Administración Pública, al inicio del año, deberá asignar y distribuir a todos los funcionarios entre los procesos, proyectos, productos y servicios de la dependencia, estableciendo plazos de entrega y tiempo estimado para su elaboración. Será responsabilidad de cada superior jerárquico dar seguimiento a este plan de trabajo anual; su incumplimiento será considerado falta grave de conformidad con la normativa aplicable.

Para el seguimiento regular y frecuente de las actividades del plan de trabajo, cada administración deberá establecer un sistema informático al efecto, alimentado por cada funcionario con las actividades diarias vinculadas a dichos procesos, proyectos y productos, y el cumplimiento de plazos y tiempos. Será responsabilidad de cada funcionario, incluido todo el nivel gerencial, la actualización y el mantenimiento al día de la información necesaria para la evaluación de su desempeño, de conformidad con los procesos, proyectos, productos y servicios asignados particularmente, sus plazos de entrega y tiempos estimados para su elaboración, en dicho sistema informático que la Administración pondrá a su disposición. Su incumplimiento será considerado falta grave de conformidad con la normativa aplicable.

El incentivo por anualidad se concederá únicamente mediante la evaluación del desempeño para aquellos servidores que hayan cumplido con una calificación mínima de "muy bueno" o su equivalente numérico, según la escala definida. El ochenta por ciento (80%) de la calificación anual, se realizará sobre el cumplimiento de las metas anuales definidas para cada funcionario, de conformidad con lo dispuesto en el presente capítulo, y un veinte por ciento (20%) será responsabilidad de la jefatura o superior.

Artículo 49- Efectos de la evaluación anual. El resultado de la evaluación anual será el único parámetro para el otorgamiento del incentivo por anualidad a cada funcionario.

Las calificaciones anuales constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y el desarrollo de los recursos humanos. Será considerado para los ascensos, las promociones, los reconocimientos, las capacitaciones y los adiestramientos, y estará determinado por el historial de evaluaciones del desempeño del funcionario. Igualmente, el proceso de evaluación deberá ser considerado para implementar las acciones de mejora y fortalecimiento del potencial humano.



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Anualmente, la Dirección General de Servicio Civil dictará los lineamientos técnicos y metodológicos para la aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño, los cuales serán de acatamiento obligatorio.

Artículo 50- Sobre el monto del incentivo. A partir de la entrada en vigencia de esta ley, el incentivo por anualidad de los funcionarios públicos cubiertos por este título será un monto nominal fijo para cada escala salarial, monto que permanecerá invariable.

Ley Marco Empleo Público:

“Artículo 30.- Evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas.

La evaluación del desempeño será un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de las personas servidoras públicas. Los instrumentos de evaluación deberán ser objetivos, sin perjuicio en contra de la persona servidora por injerencia política, persecución, acoso laboral y a la moral o ética, o por eventuales denuncias en contra de sus superiores por posibles faltas en contra de la administración eficiente de los recursos de la Hacienda Pública o del cumplimiento de deberes.

(...)

La evaluación del desempeño contempla como etapas básicas:

- 1. Planificación.*
- 2. Sensibilización y formación.*
- 3. Ejecución de la evaluación del desempeño, que ameritará al menos:*
 - 3.1 Un plan de evaluación a cada persona trabajadora.*
 - 3.2. Evaluaciones parciales con el objetivo de revisar avances.*
 - 3.3. Evaluación final.*
 - 3.4. Realimentación o comunicación constante con la persona servidora.*
- 4. Análisis y entrega de resultados.*

Es importante mencionar que este proceso puede llegar a sufrir cambios durante el periodo de marzo 2023 a marzo 2024, por causa de la entrada en vigencia de la Ley Marco Empleo Público, esto por motivo que se debe clasificar los puestos con funciones o labores exclusivas y excluyentes y, además, este procedimiento está sujeto a la aprobación de MIDEPLAN, específicamente se encuentra sujeto a las disposiciones que se detallan en el artículo 30 del Reglamento de la Ley Marco Empleo Público:



MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ

Gestión del Talento Humano

Manual de procedimientos para los procesos de Administración del Talento Humano



Artículo 32.- Lineamientos a Evaluación de Desempeño.

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en coordinación con la Dirección General de Servicio Civil y en el plazo de seis meses a partir de la entrada en vigencia de este Reglamento, dictará el modelo y los lineamientos relativos a la evaluación del desempeño que deberá aplicarse a las personas servidoras cubiertas por el presente reglamento. La Dirección General de Servicio Civil brindará asistencia técnica, seguimiento y control para la implementación, desarrollo y mejora de los procesos de evaluación de desempeño a las instituciones cubiertas por el presente reglamento”.

Cronograma: este tiene variaciones según el año de ejecución, se actualizará una vez aprobado este manual.

Elaborado por: Licda. Johanna Corrales Sibaja.
Gestora del Talento Humano