

*“Propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano
por Competencias: Caso Municipalidad de Upala”*

Elaborado por:
González Barrantes, Stephany
Herrera Gutiérrez, Franciny
Rivera Fonseca, Evelyn

RESUMEN EJECUTIVO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS: CASO MUNICIPALIDAD DE UPALA

González Barrantes Stephany
Herrera Gutiérrez Franciny
Rivera Fonseca Evelyn

Debido a los cambios vertiginosos los entes públicos debieron introducir nuevos principios y valores para mantener su actuación eficaz y ética; así como también, emprendieron una búsqueda de diversos modelos de gestión. Uno de estos modelos es el de gestión de talento humano por competencias, que es una herramienta que promueve la gestión del cambio, pues busca una mejora mediante su implantación en las áreas de perfiles de puesto, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y, finalmente, en la evaluación del desempeño.

Después de revisar el Atlas de Desarrollo Humano de Costa Rica, el Índice de Desarrollo Cantonal y el Diagnóstico Organizacional y Ocupacional de la Municipalidad de Upala, se optó por elegir este gobierno local. La misma municipalidad manifestó la necesidad de mejorar su gestión y esto se refleja en lo expuesto por Cerdas Escamilla (2012); encargada de la Oficina de Recursos Humanos, quien afirmó que “[l]a Municipalidad de Upala actualmente no tiene una estructura de recursos humanos desarrollada” (30), y además mencionó que la Municipalidad de Upala debería “[i]mplementar un sistema de planificación del recurso humano, en coordinación con el Alcalde, la unidad de planificación y las unidades responsables de la ejecución de los procesos y subprocesos municipales” (Cerdas Escamilla, 2012: 40).

De lo anterior surge el problema de investigación que sustenta éste trabajo, el problema se expone seguidamente: ¿Cómo puede contribuir el modelo de gestión de talento humano por competencias a mejorar la gestión del recurso humano? Pregunta que da paso a la definición de los siguientes objetivos,

Objetivo general

Proponer un modelo de gestión del talento humano por competencias para su aplicación en la Municipalidad de Upala.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico general de la gestión del talento humano de la Municipalidad de Upala.

2. Dotar a la Municipalidad de Upala de una serie de herramientas para cada una de las áreas de la gestión del talento humano.
3. Diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias, alineado a la estrategia de la Municipalidad de Upala.

Para lograr el objetivo general del trabajo, el enfoque de la investigación es mixto, ya que involucra aspectos de tipo cuantitativo y cualitativo; sin embargo, el peso de la investigación se sustentó en el enfoque cualitativo.

La primera variable de la investigación es la gestión del recurso humano, esta variable fue abordada desde el marco analítico para el diagnóstico de la situación de la municipalidad, adaptando la herramienta propuesta por Francisco Longo llamada "*Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*" a la realidad de la municipalidad, dando como principales hallazgos los siguientes.

Planificación de recursos humanos: Políticas e instrumentos no permiten la optimización efectiva y correcta atribución de recursos sin embargo la existencia de voluntad política y administrativa permite que se puedan mejorar las diferentes áreas.

Organización del trabajo: Diseño de puestos desactualizado, inadecuada descripción de los puestos ya que se cuentan con manuales genéricos, perfiles de puestos solo valora requisitos de titularidad

Gestión del empleo: Los instrumentos de selección utilizados no responden a criterios técnicamente validados y no hay proceso de inducción.

Gestión del rendimiento: No se definen estándares de rendimiento requerido, no se realizan evaluaciones del desempeño, no se elaboran planes remediales

Gestión del desarrollo: No hay plan de capacitación, no se realiza Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, no existen planes de carrera y sucesión, no contemplan las necesidades de los colaboradores.

La segunda variable, áreas de la gestión del talento humano por competencias, se entiende como los "[p]rincipales aspectos involucrados en la gestión del talento humano basada en competencias" y que "enmarcan el proceso" (Pardo, 2007: 8). En esta investigación se entiende como los aspectos que conforman y enmarcan el proceso de gestión del talento humano por competencias y que permiten el desarrollo eficiente de los colaboradores.

Esta variable se abordó inicialmente con el análisis del Plan Estratégico Municipal Upala 2012-2017, lo que permitió una alineación de la estrategia con los procesos que componen el modelo propuesto. Siendo de esta alineación, además, de donde surgen las competencias generales y específicas que dan soporte al modelo y que se reflejan en los perfiles de puestos de la municipalidad.

Las competencias generales definidas son: **Compromiso Social - Orientación al Logro - Mejora continua**. De estas se desprendieron una serie de competencias específicas, las cuales se detallan en un diccionario por competencias donde se dividen en niveles, estas competencias son: **Trabajo en Equipo - Adaptabilidad - Iniciativa y Autonomía - Orientación al Usuario - Comunicación Asertiva - Aprendizaje Permanente - Manejo de Conflictos – Liderazgo – Productividad – Responsabilidad**

Una vez identificadas las competencias, se formularon manuales para cada una de las áreas de Recursos Humanos que se encuentran en los procesos que componen el modelo por competencias propuesto, generando como herramientas las siguientes:

Manual de perfiles de puestos:

- Diccionario de Competencias, Cuestionario de Jefaturas y Funcionarios y el Boceto Perfil de Puestos.

Manual de reclutamiento y selección por competencias:

- Formato de publicación de la vacante, Plantilla de entrevista y la Propuesta de Preguntas para la entrevista por competencias

Manual de Evaluación del Desempeño por competencias:

- Convenio de compromisos y rendición de cuentas, Informe departamental, la Bitácora y el Cumplimiento de competencias del convenio de compromisos y rendición de cuentas

Manual de Diagnóstico de necesidades de capacitación:

- Tabla de identificación de oportunidades de mejora, brechas de competencias, necesidades de capacitación

Partiendo de los productos anteriores se procedió a elaborar la propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la Municipalidad de Upala, la cual se compone de tres grandes procesos que son: Reclutamiento y selección por competencias, Evaluación del Desempeño por Competencias y Formación y Desarrollo por Competencias, mismos que se encuentran concatenados e interrelacionados entre sí, ya que uno depende del otro para poder desarrollarse de forma eficientemente; además de estos tres procesos el modelo tiene un eje fundamental que da soporte al modelo, este son los perfiles de puesto por competencias, que son la base que sostiene el modelo y de los cuales se nutren los demás procesos.

Universidad de Costa Rica
Ciencias Económicas
Administración Pública

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR
EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

*“Propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano
por Competencias: Caso Municipalidad de Upala”*

COMITÉ ASESOR

Margarita Esquivel
Johanna Alarcón
Orlando Hernández

Realizado por

Stephany González Barrantes
Franciny Herrera Gutiérrez
Evelyn Rivera Fonseca

San José, Costa Rica
2016

Acta #68-2016
Tribunal de Trabajo Final de Graduación
Escuela de Administración Pública

Acta de la Sesión 68-2016 del Tribunal de Trabajo Final de Graduación de la Escuela de Administración Pública, celebrada el 05 de mayo del 2016, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Stephanie González Barrantes carné B02702, Franciny Herrera Gutiérrez carné A93078 y Evelyn Rivera Fonseca carné B05214 quienes optaron por la modalidad de: Seminario de Graduación.

Presentes:

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez quien presidió; M.Sc. Margarita Esquivel Porras como tutora; M.Sc. Johanna Alarcón Rivera como lectora, Dr. Orlando Hernández Cruz como lector y Licda. Alma Luz Solano Ramírez, quien actuó como representante de los profesores.

Artículo 1

El Presidente informa que el expediente de las estudiantes postulantes contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Administración Pública*.

Artículo 2

Las estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado "Propuesta de modelo de gestión de talento humano por competencias: Caso Municipalidad de Upala"



Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador interrogaron a las postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorias, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio, y lo declaró aprobado.
(Satisfactorio/insatisfactorio) (aprobado/no aprobado)

Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a las aspirantes el resultado de la deliberación y las declaró Licenciadas en Administración Pública.

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y las estudiantes a las 19:15 horas.



Dr. Leonardo Castellón Rodríguez
Director de la Escuela

Stephanie González Barrantes
Carné B02702

M.Sc. Margarita Esquivel Porras
Tutora del Trabajo

Franciny Herrera Gutiérrez
Carné A93278

M.Sc. Johanna Alarcón Rivera
Lectora

Evelyn Rivera Fonseca
Carné B05214

Dr. Orlando Hernández Cruz
Lector

Licda. Alma Luz Solano Ramírez
Representante de los profesores

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Original: Estudiantes, copia: Esc. Adm. Pública



Al amparo de la Ley N° 6683 y sus reformas, se prohíbe la reproducción parcial o total de este trabajo sin contar con la autorización de los titulares de propiedad intelectual

Dedicatoria

González Stephany,

En primera instancia a Dios por darme la fortaleza, la sabiduría y la capacidad de alcanzar mis metas y por permitirme ser quien soy.

A mis padres los responsables de que hoy esté en esta etapa de mi vida, por haberme impulsado y por darme siempre lo mejor que han podido, son y serán siempre mis grandes ejemplos de lucha y perseverancia. A mi novio por todo el apoyo brindado, por correr con migo siempre que fue necesario, por escucharme y alentarme a no darme por vencida nunca. A mi familia y amigos quienes siempre estuvieron pendientes de mí y me apoyaron en todo este proceso, a los que me alentaron y me aconsejaron no mirar atrás ni para coger impulso, dentro de esta lista podre mencionar a muchas personas, pero menciona a mi prima y hermana Marilyn B que sirvió de ejemplo, podemos decir con orgullo que somos UCR. Espero que todos los pequeños de mi casa se sientan inspirados y motivamos y sea yo un ejemplo para ellos. A todos los amo y les estaré eternamente agradecidos. Padres jamás olviden que este es su triunfo también, y es para ustedes. LOS AMO. Y no me podrían faltar mis pequeñas chicas, quienes han compartido con migo la pasión por el estudio y la meta por ser licenciadas, hace un tiempo atrás tomamos un reto y hoy podemos decir que lo superamos, espero que no sea nuestro últimos trabajo juntas. Gracias por todo.

Herrera Franciny,

Dedico el esfuerzo de este Trabajo Final de Graduación a todas aquellas personas que amo profundamente y que han estado presente en todo mi proceso de formación, especialmente a mi hermana, mi novio, mis padres y mi abuelita materna.

Antes de continuar con la dedicatoria quiero agradecer a Dios por darme la sabiduría, el conocimiento, su eterno amor, misericordia y la salud para llegar hasta este punto de mi vida.

Dedico este logro a mis padres, quienes fueron mi apoyo incondicional durante todo este proceso de crecimiento y formación, siendo mi fuente de motivación constante y los seres más orgullosos de cada uno de mis logros.

Mi hermana quien ha sido consejera e inspiración y me dio un motivo más por querer ser una excelente profesional (mi pequeña y amada sobrina). A mi novio quien ha sabido tolerar mis momentos de constante estrés y me ha dado su apoyo incondicional, mi abuelita materna quien siempre se ha mostrado interesada en cada uno de mis proyectos y comparte junto a mí con orgullo a pesar de sus años cada etapa de mi vida.

A mi abuelo materno, a quien le agradezco el haberme instado en todo momento para seguir adelante y estudiar siempre, mi ángel y mi motor, quien desde el cielo me cuida e intercede por mí.

A mis queridas compañeras y colegas ya que juntas hemos vivido este proceso largo pero enriquecedor y que contribuyó a fortalecer nuestros lazos de amistad a pesar de tener momentos de desacuerdo.

Rivera Evelyn,

Dedico de manera especial este Trabajo Final de Graduación a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerza y salud para seguir adelante y lograr mis objetivos, por su bondad e infinito amor.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy, a mi madre, a quien le debo todo en la vida, por haberme apoyado incondicionalmente en todo momento, por sus consejos, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por el amor que siempre me ha brindado. A mi padre, a quien le agradezco su cariño, comprensión y apoyo brindado, por sus consejos de perseverancia y constancia, y por su gran amor. Gracias a ustedes quien me ha dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi empeño, mi perseverancia y fuerzas para conseguir mis objetivos. A mi hermano, que siempre ha estado junto a mí, por su confianza, apoyo y amistad. A mi novio quien me apoyó y alentó constantemente para continuar cuando parecía que me iba a rendir, por su comprensión y paciente espera.

Con todo mi cariño y amor para mis seres queridos que hicieron todo en la vida para que yo lograra alcanzar mis sueños, por motivarme y darme su mano cuando sentía que el camino finalizaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Finalmente gracias a ustedes, más que compañeras, amigas, por su esfuerzo, dedicación y compromiso con el trabajo que emprendimos juntas.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por todas las bendiciones recibidas durante todo este proceso de formación y por darnos el don del aprendizaje.

Agradecemos a todos nuestros familiares, amigos y compañeros con quienes compartimos diferentes etapas de nuestro camino universitario.

A los lectores quienes se tomaron un espacio de su tiempo por revisar cada uno de los avances del presente trabajo.

A la Universidad de Costa Rica por darnos la oportunidad de ser parte de tan prestigiosa institución, y a todos los profesores y profesoras que contribuyeron en nuestro aprendizaje, nos sentimos muy orgullosas de poder decir que “somos egresadas de la UCR”

Al Alcalde de la Municipalidad de Upala Alejandro Ubao y la encargada de Recursos humanos Johana Cerdas por confiar en nuestro trabajo y abrirnos las puertas brindándonos toda la información necesaria para realizar el presente trabajo. Así como a cada uno de los colaboradores de dicha institución por apoyarnos y brindarnos información siempre que lo requerimos.

Y especialmente a nuestra querida tutora Margarita Esquivel, ya que sin ella esto no hubiese sido posible, ya que demostró entrega e incluso sacrificio económico y tiempo por ayudarnos a sacar adelante esta tarea. Estamos profundamente agradecidas, jamás pensamos encontrar una profesora tan comprometida con nosotras, quien no solamente guió nuestro trabajo y nos compartió su valioso conocimiento, sino que también nos abrió las puertas de su hogar y nos facilitó las condiciones para poder viajar y alojarnos cerca de la Municipalidad de Upala. Una persona excepcional de la cual siempre estaremos agradecidas y la recordaremos con gran cariño con el paso de los años, ya que su entrega, buen trato y su cariño fueron de suma importancia para sentirnos siempre apoyadas y seguras en esta etapa.

A cada una de nosotras, por haber tomado desde un inicio este trabajo en serio, por la voluntad y la perseverancia, por ser las personas que somos y por lo bien que logramos trabajar juntas, fue difícil y largo el proceso, pero si no hubiese sido por el empeño y el esfuerzo de cada una no hubiese sido posible concluirlo. Nos recordaremos como un excelente equipo y unas grandes amigas, gracias por todo chicas.

Stephany González, Franciny Herrera, Evelyn Rivera

PRESENTACIÓN

La finalidad del seminario de graduación ha sido proponer un modelo de gestión del talento humano por competencias para la Municipalidad de Upala, contemplando las áreas de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo y perfiles de puesto.

El desarrollo y actualización de las herramientas utilizadas en estas áreas, es de suma importancia para las instituciones, ya que permiten un adecuado manejo del recurso humano, el cual es la base del funcionamiento de toda organización, pues son los que materializan los objetivos y metas convirtiéndolos en hechos. Es por ello que en el caso de las municipalidades en nuestro país, existe normativa que regula los procesos antes mencionados, cuyo cumplimiento es obligatorio; un ejemplo de ello es la ley n.º 7794 denominada, Código Municipal.

Por tanto, aparte del hecho de que es fundamental el trabajo de los colaboradores en las instituciones, existe un marco normativo que por obligación estos deben respetar. De ahí, que las municipalidades deben tener y actualizar constantemente todas las herramientas que en el código citado se establecen, ya que esto les permite un adecuado manejo del recurso humano. Esto se verá reflejado en un desarrollo eficaz y eficiente, que permitirá el logro de los objetivos estratégicos municipales.

En el caso de la Municipalidad de Upala, se logró evidenciar una ausencia o desactualización de las herramientas que este trabajo abarca y el deseo de los jefes de la misma por utilizarlos en su trabajo diario, tanto por exigencia de las instituciones reguladoras (Contraloría General de la República), como por el deseo de sus funcionarios de lograr la superación institucional.

Es por lo anterior que la Escuela de Administración Pública propuso este seminario de graduación, pues además del deseo de las autoridades municipales de actualizar y desarrollar los instrumentos que el Código Municipal les exigía, se vio la oportunidad de dar un aporte a una municipalidad rural-fronteriza, que por sus características geográficas, pocas veces es contemplada en los trabajos

realizados por los estudiantes de la sede Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica.

Surge entonces la propuesta mencionada, con el fin de aportar al desarrollo del cantón de Upala y, en especial, al de los colaboradores de la municipalidad. En este trabajo se logró desarrollar un modelo de gestión del talento humano por competencias que tiene herramientas que serán entregadas a la Oficina de Recursos Humanos. Estas herramientas incluyen los respectivos manuales donde se explica en forma detallada el desarrollo y uso de las mismas, por lo que podrá ser implementado fácilmente por los encargados de la Municipalidad de Upala.

Índice

Índice.....	8
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I.....	12
ANTECEDENTES, JUSTIFICACIÓN Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
Antecedentes	12
Justificación.....	21
Problema de investigación	25
Preguntas de investigación	26
Objetivos	26
<i>Objetivo general</i>	26
<i>Objetivos específicos</i>	26
CAPÍTULO II.....	27
MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....	27
Marco teórico	27
Metodología	36
CAPÍTULO III.....	42
DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE UPALA	42
CAPÍTULO IV	46
PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD DE UPALA.....	46
1. Alineación estratégica y diccionario de competencias	46
2. Perfiles de puestos	50
3. Reclutamiento y selección	51
4. Evaluación de desempeño.....	52
5. Formación y Desarrollo.....	54
CAPÍTULO V:	57
RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	57
Recomendaciones.....	57
Conclusiones.....	60
ANEXOS.....	64
Bibliografía.....	177

Índice de Figuras

Figura N° 1: Manuales y Herramientas elaboradas para la Gestión de Talento Humano por Competencias para la Municipalidad de Upala.	40
Figura N° 2: Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Municipalidad de Upala.....	41
Figura N° 3: Hallazgos del Diagnóstico de la situación del área de recursos humanos de la Municipalidad de Upala.....	44
Figura N° 4 Competencias Generales Municipalidad de Upala:	46
Figura N° 5: Competencias Específicas Municipalidad de Upala	47

INTRODUCCIÓN

Este trabajo consistió en la elaboración de un modelo de gestión de talento humano por competencias, con el que se pretende fortalecer la gestión municipal. Por tanto, partiendo del hecho de que la base fundamental de una organización son las personas que día a día trabajan para cumplir con sus funciones y que aportan con cada acción al cumplimiento de los objetivos institucionales, es que se propuso una serie de objetivos vinculados a la Oficina de Recursos Humanos, en este caso de la Municipalidad de Upala.

Se desarrolló un modelo que busca que la municipalidad fortalezca la gestión del talento humano, optimice las capacidades de las personas en los puestos de trabajo, mejore los procedimientos e incorpore nuevas herramientas. Para esto, se eligieron dentro de todos los procesos que se desarrollan en la Oficina de Recursos Humanos, las áreas más importantes que sirven de base para seguir desarrollando las que aquí no se contemplan. Las áreas que se trabajaron según los objetivos planteados son: perfiles de los puestos por competencias, reclutamiento y selección por competencias, evaluación del desempeño por competencias y formación y desarrollo por competencias. Es importante señalar, que para el planteamiento del modelo se tomó como marco de referencia el Código Municipal Ley 7794 y el Plan Estratégico y las características de la Municipalidad de Upala. Es importante recalcar que otras municipalidades pueden utilizar este modelo y sus herramientas adaptándolas a su propio contexto.

En las áreas seleccionadas se buscó generar una serie de herramientas para que sean acogidos y aplicados en la municipalidad, lo que les permitirá, además, mejorar su gestión. Es por ello que el enfoque del modelo es por competencias, ya que se pretende que la institución aproveche más las destrezas y habilidades que poseen los colaboradores y que estas sean reforzadas para maximizar su gestión e incentivarlos a ser mejor cada día.

Es importante mencionar que con este trabajo se buscó ver el efecto a largo plazo que puede generar un modelo bajo el enfoque por competencias en este tipo

de instituciones, ya que el mismo no ha sido aplicado en ninguna municipalidad de Costa Rica. Es por tal motivo que se consideró la importancia de realizar el trabajo final de graduación en una municipalidad, y en particular en la de Upala, que tiene características particulares, ya que se encuentra alejada de la gran área metropolitana (GAM) y se trata de un cantón fronterizo, con poco acceso a las actividades de investigación desarrolladas por la universidad. Al seleccionar a la Municipalidad de Upala para realizar este trabajo, se pretende generar un impacto social y, además, un aporte a instituciones que por sus características día a día tienen grandes retos que afrontar, y que por sus condiciones generalmente se cree que tienen un desempeño menor que las municipalidades de los cantones cercanos a la GAM.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES, JUSTIFICACIÓN Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Antecedentes

Para desarrollar este trabajo, fue necesario realizar un análisis de las diferentes fuentes que han investigado el tema de gestión del talento humano por competencias. Es por ello que a continuación se presentan seis puntos que explican cómo se ha venido desarrollando el mismo.

1. Contexto del sector público

En Costa Rica existe una gran cantidad de instituciones públicas que brindan servicios básicos a la población; sin embargo, con los años se ha evidenciado una decadencia en la prestación de los mismos, debido a problemas que afectan la calidad del servicio brindado por dichos entes.

Es por ello que en diversos medios se ha escrito sobre las problemáticas que presenta el sector público. Por ejemplo, Leitón (2013) explica que los trabajadores del sector público no se quieren pensionar pues sus salarios son más altos de lo que recibirían si se pensionaran. Por su parte, Monge (2012) comenta que uno de los problemas que carcome a este país, es la corrupción en el sector público. La Asociación Nacional de Empleados Públicos y Privados (ANEP, 2010) menciona como otro problema, las diferencias salariales que existen en puestos idénticos en la administración pública de Costa Rica.

Además, se tiene el aporte de Ramírez (2010), quien menciona como reto cambiar el modelo habitual de la selección de personal por criterios académicos, enfocándose en la necesidad del reconocimiento de créditos extraacadémicos. La empresa Unimer (2000) menciona, en una encuesta, que los costarricenses identifican como problemas más urgentes de resolver aquellos que tienen que ver con su bienestar económico: el desempleo, la seguridad ciudadana y la corrupción y consideran que esos problemas tienen un origen político.

Este panorama permite ampliar el conocimiento sobre la realidad que enfrenta el sector público costarricense y sobre las posibles acciones que se

deben tomar con el fin de mejorar la gestión organizacional en especial referente a recursos humanos.

2. Contexto del sector municipal

Para conocer sobre los estudios e investigaciones que se han desarrollado sobre la problemática y desafíos del régimen municipal, se han analizado diversas fuentes. Tal es el caso de la Contraloría General de la República (2015), que expone los datos sobre el índice de gestión municipal, en el cual se evalúan temas relevantes que permiten mostrar fortalezas y debilidades de estas con respecto a su gestión. En esta misma línea la Contraloría General de la República (2014) expone el análisis de estos mismos elementos y la gestión municipal pero esta vez para el periodo 2013. Así mismo, la Contraloría General de la República (2013), menciona los datos de desarrollo y gestión institucional, planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas, gestión de desarrollo ambiental, gestión de servicios económicos (gestión vial) y sociales, correspondientes a 79 gobiernos locales. Además, Aguilar (2012) evalúa la gestión realizada por un total de 81 gobiernos locales, durante el periodo 2011, en el cual se dio a conocer la situación de la municipalidades en relación con diferentes temáticas.

Así mismo, en el Atlas del Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica (2011) se explican las tendencias de los 81 cantones costarricenses, por medio de una serie de datos sobre desarrollo humano, permitiendo una mayor comprensión de la situación actual de los mismos. Por su parte, Palacio (2011) menciona los problemas del régimen municipal, haciendo énfasis en la poca participación ciudadana y en la debilidad institucional, los problemas en la planificación institucional y la ausencia de evaluaciones.

Por otro lado, Meoño (2008) expone el porqué del agotamiento del modelo centralizado y cómo lograr avanzar hacia un sistema político e institucional realmente descentralizado sin incurrir en errores. Monge y Pereira (1995) mencionan que la problemática en el régimen municipal se centra en cinco aspectos que son: finanzas municipales, pérdida de funciones del régimen

municipal, capacitación del recurso humano, sistemas administrativos e injerencia política.

Estos estudios permitieron un acercamiento al contexto de los gobiernos locales, pues muestran los grandes retos que enfrentan y dan a conocer la importancia que puede tener la gestión del talento humano en los servicios que brindan los gobiernos locales.

3. *Modelo tradicional de gestión de talento humano*

También fue importante conocer la evolución de cómo se ha concebido el tema de la gestión del talento humano. Para lo cual se consultó a Bonnet (s.f.) quien describe la evolución del modelo tradicional de gestión de talento humano, aproximándose desde diversas concepciones como la de Elton Mayo, entre algunas otras.

4. *Gestión del talento humano por competencias*

Por su parte, en el tema de gestión del talento humano por competencias, la Organización Internacional del Trabajo (2013) menciona el proceso que se sigue para aplicar el enfoque de competencia laboral, el cual consta de cuatro fases. Asimismo, Alles (2011) plantea y describe un proceso de selección para diferentes niveles o tipos de búsqueda del recurso humano, dejando de lado el proceso de selección de los niveles gerenciales, los mandos medios o los jóvenes profesionales, identificando veinte pasos necesarios para que un proceso de selección sea exitoso.

Así mismo, Rábago (2010) hace un repaso histórico sobre competencias brindando una serie de definiciones de este término y da una explicación amplia sobre el sistema integrado de gestión, los componentes y el proceso para su aplicación. Mientras tanto, Madriz (2010) detalla el proceso para llevar a cabo una actualización del manual de puestos por competencias; también, describe el proceso de elaboración de un instrumento de evaluación de competencias.

Peñaloza y otros (2010) hacen mención al sistema que gestiona el conocimiento y a los componentes del capital intelectual; también desarrollan el tema de perfiles de competencias, sobre los cuales dan una explicación del surgimiento de este término y una serie de definiciones del mismo.

Por su parte, Climént (2009) menciona la importancia del término competencia y su aplicación en lo personal y lo profesional del individuo; además, establece los tipos de competencias más utilizados en la literatura sobre el tema. Morales (2009), por su parte, señala que existen una serie de competencias que se repiten muy frecuentemente en diferentes puestos y las organiza en cinco grupos principales. Asimismo, Alles (2009) hace un estudio de cómo está el tema de los recursos humanos en el tercer milenio; conforme avanza, se enfoca en la gestión de recursos humanos por competencias y menciona diversos aspectos relacionados con este tema

Además, Blanco (2007) analiza el enfoque de competencias desde dos visiones: saber y el saber estar o ser; para ello, se basa en los rasgos de personalidad y hace referencia a una función estratégica y a una función operativa del enfoque de competencias. Mientras tanto, Villalobos (2007) desarrolla ampliamente lo que es la evaluación del desempeño por competencias, así como también lo que son las competencias y los tipos que existen. Fumero (2007) plantea un perfil de competencias basado en el sistema de gestión del recurso humano por competencias.

Por otra parte, Alles (2006) explica el significado de desarrollar una competencia y de cómo medir e identificar competencias por medio de tres criterios. De igual manera, Chacón y otros (2006) mencionan la importancia de las competencias en el desarrollo profesional y personal en la actualidad; además, definen los cinco principales tipos de competencias. Aparte, González (2006) trata el tema de compensación ligado a la perspectiva del desarrollo personal, agrega que el enfoque por competencias es una técnica para administrar al recurso humano de forma efectiva. Por su parte, Vargas (2006) repasa específicamente las bases en la aplicación de las competencias en la formación y en la gestión del recurso humano; específicamente se refiere a las fases del trabajo por

competencias y los pasos necesarios que debe seguir una organización para implementar un modelo como este.

Díaz y Márquez (2005), por su parte, mencionan en su artículo la visión tradicional de la formación del recurso humano y la visión por competencias; además, describen el proceso de formación del talento humano en ambos modelos. Saracho (2005) plantea como su principal premisa el recurso humano como medio para agregar valor a la empresa, hace alusión a diversos modelos de competencias, distintivas, genéricas y funcionales. Mientras tanto, Alles (2005) se enfoca en la gestión de recursos humanos por competencias y menciona aspectos base para lograrla como la motivación y la inteligencia emocional; además, establece los tipos de competencias que existen, la aplicación del modelo de competencias por niveles, y, finalmente, muestra un diccionario en donde define las competencias de gestión.

Por su parte, Dirube (2004) ofrece una visión práctica de la gestión por competencias y, además, propone una guía con los distintos pasos que debe seguir una organización o empresa para desarrollar un modelo de competencias propio. En otro caso, Díaz y otros (2002) explican que las competencias propias de cada individuo permiten un mejor desempeño, y de ahí parten para la gestión del recurso humano mediante la definición del perfil de competencias.

También, Gallego (2000) menciona los tipos de competencias o clasificaciones, las cuales son: el *saber*, el *saber hacer* y el *ser*; además, analiza el proceso que se debe llevar a cabo en la gestión humana basada en competencias para que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Por otro lado, Mertens (2000) aborda el tema de la evolución que ha tenido el sector educativo en cuanto a incorporar aspectos sobre la formación basada en competencias: la alternancia entre teoría y práctica y la evaluación a partir de criterios de desempeño.

Siguiendo la línea de las competencias, en un informe de Ágora Social (s. f.), se aborda el tema de las competencias organizacionales y la selección de personal desde la perspectiva de organizaciones no lucrativas. Zayas (s. f.) presenta detalladamente, el proceso de selección como un sistema y explica los

perfiles de puestos. Además, Pereda y otros (s. f.) analizan las aportaciones del enfoque de competencias en la gestión del recurso humano, para mejorar la competitividad de las empresas en un entorno cambiante. Finalmente, Rodríguez (s. f.) aborda el tema del modelo de gestión del talento humano por competencias, explicando los aspectos necesarios para poder implementarlo.

5. *Gestión del talento humano por competencias, aplicada en el sector público*

En el sector público costarricense, uno de los casos más actuales en los que se aplica la gestión del talento humano por competencias, es el Banco Nacional de Costa Rica (2012), el cual se planteó la optimización de las prácticas de gestión de los recursos humanos, con el fin de obtener la máxima productividad por colaborador. Esto lo sustenta León (2011), quien menciona los beneficios en una formación de competencias laborales, así como las capacidades reales que demuestra la persona ante un puesto.

Mientras tanto, Aguilar y Fonseca (2010) analizan el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en el régimen del Servicio Civil, proponiendo un perfil de competencias generales para el sector público costarricense. Por su parte, Romero (2010) hace referencia a los modelos de gestión de competencias y la contribución de este modelo a la calidad de los servicios públicos costarricenses, cubiertos por el régimen de Servicio Civil.

Quesada (2010) menciona el caso de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), la cual implementó el modelo de gestión por competencias en forma oficial. Por su parte, Esquivel (2009) realizó un análisis de la gestión directiva basada en competencias, para la escuela Quince de Agosto, donde se refleja que la puesta en práctica de dicho modelo, puede llevar a un mejoramiento en la gestión directiva de la escuela.

Por su parte, Lizano y Zúñiga (2004) basaron su investigación en la identificación de las competencias requeridas para el desempeño exitoso de tres puestos de trabajo en una institución pública, que se encontraba atravesando un proceso de cambio en materia de recursos humanos.

Cascante (2003) se centra en la falta de eficacia de los funcionarios del sector público, por lo que plantea la competencia laboral como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y formación del recurso humano.

Además, la Contraloría General de la República (s.f.) desplegó como respuesta a sus objetivos referidos al desarrollo de los funcionarios, el modelo de gestión por competencias. Con este modelo se logró alinear las competencias individuales con el plan estratégico de la Contraloría General de la República.

Los aportes anteriores son un reflejo del éxito que puede generar la aplicación del modelo de gestión del talento humano en las instituciones públicas, por medio de las competencias laborales.

6. Gestión del talento humano por competencias, aplicada en los gobiernos locales

Desde el ámbito internacional Miño y Flores (2009), propusieron un sistema de evaluación del desempeño por competencias, para la dirección de recursos humanos y administración del Consejo Provincial de Pichincha, en Ecuador.

En el ámbito nacional, se cuenta con un Manual Descriptivo de Puestos Integral para el Régimen Municipal elaborado por la Unión Nacional de Gobiernos Locales (2009). Este manual sirve como un marco genérico que busca complementar y fortalecer el proceso de gestión del talento humano en las municipalidades, dotándolas de un instrumento técnico actualizado que les facilite el diseño y ajuste de su estructura ocupacional por clases de puestos.

Se detectó que en el caso de Costa Rica, el tema de gestión del talento humano por competencias no es común en el área municipal. Es por esto que se concentró la atención en esta área y, específicamente, en la Municipalidad de Upala, ya que esta no poseía ningún modelo de gestión del talento humano como tal. Queda claro que al realizarse este trabajo se introducirá, además, un nuevo modelo que servirá como ejemplo para el resto de los gobiernos locales.

7. *Gestión del talento humano por competencias aplicada en el sector privado y a nivel internacional*

Siguiendo esta línea de investigación, pero ahora en el ámbito internacional, se encontró el artículo presentado por Guerrero y otros (2013), en el cual se realiza un análisis de la gestión por competencias en una empresa española. Por otro lado, Araya (2012) se refiere en su investigación a las competencias que debe contener un perfil por competencias para el profesional en educación comercial, por tanto desarrolla los conceptos de perfil por competencias, competencias específicas y competencias genéricas.

Por su parte, Lozano (2011) muestra una serie de conceptos que se plasman en una base para proponer, en estudios futuros, un modelo de gestión por competencias para las universidades politécnicas en México. Y Pierre y otros (2009) abordan el tema del proceso de reclutamiento y selección de personal para ingresar al Preescolar de Aplicación de Luz "Elva María Ávila Girón".

Pardo (2007) se centra en las competencias laborales como un medio para lograr eficazmente las metas organizacionales y garantizarla supervivencia empresarial en un mundo globalizado, cambiante y con altos índices de competitividad. La premisa de Gómez y Solano (2007) es conocer cómo la aplicación del modelo de selección basado en competencias, permite contratar el personal idóneo para laborar en una agencia de viajes, específicamente en el área de ventas.

Además, Paniagua y otros (2006) abordan el tema planteando tres objetivos, desde el punto de vista conceptual, para establecer un modelo teórico que les permita determinar el valor que agrega la gestión humana a la organización. Patiño (2006) se acerca al sector empresarial y compara los modelos de gestión por competencias implementados en otras organizaciones, para retroalimentarlo en la organización Schneider Electric Agencia Antioquia y orientarlo a potencializar el talento humano. Finalmente, la Oficina Nacional de Innovación de Gestión (s.f.) de Argentina, en el documento denominado Competencias laborales en las administraciones públicas menciona una serie de

casos de aplicación del modelo por competencias en el sector público, a nivel internacional.

Todas las obras mencionadas aportaron diferentes perspectivas acerca del tema de este trabajo final de investigación y además permitieron abrir un espacio para adentrarnos en lo relativo a los gobiernos locales.

Justificación

Con el paso de los años, las instituciones se han visto enfrentadas a una serie de factores presentes en el entorno que las rodea. Esto es apoyado por lo que menciona Rodríguez (s.f.):

El cambio vertiginoso que imponen mercados, cada vez más globales, competitivos y complejos a las organizaciones, necesariamente impacta en su desempeño esperado, no sólo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Como es de suponer, ello exige a las empresas significativas reestructuraciones internas, a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende la Gestión de los Recursos Humanos (1).

Lo anterior se complementa con lo que señala la Oficina Nacional de Innovación de Gestión de Argentina:

Vertiginosos cambios globales y tiempos de crisis locales, hacen que el compromiso de la Administración Pública con la satisfacción del cliente ciudadano, se enfrente en el día a día a numerosos y complejos desafíos (s.f.: 8).

Debido a ello, los entes públicos debieron introducir nuevos principios y valores para mantener su actuación eficaz y ética; así como también, emprendieron una búsqueda de diversos modelos de gestión. Uno de estos modelos es el de gestión de talento humano por competencias, que es una herramienta que promueve la gestión del cambio, pues busca una mejora mediante su implantación en las áreas de perfiles de puesto, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y, finalmente, en la evaluación del desempeño. Rodríguez explica que “[I]o oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los Recursos Humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo” (s. f.: 2). En complemento a esto se presenta en la tabla 1, una comparación del modelo por competencias contra el modelo tradicional, que permite mostrar las diferencias y las ventajas que tiene el modelo por competencias con respecto del modelo tradicional.

Tabla 1*Modelo por Competencias Vrs. Modelo Tradicional*

Modelo por Competencias	Modelo Tradicional
Concibe a la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas. Así mismo, estos procesos se encuentran alineados a la estrategia de la organización y ese es el norte que guía los procedimientos. Concibe este como un medio y no como un fin en sí misma. (Gallego, 2000, p.64)	En este modelo cada área de la gestión de recursos humanos es un fin en sí mismas lo que quiere decir que se llevan a cabo independientemente, por lo que cada una tiene su propósito y no existe conectividad ni interrelación entre ellas. Lo que dificulta el logro eficiente de los objetivos. (Gallego, 2000, p.64)
Permite a los colaboradores participar, colaborar y aportar al planteamiento general de la organización (Alles, 2009, p.6)	
Las competencias alineadas a la estrategia organizacional promueven un mejoramiento del desempeño.	Se basan en factores como preparación académica, edad, años de experiencia, entre otros.
tiene un enfoque proactivo que permite prevenir las distintas situaciones posibles y crear acciones preventivas. (Pereda y otros, 2002:44)	Posee un enfoque reactivo, que significa actuar cuando la situación ya está planteada. (Pereda et al, 2002, p. 44)
Enfoque proactivo que permite prevenir las distintas situaciones y crear acciones preventivas. (Pereda et al, 2002:52)	Dificulta la posibilidad de hacer gestión de conocimiento y de implementar un sistema con este fin.
“Permite mejorar el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de los empleados y, como consecuencia, la eficacia, eficiencia y competitividad de la empresa” (Pereda et al, 2002, p. 53)	Dificulta conocer las verdaderas habilidades y destrezas de los empleados, y por ende poder sacar provecho de ellas. Pues en este solo se analiza el comportamiento observable.
En este modelo resalta el coeficiente emocional, que es el querer hacer y es representado por las competencias, las cuales aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción (Alles, 2009)	Sobre salta el coeficiente intelectual de las personal, que es el poder de que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia (Alles, 2009)
Se cuenta con parámetros de medición fácilmente contrastables (competencias).	

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al modelo por competencias se sabe que en el sector público de otros países, como Chile, Brasil y Ecuador, entre otros, se conocieron avances en el tema. Costa Rica no es la excepción, ya que se dio la implementación del modelo de gestión del talento humano basado en competencias en instituciones como lo son la Universidad Estatal a Distancia (UNED), el Servicio Civil, el Registro Nacional, la Contraloría General de la República y, parcialmente, en el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), entre otras. A pesar de ello, en los gobiernos locales el avance en este tema es mínimo, pues no se encontró algún dato que demostrara la aplicación de este modelo en el sector municipal de Costa Rica. Es por ello que resultó necesario conocer qué sucedería con la gestión de recursos humanos si se aplicara el modelo por competencias en las áreas de perfiles de puesto, reclutamiento y selección, formación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Tras este interés y después de revisar el Atlas de Desarrollo Humano de Costa Rica, el Índice de Desarrollo Cantonal y el Diagnóstico Organizacional y Ocupacional de la Municipalidad de Upala, se optó por elegir este gobierno local. La misma municipalidad manifestó la necesidad de mejorar su gestión y esto se refleja en lo expuesto por Cerdas Escamilla (2012), encargada de la Oficina de Recursos Humanos, quien afirmó que “[l]a Municipalidad de Upala actualmente no tiene una estructura de recursos humanos desarrollada” (30), y además mencionó que la Municipalidad de Upala debería “[i]mplementar un sistema de planificación del recurso humano, en coordinación con el Alcalde, la unidad de planificación y las unidades responsables de la ejecución de los procesos y subprocesos municipales” (Cerdas Escamilla, 2012: 40).

Según lo expuesto anteriormente, la Municipalidad de Upala estaba rezagada en la implementación de las herramientas de planificación necesarias para el desarrollo del recurso humano y, además, no contaba con un modelo de gestión del talento humano. Por este motivo y partiendo del hecho de que la municipalidad requería la actualización del sistema de planificación de recursos humanos y que dentro de las políticas institucionales de ese órgano local se establece que “[e]s prioridad el mejoramiento permanente del Recurso Humano”;

es que se consideró trabajar con esa municipalidad, ya que con la aplicación del modelo por competencias que se propone, la municipalidad obtendrá diversos beneficios dentro de los que se tienen la alineación del recurso humano con la estrategia de la institución y el desarrollo de las competencias de los colaboradores. Todo esto propiciará no solo el crecimiento de la institución sino también de los propios funcionarios.

Por otro lado, se tenía el hecho de que el gobierno local de Upala está ubicado en una zona alejada de la Gran Área Metropolitana, específicamente en la provincia de Alajuela; se trata del cantón número trece de esa provincia y está conformado por ocho distritos; limita al norte con la República de Nicaragua, lo que convierte a este cantón en un municipio rural-fronterizo. Sin embargo, esta situación no resultó ser un obstáculo, dada la necesidad que se identificó en la municipalidad; esto facilitó el contacto, apoyo y disponibilidad de información constante, por parte de la institución

Además de lo anterior se sabía que la Municipalidad de Upala había implementado diversas prácticas para mejorar la gestión y generar impacto positivo en ese cantón. Esto le permitió ganar en el año 2012, el primer lugar en la Expo feria Nacional "Buenas prácticas municipales" (Naciones Unidas, 2012). Esta situación puso en evidencia el interés del gobierno local por realizar sus funciones de manera eficiente y eficaz; para ello debía tomar en cuenta el recurso humano, ya que es este el encargado del correcto funcionamiento de las diferentes unidades o departamentos de la municipalidad y de brindar servicios de calidad que permitan la satisfacción de las necesidades y expectativas de los habitantes del cantón.

Por lo expuesto anteriormente, es que se optó por elegir este gobierno local, ya que se está dejando una base para futuras aplicaciones en otras municipalidades; así como también, insumos importantes para que la Municipalidad de Upala los aplique y logre con ello mejorar su gestión y cumplir con lo establecido en el Código Municipal en relación con el recurso humano. Esto, sin duda, sienta las bases para llevar a cabo cualquier cambio que requiera

la municipalidad de ese cantón, para seguir escalando en el índice de desarrollo municipal.

Problema de investigación

Las áreas de recursos humanos de algunas de las municipalidades de Costa Rica, no cumplen con lo establecido en el Código Municipal; este es el caso de la Municipalidad de Upala, la cual en el diagnóstico organizacional y ocupacional (2002) reflejó faltas en el cumplimiento de la normativa, específicamente de los siguientes artículos:

- 120 donde se expone que “[l]as municipalidades adecuarán y mantendrán actualizado el Manual Descriptivo de Puestos General”;
- 125, donde se establece que “[e]l personal se seleccionará por medio de pruebas de idoneidad”;
- 126, que dispone a que “[l]as municipalidades mantendrán actualizado el respectivo Manual para el reclutamiento y selección”;
- 135, que menciona que los trabajadores municipales “tendrán anualmente una evaluación y calificación de sus servicios”; y
- 142, que hace referencia a todo lo relacionado con la capacitación municipal.

La ausencia de estos instrumentos afecta no solo a la organización en general, sino también a los colaboradores, quienes se ven afectados pues esto limita una actuación eficaz de su parte e imposibilita el desarrollo de ciertas áreas que componen la gestión de los recursos humanos y que son esenciales dentro de la organización.

De todo lo anterior surgió el cuestionamiento respecto de cómo la aplicación de un nuevo modelo de gestión del talento humano puede contribuir a mejorar las actuaciones de los colaboradores. Esto debido a que se conocen casos en los que se ha aplicado un nuevo modelo de gestión y se ha logrado mejorar eficientemente su desarrollo. Por tanto la pregunta de investigación planteada es la siguiente:

¿Cómo puede contribuir el modelo de gestión de talento humano por competencias a mejorar la gestión del recurso humano?

Preguntas de investigación

- ¿Cómo se lleva a cabo en la Municipalidad de Upala la gestión del talento humano?
- ¿Cuáles son las herramientas y estrategias que puede aportar el modelo de gestión de talento humano por competencias a la Municipalidad de Upala?
- ¿Cómo contribuyen las herramientas del modelo de gestión de talento humano por competencias a la gestión del talento humano?
- ¿Qué necesita la Municipalidad de Upala para la aplicación de un modelo de gestión del talento humano por competencias, con el fin de mejorar la gestión?

Objetivos

Objetivo general

Proponer un modelo de gestión del talento humano por competencias para su aplicación en la Municipalidad de Upala.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico general de la gestión del talento humano de la Municipalidad de Upala.
2. Dotar a la Municipalidad de Upala de una serie de herramientas para cada una de las áreas de la gestión del talento humano.
3. Diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias, alineado a la estrategia de la Municipalidad de Upala.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

Marco teórico

Para llevar a cabo el seminario de graduación, fue necesario estudiar y conocer el contexto en el cual se desarrolla y que caracteriza al gobierno local de Upala; la organización de sus diferentes unidades, así como la normativa legal que regula el accionar de las municipalidades del país. Son fundamentales, además, los aportes conceptuales de diferentes autores, que se emplean a lo largo de la investigación y que sirven de base a las propuestas realizadas.

El documento “Sector público costarricense y su organización” desarrollado por el Ministerio de Planificación (Mideplan), define municipalidad de la siguiente manera:

[...] ente local por excelencia, el único ente territorial menor que admite la constitución. Existe una en cada cantón, y se encarga de la administración general de los intereses y servicios del cantón. Las municipalidades son entes descentralizados estatales. Son “autónomas”, según la Constitución Política, lo cual ha sido siempre interpretada en el sentido de que gozan de autonomía administrativa y política (2010:16)

a) Marco institucional

La Municipalidad de Upala se ubica al norte del país y es la encargada de gobernar y administrar los intereses y servicios del cantón número 13 de la provincia de Alajuela. Está conformada por ocho distritos que son: Upala, Aguas Claras, San José, Bijagua, Delicias, Dos Ríos, Yolillal y Canalete; y tiene un total de 41 847 habitantes; sus límites son al norte con Nicaragua, al noroeste con el cantón de La Cruz, al suroeste con Liberia y al este con Los Chiles y Guatuso.

Esta posee una Oficina de Recursos Humanos, la cual es atendida por una persona; además, no cuenta con un sistema informático integral para la gestión de recursos humanos (Cerdas Escamilla, 2012: 31). La municipalidad cuenta con 67 plazas, las cuales dan soporte a las diversas unidades administrativas y técnicas. Están distribuidas de la siguiente manera: 53 para funcionarios en propiedad, seis están ocupadas en forma interina para concurso, dos son ocupadas por funcionarios de elección popular, dos son asignadas a funcionarios

de confianza del alcalde, tres corresponden a contrataciones a plazo fijo y una es asignada a servicios especiales (Cerdas Escamilla, 2012: 31).

Una vez contextualizado el marco institucional, es necesario mencionar el marco legal que fundamenta y centra la investigación en el espacio de actuación legal. Esto permite conocer hasta dónde se puede intervenir en la gestión del recurso humano de la Municipalidad de Upala.

b) Marco legal

Los artículos 191 y 192 de la Constitución Política de Costa Rica, definen al recurso humano de los entes públicos como servidores públicos. Por su parte, el Código Municipal se refiere a los recursos humanos en los artículos 120 y 121, donde señala que los gobiernos locales deben establecer un manual descriptivo de puestos para la gestión del recurso humano; asimismo, en los artículos 125 al 126 se menciona todo lo referente al reclutamiento y a la selección del personal. En los artículos 134 al 136 y del 138 al 143, se desarrolla el tema de los incentivos y beneficios, la evaluación, la calificación del servicio y la capacitación municipal; además, se establece que los trabajadores de las municipalidades tendrán una evaluación y calificación de sus servicios cada año, como estímulo; señala que es responsabilidad de la oficina de recursos humanos, confeccionar los formularios para ese fin.

Este marco legal constituyó la referencia para desarrollar el modelo de gestión del talento humano por competencias, sin perder de vista lo estipulado en la demás normativa que regula a las municipalidades.

Por otro lado, es importante definir diversos conceptos fundamentales para comprender el desarrollo del presente trabajo, los cuales se detallan seguidamente.

c) Modelo de gestión del talento humano

El modelo que se utiliza en la mayoría de los entes públicos y, como se ha descrito, en la Municipalidad de Upala, es el modelo de gestión de talento humano o también llamado “modelo tradicional”. Este modelo es definido por Longo (2012)

como “un sistema integrado de gestión que se despliega en diferentes componentes, los cuales operan como subsistemas de aquél, y aparecen conectados e interrelacionados en la forma que expresan las flechas” (1). Además, Díaz y Márquez (2005) mencionan que este modelo:

[...] [s]e centra en la idea del puesto de trabajo, resalta las tareas y funciones que se deben llevar a cabo en dicho puesto, siendo sólo importante que el personal cumpla con estas tareas y funciones. Se elabora de manera sistemática partiendo del diagnóstico de necesidades para luego llevar a cabo un programa de formación (81).

En el trabajo final de graduación se entendió el modelo tradicional como un sistema integrado por diferentes componentes interrelacionados, y que pone énfasis en el cumplimiento, por parte de los colaboradores, de las tareas y funciones que se deben desarrollar en cada uno de los puestos.

Otro de los modelos que se utiliza en las instituciones del sector público y privado, es el modelo de gestión del talento humano por competencias; y es el que se propondrá en este trabajo. Como el enfoque de este modelo es por competencias, es importante mencionar que competencias se define como una “combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas poseen o pueden llegar a desarrollar y demostrar en las situaciones reales del entorno laboral, de conformidad con los requerimientos de los cargos que ejecutan y la organización en la que se desempeñen” (Romero, 2010: 87).

Así mismo, Romero (2010) señala lo siguiente:

[...] Los enfoques competenciales se basan en tres tipos de saber: el saber, el saber ser y el saber hacer. El saber está conformado por información específica de instrumentos cognitivos; el saber hacer, se constituye por el conjunto de procedimientos necesarios para el desempeño de una determinada actividad y el saber ser, corresponde a las actitudes necesarias para tener desempeños idóneos (87)

Con base en lo anterior, aquí se estableció competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que los colaboradores poseen, de conformidad con los requerimientos de los puestos que ejecutan. Esas competencias se basan en el saber, el saber ser y el saber hacer.

Después de haber definido las competencias, se puede entonces definir en qué consiste el modelo en cuestión. Según Romero (2010), este se define como

un modelo que “permite evaluar los conocimientos, las habilidades y las actitudes específicas para cada puesto de trabajo, en procura de propiciar el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización” (87). Esta definición se complementa con la que dan Díaz y Márquez (2005), quienes mencionan que en este modelo “se describen las características que pueden ser transferidas a diversos empleos o puestos. Se centra en la persona en vez del cargo” (82). Además, Fumero (2007) agrega que “el sistema basado en competencias es un herramienta de gestión a través de la cual una organización ‘alinea’ su recurso humano a la consecución de sus objetivos estratégicos” (24).

Por tanto, en esta investigación se entiende el modelo de gestión del talento humano por competencias, como un sistema que busca alinear el recurso humano con la estrategia de la organización, el cual se centra en las personas y describe las características, habilidades y actitudes específicas de cada puesto; además de que permite el crecimiento personal de los colaboradores en la organización.

Es importante mencionar que la base de esta investigación fue el modelo de gestión del talento humano por competencias, ya que este ofrece a la institución una serie de beneficios que el modelo tradicional no. Ahora bien, el modelo de gestión de talento humano por competencias está conformado por diversas áreas que son: reclutamiento, selección, perfiles de puestos, formación y desarrollo y evaluación por competencias. Es importante conocer el significado que se les dará a cada una de estas áreas en la presente investigación.

d) Áreas del modelo de gestión del talento humano por competencias

1. Reclutamiento

El reclutamiento es uno de los pasos que conforma el modelo y se define, según Alles (2011), como el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, entre los cuales más tarde se seleccionará a alguien que recibirá la oferta de empleo (101). De lo anterior, y para efectos de este trabajo, se entendió reclutamiento como el proceso que consiste en identificar y abrir la oferta de

empleo a un grupo de candidatos, de los cuales –posteriormente- se seleccionará al más idóneo.

Finalmente, se debe aclarar que a partir de esta etapa se incorpora el criterio de competencias para que el proceso sea guiado por las capacidades que requiere la institución para el talento humano a contratar y que la persona encargada del reclutamiento debe conocer sobre el tema.

2. Selección por competencias

La selección de los colaboradores por competencias se definió como “un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto” (Cuesta, 1999; citado por Zayas, s.f: 13). Por su parte, Montaña (2012) establece que la selección por competencias “permite determinar cuáles son las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el cargo” (31). Para la presente investigación se entendió selección por competencias como el proceso que permite elegir al mejor candidato que se adecue a las características requeridas de un puesto, basado en las técnicas y los criterios pertinentes.

Como podemos observar, diversos autores han hecho alusión a lo que es reclutamiento y selección por competencias; y, a partir de esos criterios se entiende como un área de gestión del talento humano que permite realizar la atracción y contratación de las personas con las competencias que requiere la organización, lo cual es un aspecto fundamental para el proceso de gestión del recurso humano.

3. Perfil de puestos por competencias

Este es uno de los componentes base del modelo de gestión del talento humano por competencias; por esto, es de gran importancia definirlo para que haya un mayor entendimiento del mismo.

Artidiello (citado en Madriz, 2010) menciona que perfil de puesto es:

El listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior (41).

Así también, Alles (citado en Madriz, 2010) menciona que este es:

Un descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información están consignadas las diferentes competencias y niveles o grados requeridos para cada una. El perfil recolecta la información pertinente como actividades o funciones, tareas, responsabilidades, experiencias, requisitos académicos con el fin de describir integralmente los puestos de las organizaciones (42).

Para efectos de la investigación se entendió perfil de puestos, como una descripción detallada de habilidades, conocimientos y comportamientos requeridos en las personas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas en un puesto específico, lo cual permite un desempeño más eficiente en las funciones que realiza en la organización.

4. Formación y desarrollo por competencias

Otro de los componentes es la formación y desarrollo de los colaboradores, según Diego (citado en Patiño, 2006) se considera como “el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento guiado supone la evolución de una persona en el perfil de rol que ocupa en una organización y, por tanto, la mejora del desempeño” (17). Por su parte, también se sabe que la formación hace referencia a la transmisión de conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer), el desarrollo hace referencia a la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona (ser) (17). Por su parte Delors (1996) amplía lo expuesto y menciona que existen cuatro pilares a los que denomina aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir con los demás (convivir) y aprender a ser.

A partir de lo anterior se define formación y desarrollo como la forma en la que los colaboradores desarrollan las competencias necesarias en el actual y en un futuro puesto, aplicando el saber, el saber hacer, el convivir y el ser; además,

como la búsqueda de la mejora continua de las actitudes y de los comportamientos.

Para poner en marcha un plan de capacitación y de formación, las organizaciones requieren conocer las necesidades de capacitación de los colaboradores. La herramienta conocida como diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), es el punto de partida del proceso de formación y desarrollo bajo el modelo de competencias. Esta herramienta consiste en comparar “los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores” (Gallego, 2000: 67), comparación que permite identificar las brechas, que son las necesidades de formación y desarrollo de los colaboradores.

Relacionado con lo anterior Rodríguez (s. f.) menciona que “a partir de las evaluaciones de las competencias del personal, las organizaciones podrán accionar los planes de capacitación necesarios para el entrenamiento de competencias en sus distintos objetivos: adquirir conocimientos, desarrollar habilidades o bien modificar actitudes” (14).

Por su parte, González y Patiño (2011) mencionan lo siguiente:

El diagnóstico de necesidades de capacitación proporciona la información necesaria para tomar decisiones adecuadas que permitan optimizar los recursos financieros, de tiempo y esfuerzo, los directivos de una organización deben permanecer alerta a las necesidades de capacitación respondiendo de manera adecuada al qué, cómo y cuándo se requieren, para dar a los empleados el conocimiento, las habilidades y capacidades necesarias para una mayor productividad (26).

Por tanto, se entiende diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias, como la herramienta que permite identificar las áreas en las que se deben desarrollar los colaboradores y que, por tanto, son parte del plan de capacitación. Para ello, se debe realizar un análisis de las brechas de lo que cada puesto requiere (perfil de puestos por competencias), en contraste con la situación actual de quien ejecuta el puesto (evaluación del desempeño).

5. Evaluación del desempeño por competencias

Paniagua y otros (2006) mencionan que la evaluación del desempeño por competencias “consiste en la valoración del desempeño del trabajador en el cargo. La evaluación del desempeño debe constituirse en un mecanismo de

retroalimentación que contribuya al desarrollo de la organización, en lugar de ser un motivo de malestar” (79).

Por su parte, Gil (2007) asegura que “puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan estas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo” (87); agrega que “estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo” (Gil, 2007: 88).

Así mismo, Alles (2005) agrega que la evaluación del desempeño es “un instrumento para dirigir y supervisar personal” (27). Asegura que es un instrumento para tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones, para revisar el comportamiento del empleado con respecto al trabajo y para que las personas sepan si deben modificar o no su comportamiento (27). Además, Chiavenato (1997) considera que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo, es un proceso que sirve para estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y su contribución a la organización. (202-203)

Por tanto, a partir de las definiciones anteriores, se entendió evaluación del desempeño por competencias, como la valoración del desempeño de un trabajador, con respecto a los resultados y competencias esperados en la ejecución de las actividades propias del puesto y alineadas con la estrategia institucional; así como un proceso sistemático y de realimentación que contribuye al mejoramiento continuo y al desarrollo del personal y de la organización.

e) Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil

Con el fin de implementar el modelo antes definido, fue necesario analizar la situación de la Municipalidad de Upala para determinar qué poseía en materia

de recursos humanos. Para ello se utilizó el marco analítico redactado por el Banco Interamericano de Desarrollo, que sirve como referente común para diagnosticar sistemas nacionales de servicio civil en diversos países.

Dicho marco, que fue propuesto por Longo (2012), abarca un análisis del entorno que rodea a la institución, así como la institución misma, y realiza estudios de cultura organizacional, entre otros. Este modelo presenta los principales componentes o subsistemas de la gestión de recursos humanos. La importancia de esta sistematización radica en que los elementos de organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas; constituirán los principales campos de análisis para ordenar el trabajo de diagnóstico (Longo, 2012). Dada su comprensión del tema, fue esta herramienta la que se utilizó para realizar el diagnóstico de la gestión del recurso humano de la Municipalidad de Upala.

Metodología

El objeto de estudio de este trabajo final de graduación es la gestión del recurso humano del gobierno local de Upala, así como la propuesta de un modelo de gestión del talento humano por competencias. Para lograr el objetivo general del trabajo, el enfoque de la investigación es mixto, ya que involucra aspectos de tipo cuantitativo y cualitativo; sin embargo, el peso de la investigación se sustentó en el enfoque cualitativo.

La primera variable de la investigación es la gestión del recurso humano, definida por Longo (2012) como “un sistema integrado de gestión que se despliega en diferentes componentes, los cuales operan como subsistemas de aquél, y aparecen conectados e interrelacionados en la forma que expresan las flechas” (1). A partir de esto, se entenderá como un sistema integrado por diferentes componentes interrelacionados, que pone énfasis en el cumplimiento por parte de los colaboradores, de las tareas y funciones que se deben desarrollar en cada uno de los puestos.

Esta variable (gestión del recurso humano) fue abordada desde el marco analítico para el diagnóstico de la situación de la municipalidad, contemplando: organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento y gestión del desarrollo.

La segunda variable, áreas de la gestión del talento humano por competencias, se entiende como los “[...] principales aspectos involucrados en la gestión del talento humano basada en competencias” y que “enmarcan el proceso” (Pardo, 2007: 8). En esta investigación se entiende como los aspectos que conforman y enmarcan el proceso de gestión del talento humano por competencias y que permiten el desarrollo eficiente de los colaboradores.

Para la elaboración del manual de perfiles por competencias, se aplicó un cuestionario a cada trabajador, el cual fue elaborado por el equipo de trabajo tomando como base diversos formatos utilizados en universidades públicas. Y además se utilizó de insumo de comparación un manual de puestos que la encargada de recursos humanos estaba trabajando.

El contenido del cuestionario fue validado mediante sesiones de trabajo realizadas al terminarse el Manual Descriptivo de Puestos, elaborado por la encargada de recursos humanos con base en el diseñado por la Unión de Gobiernos Locales. Se conformó una comisión para revisar y corregir el manual, en la que participaron las integrantes de este trabajo final de graduación y la profesora tutora, la encargada de recursos humanos de la municipalidad, una representante de la Unión de Gobiernos Locales y representantes del sindicato. El trabajo de esta comisión permitió alinear el Manual Descriptivo de Puestos, elaborado por la encargada de recursos humanos de la Municipalidad de Upala, con los perfiles de puestos del modelo de gestión del talento humano por competencias propuesto, realizados en esta investigación.

Para la variable de áreas de gestión del talento humano por competencias, se utilizó diversas teorías sobre la aplicación del sistema de gestión del talento humano por competencias, como la propuesta por Marta Alles en sus libros *Gestión por competencias: el diccionario*, *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, *Selección por competencias* y *Desempeño por competencias*, así como criterio experto, los lineamientos y manuales genéricos de la Unión de Gobiernos Locales; todo esto para el planteamiento y desarrollo final de los manuales y de los instrumentos que conforman el modelo de gestión de talento humano por competencias.

La conceptualización y las herramientas desarrolladas para la Municipalidad de Upala, son las que conforman finalmente el modelo de gestión del talento humano por competencias; el cual se alineó a la planificación estratégica del gobierno local, mediante la formulación y definición de las competencias generales plasmadas en el Diccionario de Competencias.

La validación del Manual de Perfiles se realizó mediante la revisión del Manual Descriptivo de Puestos elaborado por la encargada de recursos humanos, así como en sesiones con el sindicato y con entrevistas grupales realizadas al Departamento de Gestión Vial; también se realizaron sesiones de trabajo con la responsable del Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad de Upala, quien fue la que validó la información recabada por el instrumento en las

reuniones de trabajo de la comisión de actualización del Manual Descriptivo de Puestos.

Para entender mejor la definición y relación de las variables descritas anteriormente con los objetivos de este Trabajo Final de Graduación, se puede consultar el **anexo 1** donde se presenta la matriz de congruencia que le dio soporte y el **anexo 2** donde se presenta la matriz de variables.

Para lograr atender las variables mencionada anterior se desarrollaron las actividades que se detallan seguidamente:

Tabla 1:

Actividades desarrolladas para diseñar el Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Municipalidad de Upala

Actividad	Descripción	Detalle de Sesiones
Presentación del trabajo al Consejo Municipal	Presentación de la propuesta de trabajo al Consejo Municipal. Logrando el visto bueno y la autorización correspondiente para realizar el Trabajo Final de Graduación en la Municipalidad	1 sesión de 1 hora de trabajo en la Municipalidad de Upala
Presentación a la Encargada de Recursos Humanos y el Encargado de la Planificación Institucional	Se realizó una presentación con el fin de ampliar más el tema de Gestión de Talento Humano por Competencias, así como también explicarles los productos que se entregarían al finalizar el trabajo a la Municipalidad.	1 sesión de 2 horas en la Universidad de Costa Rica, Escuela de Administración Pública
Reunión con Encargada de Recursos Humanos de la Municipalidad de Upala.	Se realizó una entrevista a la Encargada de Recursos Humanos para el levantamiento del diagnóstico institucional, en esta se realizó la entrevista basada en el Marco Analítico de Francisco Longo.	1 sesión de 6 horas en la Municipalidad de Upala.
Sesiones de trabajo con representantes de la Unión	Se llevó a cabo una reunión con la UNGL con el fin de alinear los	1 sesión de 2 horas en las oficinas de la Unión

de Gobiernos Locales	productos a desarrollar en este Trabajo Final de Graduación con la metodología que ellos trabajan con la Municipalidad.	de Gobiernos locales.
Aplicación de cuestionarios individuales a cada uno de los colaboradores de la municipalidad.	Se realizaron un total de 46 entrevistas a los colaboradores abarcando al menos un funcionario por cada puesto que posee la Municipalidad, se aplicó el cuestionario de funcionarios y jefaturas	46 sesiones de aproximadamente 1 hora y 30 minutos cada una en la Municipalidad de Upala.
Reuniones con Comisión Evaluadora del Manual de Puestos (Miembros de la Municipalidad, de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, Sindicato externo "Unión Nacional de Trabajadores)	Se realizaron diversas reuniones con la comisión con el fin de revisar y atender las observaciones realizadas por la Seccional Sindical, al Manual de Puestos elaborado por la Encargada de Recursos Humanos. Estas mismas sesiones sirvieron para realizar una validación de la información recabada en los cuestionarios aplicados a los funcionarios	5 sesiones de trabajo de 6 a 8 horas en la Municipalidad de Upala, en las oficinas de la Unión de Gobiernos Locales y en las Instalaciones del INA de Upala.
Sesión de validación con el Departamento de Gestión Vial	Se realizó una sesión grupal con los colaboradores del departamento, con el fin de validar la información que cada uno brindó en las entrevistas individuales realizadas, en la sesión además se encontraba presente representantes de la UNGL y jefatura de recursos humanos de la municipalidad.	1 sesión de trabajo de 3 horas en las instalaciones del Instituto Nacional de Aprendizaje ubicado en Upala.

Fuente: Elaboración Propia

Teniéndose como resultado de estas actividades, la elaboración de una serie de herramientas que se acompañan por manuales que abarcan los procesos de recursos humanos – Reclutamiento y Selección por competencias, Evaluación

del Desempeño por Competencias y Formación y Desarrollo por Competencias- los cuales conforman el presente Trabajo Final de Graduación, y que se detallan seguidamente:

Figura N° 1:

Manuales y Herramientas que componen el Modelo de Talento Humano por Competencias de la Municipalidad de Upala.



Fuente: Elaboración Propia

Partiendo de los productos anteriores se procedió a elaborar la propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la Municipalidad de Upala, la cual se compone de tres grandes procesos que son: Reclutamiento y Selección por Competencias, Evaluación del Desempeño por Competencias y Formación y Desarrollo por Competencias, mismos que se encuentran concatenados e interrelacionados entre sí, ya que uno depende del otro para poder desarrollarse de forma eficientemente.

El modelo propuesto además de estos tres procesos tiene un eje fundamental que es el que permite el correcto funcionamiento del modelo, este

son los perfiles de puesto por competencias, que son la base del modelo y de los cuales se desprenden los demás procesos.- Lo anterior se refleja en la Figura 2.

Figura N° 2:

*Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la
Municipalidad de Upala.*



Fuente: Elaboración Propia

Es importante mencionar que cada uno de los procesos trabajados en esta investigación, tiene su propia metodología, por lo que en cada uno de los apartados correspondientes se explicará la forma en la que se abordó, para propiciar una mayor comprensión.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE UPALA

Como paso inicial para realizar la propuesta del modelo para la Municipalidad de Upala, se hizo un diagnóstico general del recurso humano, con el fin de conocer el contexto y determinar las debilidades y fortalezas de la institución. Para ello se utilizó como fundamento, el *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil* (Longo, 2000), actualizado y apegado a la realidad situacional de la municipalidad. En este diagnóstico se contemplaron los siguientes aspectos:

- Organización de trabajo:
 - ❖ Diseño de puesto
 - ❖ Diseño de perfiles
- Gestión de empleo:
 - ❖ Gestión de incorporación
 - Reclutamiento
 - Selección
 - Recepción o inducción
 - ❖ Gestión y movilidad
 - Movilidad de función
 - Movilidad geográfica
 - ❖ Gestión de la desvinculación
- Gestión de rendimiento:
 - ❖ Planificación de rendimiento
 - ❖ Seguimiento activo del rendimiento
 - ❖ Evaluación de rendimiento
 - ❖ Realimentación
- Gestión de desarrollo
 - ❖ Políticas de promoción y carrera
 - ❖ Políticas de formación (aprendizaje individual y colectivo)

Para el diagnóstico fueron elaboradas una entrevista y una matriz que lo complementan. Los instrumentos utilizados para realizar el análisis situacional se encuentran en el **anexo 2** de este trabajo.

A partir de la aplicación de las herramientas mencionadas, y haciendo un análisis de la documentación facilitada por la encargada de la Oficina de Recursos Humanos a la fecha de inicio de esta investigación, se hizo las siguientes observaciones:

A. Organización de trabajo:

- La municipalidad contaba con un manual descriptivo de puestos elaborado por la Dirección General de Servicio Civil en el 2001 y que entró en vigencia desde el 2002. Dicho manual se basa, especialmente, en los requisitos que debe poseer el funcionario para un puesto específico.
- La municipalidad tenía un total de 74 puestos (dos de los cuales estaban vacantes).
- Se encontraba en proceso la incorporación de 6 puestos (choferes de maquinaria pesada)

B. Gestión de empleo:

- La municipalidad poseía un manual de concursos internos y externos, elaborado por el Servicio Civil en el 2002.
- Para los concursos internos y externos se aplicaba lo que establece el Código Municipal.
- Para el proceso de selección, se aplicaba una entrevista para conocer la experiencia laboral del candidato y se solicitaba una certificación de tiempo laborado emitida por el patrono anterior.
- No realizaban el proceso de inducción.
- No realizaban movilidad funcional ni geográfica.
- Realizaban procedimientos administrativos con ajuste al debido proceso, en el caso de sanciones y despidos.
- La rotación del personal era baja en todos los puestos municipales.

C. Gestión de rendimiento:

- Carencia de un modelo de evaluación del desempeño.

- Se acogían a la evaluación que realiza la Contraloría General de la República.
- No se daba un proceso de seguimiento al rendimiento de los funcionarios.
- No contaban con instrumentos para establecer los estándares de rendimiento de los colaboradores.

D. Gestión de desarrollo:

- La municipalidad no contaba con un plan de capacitación y formación para los colaboradores.
- No tenían herramientas para medir la evaluación de las capacitaciones.
- Los manuales de carrera administrativa genéricos, eran facilitados por la Unión de Gobiernos Locales (UNGL).

Lo mencionado anteriormente se resume en la siguiente figura:

Figura N° 3:

Hallazgos del Diagnóstico de la situación del área de recursos humanos de la Municipalidad de Upala.



Fuente: Elaboración propia

Toda la información obtenida en esta etapa fue sintetizada en el Diagnóstico de la situación del área de recursos humanos de la Municipalidad de Upala en ese momento, el cual se puede observar en el **anexo 3**. Dicho análisis fue realizado en el año 2014 en la Municipalidad de Upala por los autores de la presente investigación.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD DE UPALA

1. Alineación estratégica y diccionario de competencias

Por tratarse de un modelo por competencias, es fundamental la alineación de cada uno de los procesos que se proponen con la estrategia institucional. En ese sentido, cada área debe responder a la misma estrategia, ya que a través del planteamiento y cumplimiento de los objetivos operativos y de las metas, se contribuye en gran medida a alcanzar la misión y objetivos estratégicos institucionales. Dicha alineación no solo permite que los colaboradores puedan determinar claramente lo que significa el trabajo que realizan para alcanzar los objetivos institucionales; sino también facilita la coordinación de acciones a corto plazo y de las metas con la estrategia del departamento.

Para que la estrategia se pueda implementar con éxito, es necesario que se comprenda y se aplique en todos los niveles de la municipalidad. Por lo tanto, para alinear este proceso se hizo un análisis del Plan Estratégico Municipal Upala 2012-2017, con el fin de identificar las competencias que subyacen en este y que se deben reflejar en los puestos que componen la municipalidad.

A partir de ese análisis se lograron identificar y definir tres competencias generales que se detallan seguidamente,

Figura N° 4:
Competencias Generales Municipalidad de Upala



- ✓ **Compromiso Social:** Busca el desarrollo integral de la Municipalidad de Upala, mediante el compromiso con el bienestar general de sus habitantes, el medio ambiente y los derechos humanos, identificándose con la razón de ser de la Municipalidad, a través de un trabajo integral y sostenible, orientado a dar respuesta oportuna a las necesidades de los ciudadanos del cantón.
- ✓ **Orientación al Logro:** Pretende el desarrollo de un trabajo responsable y transparente, que se refleje en la productividad y eficiencia de las funciones asignadas, mediante prácticas de cooperación, liderazgo y toma de decisiones orientadas al logro de los lineamientos y objetivos institucionales.
- ✓ **Mejora continua:** Cumple con los lineamientos estratégicos institucionales, por medio del trabajo colaborativo donde prevalece la comunicación asertiva y el flujo de información, en busca de la mejora continua, el aprendizaje permanente y la orientación al ciudadano.

De estas se desprendieron una serie de competencias específicas,

Figura N° 5:
Competencias Específicas Municipalidad de Upala



- ✓ Trabajo en equipo: Capacidad de realizar las funciones asignadas con diversas unidades y departamentos, y con otras personas y agentes externos, mediante relaciones de respeto, colaboración y cooperación, uniendo esfuerzos y trabajos en conjunto, con el fin de lograr los objetivos y metas institucionales y dando respuesta a las necesidades de los ciudadanos de la comunidad.
- ✓ Adaptabilidad: Capacidad de ser flexible y ajustarse para trabajar con eficacia en distintos y variados contextos, situaciones y medios, con personas o grupos diversos; así como modificar su propia conducta para alcanzar los objetivos institucionales, de forma rápida y adecuada.
- ✓ Iniciativa y Autonomía: Capacidad para actuar con mayor o menor independencia al tomar determinaciones, planear, analizar y escoger entre varias alternativas; así como para sugerir mejoras, nuevos procedimientos, métodos o servicios, considerando las directrices o normas para la ejecución de sus funciones.
- ✓ Orientación al Usuario: Capacidad para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos; se preocupa por entender esas necesidades y dar solución a sus problemas; realiza esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los ciudadanos y mejorar su calidad de vida.
- ✓ Comunicación Asertiva: Capacidad de transmitir ideas, información, opiniones y de hacer preguntas de forma clara, convincente, tanto por escrito como oralmente; escucha y es receptivo a las propuestas, tanto del personal de la institución como de los ciudadanos del cantón. Posee la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar a cabo un propósito.
- ✓ Aprendizaje Permanente: Capacidad de asimilar nueva información y deseo de superación al ampliar sus conocimientos acerca de su ocupación o especialización; además, conoce información actualizada sobre el ámbito profesional y técnico en el que se mueve y muestra conductas orientadas al

desarrollo de su carrera y al éxito, con el fin de cubrir las necesidades departamentales e institucionales.

- ✓ Manejo de Conflictos: Capacidad de resolver conflictos bajo una visión ganar-ganar y llega a puntos de encuentro con las partes involucradas, procurando obtener resultados que beneficien a todos; propicia la armonía para el logro de las metas institucionales.
- ✓ Liderazgo: Capacidad para ejercer influencia sobre su equipo de trabajo, promoviendo en ellos la motivación necesaria para conseguir los objetivos y, con ello, alcanzar las metas finales de la organización. Busca un ambiente de respeto y colaboración. Tiene la habilidad para comunicar la visión estratégica de la institución, haciendo que los compañeros tengan deseos de lograrla.
- ✓ Productividad: Capacidad para realizar un trabajo responsable, logrando el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de las funciones asignadas. Además, de ser una persona proactiva que busca siempre ayudar y colaborar para alcanzar los fines últimos de la institución.
- ✓ Responsabilidad: Capacidad de desarrollar las funciones asignadas para cumplir con las metas establecidas, haciendo el mejor uso posible de los recursos materiales, financieros, legales y humanos; y respetando siempre las normas que lo regulan. Es, además, un colaborador puntual que respeta los tiempos establecidos.

A partir de las competencias se definieron también una serie de niveles, los cuales deben ser contemplados en los perfiles de puestos. Todas estas competencias pasan a ser una base fundamental para todo el modelo por competencias. Estas competencias han sido compiladas y desarrolladas en el Diccionario de Competencias de la Municipalidad de Upala, que se detalla en el **anexo 4**.

2. Perfiles de puestos

El diagnóstico de la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad de Upala mostró que la municipalidad poseía un manual de puestos elaborado por el Servicio Civil en el año 2001 y que para el año 2014 se encontraba desactualizado, por lo que no era funcional en muchos casos. Por ese motivo, para recabar la información actualizada de los puestos, fue necesario aplicar un cuestionario elaborado por el equipo de trabajo con asesoría de la tutora experta y validado mediante criterio de experto. Dicho cuestionario fue aplicado a cada uno de los puestos que existen en la Municipalidad de Upala y se elaboró uno para las jefaturas y otro para el resto del personal. El boceto de los cuestionarios se adjunta en el **anexo 5**.

Luego de la aplicación de los cuestionarios en la Municipalidad de Upala, se procedió a la validación de las respuestas obtenidas con la encargada de la Oficina de Recursos Humanos. Asimismo, se elaboró el boceto del perfil de puestos con base en diversos formatos utilizados en universidades públicas, y validado con criterio de experto, este se encuentra en el **anexo 6**. En este se recopiló la información validada de los cuestionarios, sobre todos los perfiles que conforman el Manual de Perfil de Puestos de la Municipalidad de Upala.

Durante el desarrollo de este trabajo, la encargada de recursos humanos de la Municipalidad de Upala elaboró un nuevo manual de puestos actualizado, el cual fue presentado para su aprobación al Concejo Municipal. Ese manual no fue aprobado, debido a que la Unión Nacional de Trabajadores el cual figura como sindicato externo donde se encuentran afiliados colaboradores de la municipalidad, realizó una serie de observaciones al mismo.

Por lo anterior, fue necesario revisar y modificar el nuevo Manual de Puestos y, dado que la municipalidad consideraba valioso el criterio académico, se solicitó la participación de la Universidad de Costa Rica, y en su representación se incluyó a Margarita Esquivel, Stephany González, Franciny Herrera y Evelyn Rivera, en la comisión encargada de revisar del manual. Conformada la comisión, se realizaron varias sesiones de trabajo para alinear y validar la información obtenida con los cuestionarios aplicados para la elaboración de los perfiles de

puestos. Dicha participación se certifica con una carta elaborada por la Municipalidad de Upala y que se adjunta en el **anexo 7**.

3. Reclutamiento y selección

Con respecto al reclutamiento y selección, la Municipalidad de Upala, según el diagnóstico de la gestión de talento humano realizado en 2014, evidenció que el gobierno local se encontraba rezagado en la actualización e implementación de herramientas y pruebas necesarias para el desarrollo del área de recurso humano. Los resultados más relevantes son los siguientes:

- Que la municipalidad poseía un manual de concursos internos y externos elaborado por el Servicio Civil en el 2002; por tanto, para los concursos internos y externos se aplica lo establecido en el Código Municipal.
- Realizaban una entrevista para conocer la experiencia laboral del concursante, donde se solicitaba certificación de tiempo laborado emitida por el patrono anterior y, para puestos profesionales, una certificación de incorporación al colegio profesional.
- Además, en la Municipalidad de Upala no se realizaba proceso de inducción.

Partiendo de los resultados anteriores, se propone un proceso de reclutamiento y selección para la municipalidad, que se detalla seguidamente.

El proceso de reclutamiento y selección propuesto contiene una serie de elementos que permitirán a la municipalidad captar a los candidatos con las habilidades y conocimientos más adecuados y que cumplan con los requerimientos establecidos para ocupar los puestos vacantes. Esto permitirá el fortalecimiento de las capacidades, tanto individuales como municipales. Para lograr la atracción de candidatos y la selección de los mejores, se propone que la municipalidad cumpla con los siguientes aspectos:

- a) Identificación de la vacante: Este primer elemento y marca el inicio del proceso de reclutamiento y selección. Inicia cuando el jefe de alguno de los departamentos municipales determina la necesidad de contar con un nuevo colaborador en determinado puesto vacante. Al identificarse la necesidad, el

departamento deberá informar entonces a la Oficina de Recursos Humanos, para que siga el proceso aquí descrito.

- b) Definición de los criterios de selección: La persona encargada de recursos humanos, además de lo anteriormente señalado, deberá definir los elementos a tomar en cuenta para seleccionar al nuevo colaborador.
- c) Publicación de puesto vacante: Al identificarse los requisitos que debe cumplir la persona a seleccionar, se hará un anuncio o publicación.
- d) Recepción y revisión de ofertas: Consiste en la recepción de currículums de los interesados, los cuales deben ser revisados para descartar a los oferentes *ad portas*, cuando no cumplan con los requisitos establecidos para el puesto
- e) Selección de los candidatos a entrevista: Después de haber revisado las ofertas, deberán seleccionarse las que cumplen con los requisitos y convocarlos a entrevista; esto según acuerdo de la municipalidad con el candidato, ya que deberá convenirse la fecha, hora y entrega de documentación adicional.
- f) Entrevista: La entrevista es por competencia y de tipo panel, por lo que para que la misma sea ágil y provechosa, la persona encargada de recursos humanos debe definir o establecer lo siguiente: el objetivo de la entrevista por competencias, la información por obtener, el nivel de las competencias y las preguntas que se harán en la entrevista.

Para poder implementar este proceso, se elaboró un manual que permitirá a la municipalidad desarrollar eficientemente el reclutamiento y la selección del personal. Este manual se encuentra en el **anexo 8**.

4. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una de las áreas que se deben desarrollar en la Municipalidad de Upala, ya que según la información obtenida en el diagnóstico general de la gestión del talento humano (2014), la municipalidad carecía de un proceso de evaluación de desempeño. Partiendo de esto, se propuso un proceso de evaluación del desempeño para la municipalidad.

La evaluación del desempeño propuesta comprende una serie de instrumentos que buscan medir los resultados. Dado que se trata de un modelo por competencias, en los instrumentos se hace énfasis en el logro de las metas y objetivos del departamento y de cada puesto, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de los colaboradores en su cargo y del departamento como un todo.

Estos son los componentes de la evaluación del desempeño de la Municipalidad de Upala:

- a) Reunión mensual para definir el avance en la rendición de cuentas y nuevos compromisos: Este convenio tiene como base fundamental la realización de una reunión grupal.
- b) Convenio de compromisos y rendición de cuentas, que se elabora a partir de la reunión mensual: Este pretende medir el logro de las metas, mostrar evidencia del trabajo que realizan los colaboradores y plasmar los compromisos en forma mensual.
- c) Informe de la jefatura sobre el convenio de compromisos y rendición de cuentas: Este informe lo realiza cada jefatura encargada de departamento, para lo cual utiliza como insumo la reunión mensual y los convenios del mes anterior entregados por los colaboradores. Tiene como propósito recopilar los datos más relevantes y a los que se debe prestar atención en las siguientes sesiones.
- d) Bitácora evaluación del desempeño del convenio de compromiso y rendición de cuentas: En esta se deben registrar las actividades diarias que fundamenten el desarrollo de los compromisos asumidos.
- e) Cumplimiento de competencias del convenio de compromiso y rendición de cuentas: Este instrumento mide el nivel de desarrollo de las competencias específicas de cada uno de los puestos o de las competencias que la jefatura considere que se deben reforzar.
- f) Plan de mejora del departamento: La jefatura deberá partir de la información recabada en todos los instrumentos que conforman el convenio de compromiso y rendición de cuentas, para elaborar un plan de mejora en

el cual se debe plasmar todas las acciones que el departamento debe desarrollar para mejorar sus labores.

- g) Plan para el desarrollo de los trabajadores: En este plan se deberán detallar todas las debilidades de los colaboradores y especialmente las acciones que permitirán a la jefatura apoyar y trabajar para que el personal a su cargo logre una mejora continua.
- h) Portafolio de evidencias: En este se deberá adjuntar los instrumentos que conforman la evaluación del desempeño y los demás documentos que los complementen, como el perfil del puesto, fotos o evidencias y el currículum entre otros.

Con todos los instrumentos mencionados anteriormente, se pretende mejorar la gestión de la municipalidad a través de la alineación del trabajo de los colaboradores con la estrategia de esta, para detectar las fortalezas y debilidades de los mismos y así propiciar un mayor rendimiento individual y organizacional.

Para poder implementar estos instrumentos, se elaboró un manual que permitirá a la municipalidad, desarrollar eficientemente el proceso de evaluación del desempeño. Este manual se encuentra en el **anexo 9**.

5. Formación y Desarrollo

En lo que respecta a la Formación y Desarrollo en la Municipalidad de Upala, según el Diagnóstico de la gestión de talento humano realizado en 2014, se evidenció que el gobierno local presenta oportunidades de mejora cuya implementación es necesaria para el desarrollo adecuado de este proceso; dentro de las más relevantes destacan las siguientes:

- La Municipalidad de Upala debe contar con un plan de capacitación y formación para los colaboradores.
- La institución debe tener los instrumentos para medir la evaluación de las capacitaciones.
- Solamente cuenta con manuales de carrera administrativa genéricos, facilitados por la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL).

Partiendo de los resultados anteriores, se propone un proceso de formación y desarrollo para la Municipalidad, el cual se detalla seguidamente.

El proceso de formación y desarrollo propuesto está constituido por una serie de elementos que permitirán a la municipalidad focalizar las capacitaciones de los colaboradores en temáticas que permitan el fortalecimiento de sus capacidades, y el desarrollo de las competencias necesarias para cumplir con las funciones que se les han asignado. Debido a ello, se plantean los siguientes aspectos:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias: Se realizará un taller para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee el departamento. Asimismo, se identifican las oportunidades de mejora, según las debilidades reflejadas en los informes de gestión del área, además se realiza un informe de estas oportunidades y se remite a la encargada de recursos humanos.
- Identificación de brechas de competencias y áreas a fortalecer: Se comparan las competencias descritas en el Manual de Perfiles de Puestos, con las competencias de cada colaborador, analizadas por cada Jefatura en las evaluaciones del desempeño lo que permite realizar el análisis de brechas.
- Asimismo, la Jefatura de recursos humanos y la jefatura del colaborador realizan una sesión de trabajo con el fin de identificar las brechas y de ahí determinar las necesidades de capacitación
- Informe de diagnóstico de necesidades de capacitación: Este diagnóstico es la base para la elaboración del plan anual de capacitaciones según las prioridades definidas con cada unidad.

Con todos los elementos mencionados anteriormente se pretende mejorar la gestión de la municipalidad a través de la alineación del trabajo de los colaboradores con la estrategia de la institución, para detectar las fortalezas y

debilidades de los mismos y así propiciar un mayor rendimiento individual y organizacional.

Y, para poder implementarlos se elaboró un manual que permitirá a la municipalidad desarrollar eficientemente el proceso de formación y desarrollo.

Este manual se encuentra en el **anexo 10**.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Recomendaciones

La Municipalidad de Upala se enfrenta a una serie de hechos que afectan la eficiencia de la gestión de los recursos humanos, y se determinó que para poder contrarrestarlos es necesario que la encargada del departamento en conjunto con el alcalde municipal, tomen en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Debe realizarse un proceso de sensibilización con todos los colaboradores municipales, en especial con las jefaturas de departamentos, para que estos logren comprender la importancia que tienen los procesos de recursos humanos; lo anterior dado que si se implementan las mejoras propuestas de forma adecuada, se puede aprovechar al máximo las capacidades y habilidades de los trabajadores. Por tanto, se recomienda que se presenten en especial los temas de evaluación del desempeño y de formación y desarrollo, ya que son los procesos que permiten mejoras continuas en las capacidades y el desarrollo de las funciones de las personas que laboran para la municipalidad.
- Así mismo, es importante que la encargada de la Oficina de Recursos Humanos tenga más apoyo en el departamento, ya que debe encargarse de diversos procesos importantes a nivel municipal, por lo que debería aumentarse al menos una persona este departamento.
- Para lograr mejorar la gestión de la unidad de recursos humanos se deberá poner en funcionamiento un sistema informático que complemente y agilice la gestión de las planillas, ya que al hacerse de forma manual, la encargada de la Oficina de Recursos Humanos debe invertir quincenalmente mucho tiempo en esta función, restándosele al desarrollo otras labores.
- Se recomienda que se fortalezcan los procesos de planificación de los departamentos, esta vez tomando en cuenta mejores prácticas de supervisión de personal; que se realicen programaciones y metas

mensuales que permitan orientar a los colaboradores de cada departamento y aclarar el camino por el cual se debe avanzar.

- Se recomienda realizar procesos de capacitación en temas generales que permitan fortalecer la cultura organizacional y que sensibilicen la aceptación y la puesta en práctica de los manuales que han surgido como resultado de este trabajo final de graduación.
- Existen jefaturas dentro de la municipalidad que procuran un desarrollo adecuado de sus colaboradores; sin embargo, aún se debe trabajar más para fortalecer el clima y la cultura organizacional, con el fin de que todos los encargados de departamento tengan herramientas de planificación similares.
- Es importante que ahora que la municipalidad cuenta con un nuevo Manual de Puestos se realice una guía de modificación del mismo; esto con el propósito de facilitar el proceso de actualización, cada vez que deban crearse nuevos puestos o cuando se deba actualizar los requisitos o funciones de los que ya existen. De esta forma se evitaría que el manual quede rezagado frente a la realidad.
- Se debe ajustar el manual de concursos internos y externos, ya que el que actualmente posee la municipalidad no se ajusta a la realidad, pues no contempla los actuales requerimientos.
- Deben establecerse políticas que estipulen los procesos relacionados con la inducción y con los períodos de prueba. Estas políticas deben fundamentarse en los requerimientos del Manual de Puestos actual y de los perfiles de puestos, que son entregados a la Municipalidad de Upala como producto de este trabajo final de graduación. Esto se puede complementar con la elaboración de un manual de inducción para que cualquier jefatura, en ausencia del encargado de recursos humanos lo pueda llevar a cabo.
- Se debe reforzar el proceso de movilidad laboral, mediante el fortaleciendo de los concursos internos y por medio de las evaluaciones del desempeño por competencias. Todo esto con el fin de valorar el trabajo y reconocer a

las personas que tienen capacidades para hacer carrera administrativa; lo cual será un incentivo para los colaboradores.

- Se entrega como producto de este trabajo final de graduación un manual de reclutamiento y selección. Se recomienda elaborar políticas o normas relacionadas con este manual, a fin de impulsar a las jefaturas a cumplir con el proceso para reclutar y seleccionar al personal.
- Es importante que la municipalidad tenga pendiente que existen temas que falta desarrollar como son los procesos de inducción, de carrera administrativa, los despidos y sanciones y cualquier otro que se considere pertinente. Para desarrollar estos procesos es fundamental fortalecer el área de recursos humanos de la Municipalidad
- Es importante fortalecer el proceso de evaluación del cumplimiento de objetivos y dar seguimiento al rendimiento de los colaboradores en sus puestos, lo que se puede lograr con la aplicación de los manuales que se entregan como producto de este trabajo.
- La Municipalidad debe orientarse según la legislación que rige para la administración pública y que las municipalidades deben acatar, relacionadas en algún grado con el tema en cuestión como lo es por ejemplo la Ley de Control Interno N° 8292.
- Se recomienda implementar los manuales que se entregan como resultado de este trabajo, para fortalecer las áreas de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, y formación y desarrollo. Es necesario presentar ante el Concejo Municipal estos manuales para su debida aprobación; al igual que los perfiles de puestos y los demás productos entregados.
- De darse la aprobación por parte del Consejo Municipal, se recomienda la modificación de los procedimientos de recursos humanos o elaboración de nuevos procedimientos que complementen los procesos por competencias que se entregan como producto de este trabajo final de graduación.
- Es importante que la encargada de recursos humanos complemente los perfiles por competencias, del Manual de Perfiles de Puestos entregado, en

aquellos casos en los que se indica evidencias sugeridas y no evidencias encontradas, ya que son puestos en los que por diversas razones no se pudo entrevistar a los funcionarios que los ocupan, ya sea por resistencia del colaborador o porque los mismos se encontraban vacantes durante el proceso de entrevistas. Estos sirven como base, pero pueden actualizarse para que se encuentren aún más apegados a la realidad municipal.

Conclusiones

En el desarrollo de este trabajo final de graduación, se logró identificar situaciones que fortalecieron el proceso de formación académica; asimismo, que permitirán mejorar la gestión municipal con el desarrollo de las actividades y actitudes del talento humano. Esto se tradujo en la elaboración de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, a continuación se mencionan algunos aspectos importantes que se encontraron en el desarrollo del trabajo y permiten justificar cómo el modelo de gestión de talento humano por competencias puede contribuir a mejorar la gestión del recurso humano, que fue el problema planteado al inicio del Trabajo:

- La aplicación del modelo de gestión del talento humano por competencias, permite que la institución realice cambios en la concepción administrativa de la gestión del talento humano, incorporando aspectos tales como perfiles de puestos por competencias, reclutamiento y selección por competencias, evaluación del desempeño por competencias y formación y desarrollo por competencias. Lo que genera beneficio pues permite alinear el recurso humano con la estrategia de la institución, asimismo incide en el desempeño de los colaboradores permitiendo una mejora en la gestión organizacional.
- La gestión del talento humano en las instituciones del sector público se enfrenta día a día a situaciones cambiantes en el entorno, por lo que requiere que se realicen actualizaciones. Se debe garantizar que para la implementación de estas modificaciones se cuente con colaboradores idóneos

que desarrollen eficientemente las funciones a su cargo y que satisfagan así las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

- Las instituciones públicas de Costa Rica deben laborar en cumplimiento permanente de la normativa; sin embargo, todavía existen varias normas que no se cumplen por diversas razones. Por lo tanto, lo que se debe hacer es un repaso interno que permita determinar los motivos de tales incumplimientos y desarrollar acciones que generen un trabajo apegado al marco de legalidad.
- La Municipalidad de Upala ha trabajado en el transcurso de los años con herramientas que no se adaptan a la realidad municipal en materia de gestión del talento humano. No existe una estructura básica en esta área para el adecuado desarrollo del talento humano, lo que ha dificultado el fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores e imposibilitado la función de los mismos según sus destrezas y habilidades.
- Las herramientas que se elaboraron para el presente modelo fueron desarrolladas de acuerdo con las técnicas utilizadas actualmente en el ámbito de gestión del talento humano por competencias, así como adaptadas a la realidad municipal, específicamente la Municipalidad de Upala, las mismas pueden ser utilizadas en otras municipalidades, siempre y cuando se siga el mismo procedimiento y se ajusten a la realidad de la municipalidad.
- Los colaboradores de la municipalidad realizan las funciones con poca claridad en relación con el objetivo de su cargo y con la misión y visión organizacionales; esto refleja la importancia de que el municipio cuente con un manual de perfiles de puestos basado en competencias.
- El modelo de gestión del talento humano por competencias tiene una serie de herramientas que contribuyen al mejoramiento del accionar de los colaboradores de la municipalidad, pues estas permiten las habilidades y destrezas de los mismos. Esto influye en la motivación de los colaboradores pues se sentirán capacitados para el desarrollo de sus funciones, lo que incidirá en el logro de los objetivos institucionales.
- La Municipalidad de Upala representa una zona urbana fronteriza y, a pesar de ello, ha sabido formar alianzas estratégicas; esto refleja el compromiso de los

jerarcas, pues tienen presente que su trabajo es por y para el bienestar general.

- Los colaboradores de la institución son los que viven día a día diversas situaciones que les permiten conocer y enfrentar las verdaderas necesidades institucionales y del cantón; es por esto que, son los que saben cuáles son los campos en los que la municipalidad debe trabajar para mejorar. Las instituciones deben tomar la información que le provean sus colaboradores, como base para la mejora continua y para la elaboración de los perfiles por competencias, que son el eje del modelo de la gestión del talento humano por competencias
- La evaluación del desempeño por competencias del modelo se conforma una serie de herramientas que permiten a la institución la mejora continua. Muchas de las instituciones a nivel nacional, aplican herramientas que no les permiten identificar las oportunidades de mejora, o sea transformar las debilidades de los colaboradores en fortalezas y así mejorar la eficiencia en el trabajo de cada uno de ellos.
- Las municipalidades deben enfrentarse a cambios políticos cada cierto tiempo, lo que dificulta en la mayoría de los casos el seguimiento de metas y la sostenibilidad de los procesos. Por esto deben trabajar para institucionalizar los procedimientos y herramientas, que les permita hacerle frente al hecho de que cada cuatro años tienen que empezar a contemplar nuevas ideas y nuevos proyectos.
- Los procesos de fortalecimiento institucional son difíciles; sin embargo, si los colaboradores se mantienen informados, son tomados en cuenta y son escuchados, su participación genera un insumo valioso que permite generar un proceso más real y menos complicado.
- Finalmente, debemos recordar que la base de toda organización son las personas y, mientras estas se encuentren en un ambiente agradable y se sientan parte de la organización, el logro de los objetivos empezará a ser real; pues es su trabajo el que permite la entrega efectiva de bienes y servicios. Así que los jerarcas institucionales deben tener presente que, sin ellos, el

funcionamiento institucional sería imposible, por tanto, deben buscar opciones alternativas que permitan un mejor desarrollo de la organización, como es en este caso el modelo de gestión de talento humano por competencias.

ANEXOS

1. Matriz de Congruencia.

Problema de Investigación		¿Cómo el modelo de gestión de talento humano por competencias puede contribuir a mejorar la gestión del recurso humano?		
Tema	Título	Objetivo general	Objetivos específicos	Preguntas de Investigación
Modelo de gestión del talento humano por competencias en gobiernos locales.	Propuesta de un modelo de gestión del talento humano por competencias Caso: Municipalidad de Upala	Proponer un modelo de gestión de talento humano por competencias para la Municipalidad de Upala.	1. Realizar un diagnóstico general de la gestión del talento humano de la Municipalidad de Upala	¿Cómo se lleva a cabo en la Municipalidad de Upala la gestión del talento humano?
			2. Dotar a la Municipalidad de Upala de una serie de herramientas para cada una de las áreas de la Gestión del Talento Humano.	¿Cuáles son las herramientas y estrategias que puede aportar el modelo de gestión de talento humano por competencias? ¿Cómo las herramientas del modelo de gestión de talento humano por competencias contribuyen a la gestión del talento humano?
			3. Diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias alineado a la estrategia de la Municipalidad de Upala.	¿Qué necesita la Municipalidad de Upala para la aplicación de un modelo de gestión del talento humano por competencias, con el fin de mejorar la gestión?

Fuente: Elaboración propia

2. Matriz de variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de información	Preguntas
Gestión de recursos humanos	“un sistema integrado de gestión que se despliega en diferentes componentes, los cuales operan como subsistemas de aquél, y aparecen conectados e interrelacionados en la forma que expresan las flechas” (Longo, 2002: 2).	Sistema integrado por diferentes componentes interrelacionados, y que pone énfasis en el cumplimiento, por parte de los colaboradores, de las tareas y funciones que se deben de desarrollar en cada uno de los puestos.	Organización del trabajo	** Se medirá a través de: • Diseño de puestos. • Definición de puestos de la institución	• Manual de puestos • Convención colectiva	• ¿La municipalidad cuenta con manual de puestos? • ¿Los perfiles están elaborados de acuerdo a las necesidades y características de cada puesto?
			Gestión del empleo	** Se medirá analizando el: • Proceso de reclutamiento y selección, (visto por Longo como: Incorporación, Movilidad y Desvinculación)	• Políticas y diferente normativa relacionada con el Reclutamiento y la selección • Políticas o normativa en materia disciplinaria • Políticas o normativa relacionada con inducción y periodo de prueba • Índices de rotación y puestos donde existe mayor rotación	• ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción? • ¿Cuál es el porcentaje de rotación en la municipalidad?
			Gestión del rendimiento	** Se medirá analizando la: • Planificación del Recurso Humano. • Evaluación del desempeño.	• Modelo de evaluación del desempeño • Formulario de evaluación del desempeño • Informes de tabulación de resultados de desempeño.	• ¿Los diferentes departamentos de la municipalidad logran alcanzar los objetivos previamente establecidos? • ¿Se encuentran estos objetivos alineados con los objetivos institucionales? • ¿Los colaboradores participan en la planificación institucional? • ¿Los colaboradores participan en la toma de decisiones?
			Gestión del desarrollo	** Se medirá a través del análisis de la: • Promoción y carrera del Recurso Humano. • Aprendizaje individual y colectivo.	• Plan de capacitación Presupuesto de formación • Informes de evaluación y resultados de la capacitación Informes sobre la cobertura de la capacitación	• ¿Cuenta la municipalidad con un plan de capacitación y formación para los colaboradores? • ¿Realizan evaluaciones de las capacitaciones realizadas? • ¿La municipalidad proporciona las oportunidades para que se dé una carreta administrativa para los colaboradores?
Áreas de la Gestión de Talento Humano por competencias	“Principales aspectos involucrados en la gestión del talento humano basada en competencias” y que “enmarcan el proceso” (Pardo, 2007: 8)	Aspectos que conforman y enmarcan el proceso de gestión del talento humano por competencias	Establecimiento de perfiles por competencias	• Manual de clases y de puestos • Identificar las funciones y las competencias requeridas en cada cargo	• Revisión documental • Entrevista	• ¿Cuáles son los factores que sustentan el manual de puestos? • ¿Están todos los puestos contemplados en el manual?
			Reclutamiento y selección por competencias	• Herramientas de reclutamiento y selección del personal por competencias.	• Revisión del documental • Entrevista	• ¿Cuáles criterios utilizan para realizar la selección de las personas (perfiles de puestos, entrevistas)?
			Capacitación y Desarrollo del personal	• Diagnóstico de necesidades de capacitación.	• Base de datos • Entrevista	• ¿Los temas de capacitación están acorde a las necesidades de capacitación de los colaboradores y del gobierno local? • ¿Cuántas formaciones se hacen en un año?
			Evaluación del desempeño por competencias	• Herramienta de evaluación de desempeño.	• Expedientes • Cuestionarios • Entrevistas	• ¿Ejecutan eficientemente el trabajo los colaboradores? • ¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones de desempeño? • ¿Qué aspectos son tomados en cuenta en el proceso de evaluación?

Fuente: Elaboración propia** Indicadores planteados en el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil de Francisco Longo

3. Entrevista y Matriz de análisis situacional.

Estos instrumentos fueron elaborados y utilizados para realizar el diagnóstico del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Upala, el mismo fue elaborado con base en el marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil elaborado en 2012 por Francisco Longo.

Entrevista

Universidad de Costa Rica Análisis de la Municipalidad de Upala

Instrumento: MARCO ANALÍTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

A continuación se presenta un grupo de preguntas que miden diferentes aspectos de cada uno de los componentes de modelo de gestión de recursos humanos que servirá de base para el levantamiento del diagnóstico de la municipalidad. Marque con una X la casilla que se acerque a su respuesta, donde 1 es la nota más mala y 5 la mejor nota con respecto a lo que se describe.

Código	PLANIFICACIÓN						Observaciones
		1	2	3	4	5	
P1	El nivel de desarrollo del proceso de Planificación de Recursos Humanos se valora						
P2	Las políticas e instrumentos de PRH que se utilizan permiten, en general, la optimización efectiva y, la correcta distribución de los recursos, así como la distribución adecuada de la carga de trabajo entre las unidades						
P3	Las políticas, decisiones y prácticas de personal, en cada una de las áreas de la GRH, obedecen a intenciones conscientemente prefiguradas en un proceso de planificación.						
P4	Los sistemas de información sobre el personal permiten un conocimiento razonable de las disponibilidades del personal, tanto cuantitativa como cualitativamente del RRHH existente y previsible en el futuro, en los diferentes ámbitos organizativos y unidades.						
P5	Cuentan con una plantilla ideal, cada cuánto hacen revisión de la plantilla, se tiene noción si						

	existen excedentes o déficits de personal significativos y en qué áreas						
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO							
		1	2	3	4	5	
OT1	El diseño de los puestos obedece a criterios de gestión, más que a consideraciones legales o acuerdos colectivos.						
OT2	La descripción de los puestos está realizada con precisión, de tal manera que la estructura de responsabilidades está clara. Cada empleado sabe de qué responde y por qué será valorada su contribución., y está plasmada en un Manual						
OT3	El diseño de puestos tiende a enriquecer o ampliar éstos horizontal y verticalmente en lo posible para producir ganancias de calidad del trabajo y motivación de las personas						
OT4	Los perfiles de idoneidad de los ocupantes de los puestos van más allá de los requisitos de titulación o especialización técnica y de los méritos formales, e identifican otras competencias.						
GESTIÓN DEL EMPLEO							
		1	2	3	4	5	
GE1	El reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo es abierto, de derecho y de hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos.						
GE2	Existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad o politización y las prácticas de clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación.						
GE3	Los medios utilizados para el reclutamiento, comunicación y atracción producen habitualmente un número adecuado de candidaturas solventes a los puestos que deben ser cubiertos.						
GE4	Los instrumentos de selección utilizados son, en general, adecuados a los perfiles previamente definidos, y su diseño responde a criterios, técnicamente validados, de eficacia en la identificación de la idoneidad profesional.						
GE6	Existen, y se aplican, procedimientos adecuados para recibir a los empleados, facilitarles su entrada en la organización, en su caso, y sus primeros pasos en el puesto y su entorno, y transmitirles principios y pautas de conducta que deben conocer en el momento de incorporarse.						

GE7	Los mecanismos de selección que se utilizan se establecen tomando en cuenta eliminar cualquier tipo de discriminación						
GE8	Los procedimientos disciplinarios efectivamente aplicados permiten corregir con eficacia, agilidad y ejemplaridad las conductas inadecuadas de los empleados						
GE9	Existen procesos para cese de empleados por rendimiento, incapacidad manifiesta, y otros claramente definidos.						
GESTIÓN DEL RENDIMIENTO							
		1	2	3	4	5	
GR1	La dirección define ordinariamente pautas o estándares de rendimiento esperado de las personas, acordes con las prioridades y estrategia de la organización. En consecuencia, los empleados conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados						
GR2	A lo largo del ciclo de gestión, la dirección sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario.						
GR3	El rendimiento de las personas es evaluado por la organización, contrastándolo con los estándares de rendimiento esperado.						
GR4	Los criterios de evaluación y las prácticas de aplicación de los mismos permiten distinguir eficazmente las diferencias de rendimiento, y son percibidos como fiables y objetivos por los empleados						
GR5	Se elaboran planes remediales para las evaluaciones de niveles inferiores o por debajo del promedio						
GESTIÓN DEL DESARROLLO							
		1	2	3	4	5	
GD1	Cuentan con un Plan de Capacitación						
GD2	La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización.						
GD3	Existen planes de carrera y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles de la organización.						

GD4	Existen fórmulas alternativas a las carreras estrictamente jerárquicas, como las carreras horizontales o en el puesto, basadas en el reconocimiento de la excelencia profesional, sin necesidad de incrementar la autoridad formal de los afectados.						
GD5	Las personas reciben de la organización la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento y para apoyar su crecimiento profesional.						
GD6	La formación apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.						
GD7	La formación es objeto de evaluación, que se extiende a la satisfacción producida a los participantes, a la relación entre resultados y costes, y al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.						
GD8	La formación es de acceso a todos los empleados eliminando cualquier tipo de discriminación						
ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS							
		1	2	3	4	5	
O1	Los directivos disponen, en general, del margen de autonomía necesario para desempeñar adecuadamente el papel de gestores de los recursos humanos adscritos a sus unidades.						
O2	Los directivos reciben la capacitación suficiente para el desempeño de las funciones indicadas en el punto anterior.						
O3	Los directivos se responsabilizan y ejercen adecuadamente sus responsabilidades como gestores de las personas adscritas a su esfera de autoridad formal.						

Matriz de análisis situacional

Áreas	Componentes	Documentos o información requerida	Tienen el documento		Observaciones
			Si	No	
Organización de trabajo	Diseño de puesto				
	Diseño de perfiles				
Gestión de Empleo	Gestión de incorporación				
	Reclutamiento				
	Selección				
	Recepción o inducción				
	Gestión y movilidad				
	Movilidad de función				
	Movilidad geográfica				
	Gestión de la desvinculación				
Gestión de Rendimiento	Planificación de rendimiento				
	Seguimiento activo del rendimiento				
	Evaluación de rendimiento				
	Realimentación				
Gestión de desarrollo	Políticas de Promoción y Carrera				
	Políticas de formación (Aprendizaje individual y colectivo)				

Fuente: Elaboración propia, basado en Longo 2012.

4. Diagnóstico de la situación actual en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Upala

Diagnóstico de la situación actual en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Upala



Municipalidad
de
Upala

2014

Introducción

Este informe consiste en un análisis de la situación actual de la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad de Upala, en cuanto a sus procesos básicos de clasificación de puestos o perfiles de puestos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño. Esto con el fin de determinar los aspectos que pueden favorecer en la creación de diversas herramientas como el manual de puestos, el procedimiento de reclutamiento y selección, el plan de capacitación y las evaluaciones de desempeño por puesto, que además deben ser implementados para mejorar el funcionamiento de la municipalidad.

Así mismo, se podrá conocer todos aquellos aspectos que se deben ajustar, con el fin de mejorar la situación actual de dicho gobierno local y, de este modo, generar un aporte con el desarrollo de las herramientas mencionadas. Para tal fin, se describe el contexto municipal, lo cual permite un acercamiento a la realidad del cantón y de la municipalidad, así como también, permite mostrar la ubicación espacial y temporal de Upala y de su municipalidad.

El diagnóstico es realizado bajo el marco propuesto por Francisco Longo, denominado “Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil”, el cual busca facilitar la tarea de los analistas de sistemas nacionales del Servicio Civil, suministrando un referente de contraste y unas orientaciones metodológicas que constituyan un instrumento útil para su trabajo; además, posibilita un enfoque común de los diagnósticos, que facilite el posterior análisis comparado de sus conclusiones por parte de los destinatarios de las mismas. También suministra un instrumental metodológico de medida, mediante índices que permitan valorar comparativamente determinadas dimensiones de las distintas realidades nacionales analizadas (Longo, 2012). Este instrumento de análisis se ajusta a la realidad de la Municipalidad de Upala, y es validado por criterio de experto; esto con el fin de que el instrumento permita visualizar y explicar las condiciones en las cuales se encuentra la municipalidad.

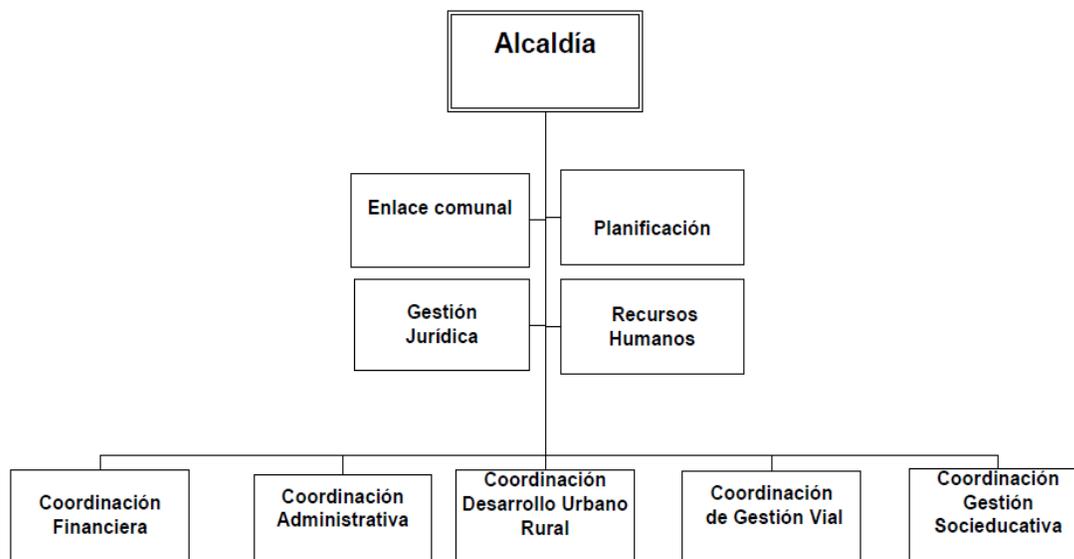
Contexto cantonal y municipal

Costa Rica cuenta con diversos entes públicos encargados de proporcionar bienes y servicios a la población y de esta forma satisfacer sus demandas y expectativas; y a nivel cantonal, esta labor le corresponde a las municipalidades. En el documento “Sector público costarricense y su organización” elaborado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), se define la municipalidad de la siguiente manera:

Ente local por excelencia, el único ente territorial menor que admite la constitución. Existe una en cada cantón, y se encarga de la administración general de los intereses y servicios del cantón. Las municipalidades son entes descentralizados estatales. Son “autónomas”, según la Constitución Política, lo cual ha sido siempre interpretada en el sentido de que gozan de autonomía administrativa y política. (Mideplan, 2010).

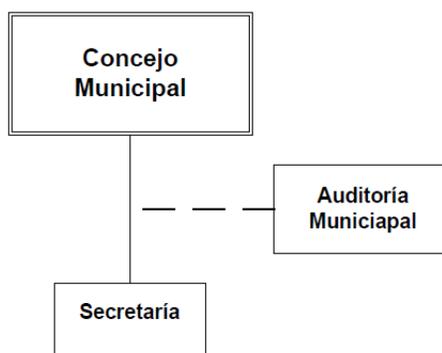
La Municipalidad de Upala se encuentra ubicada en la zona norte del país y es la encargada de gobernar y administrar los intereses y servicios del cantón número 13 de la provincia de Alajuela. Está conformado por ocho distritos: Upala, Aguas Claras, San José, Bijagua, Delicias, Dos Ríos, Yolillal y Canalete, según el Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC, 2011) tiene un total de 43 953 habitantes, de los cuales 22 021 son hombres y 21 932 son mujeres. Sus límites son al norte con Nicaragua, al noroeste con el cantón de La Cruz, al suroeste con Liberia y al este con Los Chiles y Guatuso (Municipalidad de Upala, 2014).

Así mismo, la Municipalidad de Upala está conformada por la alcaldía y nueve departamentos de los cuales cuatro son *staff*: Enlace Comunal, Gestión Jurídica, Planificación y Recursos Humanos; los otros cinco departamentos son las coordinaciones: Financiera, Administrativa, Desarrollo Urbano Rural, Gestión Vial y Gestión Socioeducativa. A continuación se presenta el organigrama donde se puede observar de mejor manera la distribución de cada departamento:



Fuente: Oficina de Planificación Municipalidad de Upala, 2013. Organigrama General

Estos departamentos están conformados por una serie de unidades encargadas de atender diversas áreas. Además, se encuentra el Consejo Municipal, el cual tiene relación con la Auditoría Municipal y con la Secretaría; esto se visualiza a continuación:



Fuente: Oficina de Planificación Municipalidad de Upala, 2013. Organigrama General

Para que la estructura municipal lograra funcionar de la mejor manera, se planteó una ruta estratégica que está conformada por la siguiente misión y visión (ver cuadro 1)

Cuadro 1
Plan Estratégico Municipal

Misión	Visión
Somos una municipalidad comprometida con el desarrollo local sostenible y con el fortalecimiento de nuestro liderazgo y competencias, para dar respuesta a las necesidades y derechos de los habitantes del cantón de Upala, por medio de la coordinación con los diferentes actores del sector público, privado y organizaciones de la sociedad civil	Ser reconocidos como un gobierno local líder por gerenciar estratégicamente un modelo de desarrollo integral, comprometido con sus habitantes, el medio ambiente y los derechos humanos; con diversidad y cobertura de servicios y con una estructura organizativa y de administración consolidada y actualizada

Fuente: Villalobos, 2013

Modelo de gestión de recursos humanos, objetivos institucionales y el plan estratégico de la Municipalidad de Upala.

La Oficina de Recursos Humanos, tiene a su cargo el total de colaboradores que posee la municipalidad, que son 74 puestos. Para asegurar el buen funcionamiento en este departamento, se tiene establecido el siguiente plan estratégico:

MISIÓN

Garantizar el uso correcto, eficiente e innovador del recurso humano, mediante acciones de modernización, capacitación, integración, medición del desempeño e innovación; buscando en todo momento mejorar la participación, la productividad y la calidad en el cumplimiento de las metas institucionales.

VISIÓN

Colaborar con las dependencias de la Municipalidad de Upala, en la construcción de un sistema de mejora continua con base en valores de justicia y equidad, coherencia, honestidad y transparencia, mediante la administración moderna, ética y estratégica del recurso humano.

VALORES ÉTICOS Y MORALES

- Justicia y Equidad
- Coherencia
- Honestidad
- Transparencia

○ **Fundamentación conceptual del Diagnóstico**

Con el paso del tiempo, varios autores se han referido a la elaboración de diagnósticos presentando así diversas formas de comprender y organizar la gestión de recursos humanos. Uno de esos autores es Francisco Longo, quien ha propuesto un “Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil” conformado por un análisis del entorno que rodea a la institución, así como a la institución misma, lo cual sirve como referente común para la gestión pública

El modelo presenta los principales componentes o subsistemas de la gestión de recursos humanos. La importancia de esta sistematización radica en que los elementos de organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo, gestión de las relaciones humanas, constituirán los principales campos de análisis para ordenar el trabajo de diagnóstico (Longo, 2012). Dicho marco propuesto por Longo, será el que se va a utilizar en este trabajo para el diagnóstico de la gestión del recurso humano de la Municipalidad de Upala. Dicho modelo se resume en la siguiente figura:

Figura 1
Enfoque Conceptual



Fuente: Marco Analítico para el Diagnostico Institucional de Sistemas de Servicio Civil (2012)

Longo define la gestión del recurso humano como “un sistema integrado de gestión que se despliega en diferentes componentes, los cuales operan como subsistemas de aquél, y aparecen conectados e interrelacionados en la forma que expresan las flechas” (Longo, 2012:1). La gestión del recurso humano se entenderá como un sistema integrado por diferentes componentes interrelacionados, y que pone énfasis en el cumplimiento, por parte de los colaboradores, de las tareas y funciones que se deben desarrollar en cada uno de los puestos; sin embargo, en este trabajo se analizan únicamente cuatro subsistemas o dimensiones: organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento y gestión del desarrollo, los cuales se explican seguidamente.

a) Organización del trabajo

El primer proceso que se presenta en el modelo expuesto en la figura 1 – enfoque conceptual-, es el de organización del trabajo. Este proceso incluye el diseño de puestos y la definición de perfiles; es decir, la conceptualización del trabajo y las características de los colaboradores que lo van a desempeñar.

El subsistema de organización del trabajo tiene como objetivo integrar el conjunto de políticas y prácticas de gestión del recurso humano, orientadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas que las desempeñarán. (Longo, 2012).

De igual manera, este subsistema -como se indicó anteriormente- incluye dos subprocesos diferenciados:

- 1) Diseño de los puestos de trabajo: establece y especifica los contenidos y descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que la organización asigna para cada puesto de trabajo, las condiciones del trabajo, las características de las personas que los ocuparán y los requisitos.
- 2) Definición de perfiles: consiste en la identificación y definición de las competencias, habilidades y actitudes para los puestos (descripción de puestos) necesarias para el desempeño exitoso de los mismos.

b) Gestión del empleo

La gestión del empleo abarca el conjunto de políticas y prácticas del personal destinadas a administrar los flujos de ingreso, movilidad y salida de empleados y empleadas de la organización; analizando así áreas de gran importancia para la gestión del recurso humano. (Longo, 2012)

En este subsistema se distinguen tres áreas de gestión principales:

- 1) **Gestión de la incorporación:** comprende las políticas y prácticas referentes al acceso de las personas al puesto de trabajo. Está conformado por tres procesos:
 - **Reclutamiento:** comprende las políticas y prácticas del área de recurso humano dirigidas a buscar y atraer candidatos a los puestos de trabajo que deben ser cubiertos.
 - **Selección:** se refiere a la elección y aplicación de las herramientas indicadas que permitan elegir bien a los oferentes, mediante un proceso objetivo que facilite la toma de decisiones de ingreso de candidatos y candidatas idóneos para los puestos vacantes.
 - **Recepción o inducción:** comprende las políticas y prácticas destinadas a recibir y orientar adecuadamente a los nuevos colaboradores, así como darles acompañamiento en sus primeros pasos en el puesto y su entorno laboral.
- 2) **Gestión de la movilidad:** hace referencia a los movimientos de las personas entre puestos de trabajo de la empresa; puede implicar solo el cambio de tarea -movilidad funcional- o el traslado del lugar de trabajo: esto último puede implicar cambio de domicilio –movilidad geográfica-.
- 3) **Gestión de la desvinculación:** está conformada por las políticas y prácticas de gestión de recurso humano relacionadas con el término de la relación de trabajo, por diversas causas; también contempla políticas y prácticas de carácter disciplinario.

c) Gestión del Rendimiento

La gestión del rendimiento tiene como finalidad influir en el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlo con las prioridades de la empresa y mantenerlo en el nivel más alto posible. Con esto se posibilita una mejora de la contribución de los empleados al logro de los objetivos de la organización, así como la obtención de información para la toma de decisiones de gestión de recurso humano en las diferentes áreas de su competencia (Longo, 2012).

La gestión del rendimiento puede verse como un ciclo que comprende cuatro subprocesos a saber:

- 1) Planificación del rendimiento: se refiere a la definición de pautas o criterios de rendimiento, acordes con la estrategia y objetivos de la organización, la comunicación de dichas expectativas a los colaboradores y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento.
- 2) Seguimiento del rendimiento: se refiere a la observación del desempeño de los colaboradores y el apoyo del mismo durante el ciclo de gestión.
- 3) Evaluación del rendimiento: se refiere al contraste entre las pautas y objetivos del rendimiento con los resultados.
- 4) Retroalimentación al personal: consiste en la elaboración de planes de mejora del rendimiento de acuerdo con los resultados de las evaluaciones.

Gráfico 1



d) Gestión del desarrollo

El propósito de las políticas y prácticas de gestión del desarrollo es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo los itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales (Longo, 2012). Dentro de estas políticas se pueden mencionar las siguientes:

- 1) Políticas de promoción y carrera: articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan, tanto en sus aportes como en el reconocimiento organizativo.
- 2) Políticas de formación: tienen como propósito garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios, para el logro de los fines de la organización, desarrollando las competencias de los colaboradores y estimulando su progreso profesional.

El propósito de las políticas y prácticas de gestión del desarrollo es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial y fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.

○ ***Situación de la Oficina de Recursos Humanos***

A continuación se presenta la situación actual de cada uno de los procesos de recursos humanos de la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad de Upala, de acuerdo con el modelo conceptual descrito en el apartado anterior.

a) Organización de trabajo

Componentes	Situación Actual	Problemas que enfrenta	Aspectos favorables
Diseño de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un Manual Descriptivo de Puestos elaborado por la DGSC en el 2001 y que entró en vigencia desde el 2002. • La municipalidad tiene un total de 74 puestos (2 puestos están vacantes). • Se encuentra en proceso la incorporación de 6 puestos (choferes de maquinaria pesada). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra desactualizado. • No se cuenta con una guía para actualizar el manual. • No responde a las características de los puestos de la Municipalidad de Upala. • Tiene errores de requisitos y varios vacíos. 	<p>Se cuenta con un organigrama actualizado, que fue trabajado con la Unión Nacional de Gobiernos Locales, aprobado en diciembre de 2013. Este organigrama tiene como base el Manual Descriptivo de Puestos a pesar de no ajustarse a las necesidades de los puestos; y sirve de referente para verificar cómo ha sido su gestión y elaborar un nuevo Manual Descriptivo de Puestos bajo el concepto de competencias y vinculado con la estrategia organizacional.</p>
Diseño de perfiles	<p>Se basa en el Manual Descriptivo de Puestos elaborado por el Servicio Civil, con los requisitos que debe poseer el funcionario para un puesto específico; sin embargo, está desactualizado y no se poseen todos los perfiles.</p>	<p>Cuando es necesario abrir una plaza nueva la encargada de recursos humanos solicita a la jefatura los requisitos y funciones del mismo; sin embargo, al no contar con una guía de actualización del Manual Descriptivo de Puestos, no se han incluido los nuevos perfiles.</p>	

Fuente: Elaboración propia

b) Gestión de empleo

Componentes	Situación actual	Problemas que enfrenta	Aspectos favorables
Gestión de incorporación	<p><u>Reclutamiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Manual de concursos internos y externos elaborado por el Servicio Civil en el 2002. Se aplica lo que dice el Código Municipal. <p><u>Selección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Aplica una entrevista para conocer su experiencia laboral, certificación del tiempo laborado que emitida por el patrono anterior y, para puestos profesionales se requiere una certificación de incorporación al colegio profesional respectivo. <p><u>Recepción o inducción</u></p> <p>No se realiza el proceso de inducción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> El manual de concursos internos y externos no se ajustan a la realidad de la municipalidad ya que no contempla lo que requiere la Municipalidad de Upala. Existe una limitante legal, ya que el artículo 133 del Código Municipal estipula que debe haber una terna como mínimo para poder elegir, esto limita a la municipalidad por ejemplo, con las plazas de nivel profesional, por la carencia de profesionales en la zona. No se cuenta con un sistema informático para la planilla y se debe hacer de forma manual. No hay políticas o normativa relacionada con inducción y periodo de prueba. El proceso de inducción no se realiza en la municipalidad. Se trató de hacer un manual, pero no se pudo concretar por falta de compromiso de las diferentes jefaturas. 	<p>Como se cuenta con un manual de concurso interno y externo como base, se va a facilitar el proceso de confección de los manuales de procedimientos de recursos humanos bajo el enfoque por competencias.</p>
Gestión y movilidad	<p>No se realiza movilidad funcional ni geográfica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con instrumentos de movilidad. No se cuenta con políticas y diferente normativa relacionada con el reclutamiento y la selección. 	<p>La municipalidad presenta una rotación de personal muy baja, lo que puede evidenciar una estabilidad del personal; sin embargo también se debe a la desactualización de los manuales de</p>

Gestión de desvinculación	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza el procedimiento administrativo con ajuste al debido proceso, para sanciones y despidos. • La rotación del personal es muy baja. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentra documentado el procedimiento de despidos y sanciones. • No se encuentra documentado el porcentaje exacto de rotación 	puestos. Bajo la concepción de la gestión del talento humano por competencias, estos vacíos dan una oportunidad para iniciar con la confección de todos los elementos de los que carece en cuanto a la gestión de empleo, tomando en cuenta el plan estratégico municipal que se encuentra debidamente actualizado.
---------------------------	--	---	---

Fuente: Elaboración propia

c) Gestión del rendimiento

Componentes	Situación actual	Problemas que enfrenta	Aspectos favorables
Planificación de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de un modelo de evaluación del desempeño. • Se acogen a la evaluación que realiza la Contraloría General de la República. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un sistema interno para evaluar el cumplimiento de los objetivos desde los puestos asociados a la planificación estratégica de la municipalidad. 	Poseen una planificación estratégica actualizada, lo cual facilita la alineación de la gestión de recursos humanos por competencias.
Seguimiento activo del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente no se da un proceso de seguimiento del rendimiento. • No se cuenta con un modelo de evaluación del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al no contar con las herramientas necesarias, no se realiza el seguimiento del rendimiento por puesto. 	Existe la voluntad y colaboración de las jefaturas, para que se formule el modelo de gestión del talento humano por competencias el cual permite el seguimiento del rendimiento.
Evaluación de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con instrumentos para realizar estándares de rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Se había realizado un instrumento para medir la evaluación del desempeño con el Servicio Civil 	Con el modelo de gestión del talento humano se van a establecer instrumentos que permiten medir el

	y los estándares como tal.	pero este era de información general que no media el rendimiento, pues no establecía metas para medir el alcance de los objetivos institucionales	desempeño del funcionario en relación a su puesto y el desarrollo de sus competencias al ejecutarlo
Retroalimentación	En la formulación del plan anual operativo se trabaja con todas las jefaturas y cada una de ellas aplica instrumentos a algunos de sus colaboradores,	<ul style="list-style-type: none"> No se realiza una retroalimentación 	Se toma en cuenta a los colaboradores en la planificación institucional, lo que refuerza la gestión del desempeño. Bajo el enfoque de competencias se va a realizar una metodología que permita a los funcionarios retroalimentar, con su experiencia, los diversos procesos y fortalecer sus capacidades.

Fuente: Elaboración propia

d) Gestión de Desarrollo

Componentes	Situación actual	Problemas que enfrenta	Aspectos favorables
Políticas de promoción y carrera	<ul style="list-style-type: none"> La municipalidad no cuenta con un plan de capacitación y formación para los colaboradores No hay herramientas para medir la evaluación de las capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan capacitaciones por parte del IFAM y la Unión Nacional de Gobiernos Locales, dirigidas a ciertos funcionarios, pero al no tener un plan de capacitación ni evaluación del rendimiento, no se capacita en las áreas necesarias. Cada unidad tiene su propio presupuesto, por lo que cada área puede presupuestar las capacitaciones 	Con el modelo bajo el enfoque por competencias, se va a contar con información clara sobre las áreas que deben ser capacitadas, tanto técnicamente en sus funciones como en las competencias que deben desarrollar para desempeñar un cargo.

		sin llevar un seguimiento por parte de la oficina de recursos humanos que permita tener información en el expediente de cada funcionario sobre las capacitaciones recibidas, así como el efecto en el desempeño de las capacitaciones.	
<ul style="list-style-type: none"> Políticas de formación (aprendizaje individual y colectivo) 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con manuales de carrera administrativa genéricos, otorgados por la Unión Nacional de Gobiernos Locales 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene reglamento de carrera administrativa y solo se aplica la dedicación exclusiva. 	Con el modelo de gestión del talento humano por competencias se le va a brindar a la Oficina de Recursos Humanos los materiales necesarios para poder ejecutar la carrera administrativa. El reglamento de carrera administrativa, en el artículo 12 estipula que la municipalidad debe velar por la vigencia de la carrera administrativa municipal.

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la Situación Actual

Al analizar los materiales en diversos procesos de Recursos Humanos, utilizando la división conceptual de Longo aplicada a la encargada de Recursos Humanos se resumió la situación actual del área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Upala en el siguiente cuadro, donde se subdivide en tres aspectos a contemplar: ventajas, potencialidades (actualidad) y áreas de mejora.

Subprocesos de recursos humanos	Ventajas	Actualidad	Oportunidades de mejora
Planificación de recursos humanos	<p>La planificación municipal en general se encuentra actualizada.</p> <p>Existe la voluntad política y administrativa de implementar cambios</p>	<p>Las políticas e instrumentos de planificación de recursos humanos que se utilizan no permiten -en general- la optimización efectiva y la correcta distribución de los recursos, así como la distribución adecuada de la carga de trabajo entre las unidades.</p> <p>No poseen una planilla ideal donde se revise si existen excedentes o déficits de personal significativos y en qué áreas.</p>	<p>Contar con un sistema informático.</p> <p>Realizar toda la planificación de recursos humanos.</p> <p>Aumentar el número de colaboradores de la Oficina de Recursos Humanos.</p>
Organización del trabajo	<p>Se tiene un manual de base que permite aclarar algunos elementos de determinados puestos.</p> <p>Existe disposición de los departamentos para brindar la información necesaria para levantar el manual.</p>	<p>El diseño de los puestos fue calificado como malo, ya que no obedece a criterios de gestión.</p> <p>Inadecuada descripción de los puestos, de tal manera que la estructura de responsabilidades no está clara.</p> <p>Los perfiles de idoneidad de los ocupantes de los puestos, no van más allá de los requisitos de titulación o especialización técnica.</p>	<p>Realizar el manual de puestos</p> <p>Realizar perfiles de puestos que contemplen otros aspectos, no solamente titularidad y técnicos, sino que involucren la idoneidad de puestos por competencias</p>

<p>Gestión del empleo</p>	<p>El reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo es abierto, de derecho y de hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos.</p> <p>Los medios utilizados para el reclutamiento, comunicación y atracción de postulantes son buenos</p>	<p>Se calificó como regulares los procedimientos y mecanismos de garantía, en cuanto a evitar la arbitrariedad o politización y las prácticas de clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación.</p> <p>Los instrumentos de selección utilizados no responden a criterios técnicamente validados, de eficacia en la identificación de la idoneidad profesional.</p> <p>No existen procedimientos para la inducción.</p>	<p>Actualizar los manuales de perfiles de puestos.</p> <p>Criterios de calificación e instrumentos de selección por competencias.</p> <p>Proceso de inducción.</p>
<p>Gestión del rendimiento</p>	<p>Existe el interés por parte de la Oficina de Recursos Humanos de que se le entreguen manuales para realizar las evaluaciones del desempeño.</p>	<p>La gestión del rendimiento fue calificada como mala ya que la dirección no define ordinariamente pautas o estándares de rendimiento esperado, acordes con las prioridades y estrategia de la organización, ni se da un seguimiento y apoyo activo de las mejoras en el rendimiento de las personas.</p> <p>No se realizan evaluaciones del desempeño, por lo que no se puede contrastar resultados con estándares.</p> <p>No se elaboran planes remediales para las evaluaciones de niveles inferiores o por debajo</p>	<p>Formularios de evaluación del desempeño por competencias.</p> <p>Criterios de idoneidad.</p> <p>Procesos de retroalimentación.</p>

		del promedio, ya que no se cuenta con las evaluaciones.	
Gestión del desarrollo	<p>La Oficina de Planificación realiza capacitaciones a las jefaturas en temas de planificación.</p> <p>Existe el compromiso por parte de los departamentos de dejarlas capacitaciones en manos de la Oficina de Recursos Humanos</p> <p>El PAO 2015 refleja como una meta de prioridad para el desarrollo institucional “realizar un estudio institucional sobre las necesidades de capacitación en la Municipalidad de Upala con el fin de hacer un plan de capacitación”. Para ello se tiene presupuestado 3000000,00 de colones (Villalobos J. 2014).</p>	<p>No se cuenta con un plan de capacitación.</p> <p>No se realiza el diagnóstico de necesidades que permiten apoyar prioridades claras de la organización.</p> <p>No existen planes de carrera y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles de la organización.</p> <p>Existen fórmulas alternativas a las carreras estrictamente jerárquicas, como las carreras horizontales o en el puesto, basadas en el reconocimiento de la excelencia profesional, sin necesidad de incrementar la autoridad formal de los afectados.</p> <p>Los colaboradores no reciben de la organización la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas.</p>	<p>Diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias.</p> <p>Procedimientos para formular los planes de capacitación.</p>

Fuente: Elaboración propia

5. Diccionario de Competencias

Municipalidad de Upala
Diccionario de Competencias



Municipalidad
de
Upala

Noviembre 2015

Introducción

Este instrumento surgió del análisis de la planificación estratégica de la Municipalidad de Upala, tomando como principal referencia, la misión, la visión y los valores. Partiendo de estos se identificaron una serie de elementos relevantes y que conforman los enunciados de las competencias generales y específicas. Estas competencias serán la base fundamental en el Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias elaborado.

Este diccionario por competencias muestran las competencias generales que se reflejarán en todos los perfiles de puestos ya que estas competencias son organizacionales por tanto se deben cumplir con el aporte de todos los colaboradores. Así mismo, muestran las competencias específicas las cuales no se encuentran en todos los puestos pues algunos de estos no tienen como requisito cumplir con todas las competencias específicas. Estas competencias específicas están definidas por niveles ya que según la complejidad de los puestos el nivel requerido de competencia será más elevado, los niveles desarrollados y deseables son los siguientes:

Nivel	Clase de Puestos
A	Profesional
B	Técnico
C	Administrativo
D	Operativo

La definición de estas competencias se expone a continuación.

Competencias Generales	
Competencia	Definición
Compromiso social	Busca el desarrollo integral de la Municipalidad de Upala, mediante el compromiso con el bienestar general de sus habitantes, el medio ambiente y los derechos humanos, identificándose con la razón de ser de la Municipalidad, a través de un trabajo integral y sostenible, orientado a dar respuesta oportuna a las necesidades de los ciudadanos del cantón.
Orientación al logro	Pretende el desarrollo de un trabajo responsable y transparente, que se refleje en la productividad y eficiencia de las funciones asignadas, mediante prácticas de cooperación, liderazgo y toma de decisiones orientadas al logro de los lineamientos y objetivos institucionales.
Mejora continua	Cumple con los lineamientos estratégicos institucionales, por medio del trabajo colaborativo donde prevalece la comunicación asertiva y el flujo de información, en busca de la mejora continua, el aprendizaje permanente y la orientación al ciudadano.

Trabajo en equipo

Capacidad de realizar las funciones asignadas con diversas unidades y departamentos, y con otras personas y agentes externos, mediante relaciones de respeto, colaboración y cooperación, uniendo esfuerzos y trabajos en conjunto, con el fin de lograr los objetivos y metas institucionales y dando respuesta a las necesidades de los ciudadanos de la comunidad.

Pregunta generadora	Niveles	Definiciones
¿Participa activamente, con respeto y colaboración, en equipos de trabajo, para alcanzar los objetivos y metas organizacionales?	A	Demuestra un mayor desempeño al esperado, articulando activamente sus propias funciones con las de los compañeros de su equipo de trabajo. Refleja un fuerte sentido de colaboración y preocupación por conseguir los objetivos de su cargo, así como los de sus compañeros, con el propósito de alcanzar una meta común y fortalecer con esto el espíritu de equipo. Logra la comprensión, respeto y compromiso grupal y demuestra capacidad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
	B	Demuestra el desempeño esperado, articulando sus propias funciones con las funciones de los compañeros de equipo. Refleja sentido de colaboración, respeto y preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y los de sus compañeros, para así poder llegar a una meta común. Apoya y alienta las actividades en equipo.
	C	Demuestra colaboración, respeto y preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y el de sus compañeros, para así poder llegar a una meta común. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos compañeros a integrarse al equipo. Solicita la opinión del grupo, articula sus propias funciones con las de los compañeros de equipo.
	D	Demuestra compromiso con la articulación de sus propias funciones y las de los compañeros de equipo, con un sentido de colaboración, respeto y preocupación por alcanzar las metas de la institución.

Adaptabilidad

Capacidad de ser flexible y ajustarse para trabajar con eficacia en distintos y variados contextos, situaciones y medios, con personas o grupos diversos; así como modificar su propia conducta para alcanzar los objetivos institucionales, de forma rápida y adecuada.

Pregunta generadora	Niveles	Definiciones
¿Apoya, impulsa y se adapta a los cambios?	A	Capacidad para ajustarse en forma constante e inmediata a situaciones cambiantes e innovadoras, en respuesta a los cambios o necesidades del entorno; modificando con versatilidad su conducta para alcanzar los objetivos institucionales.
	B	Posee una rápida adaptación para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, en respuesta a los cambios o a las necesidades del entorno, modificando con versatilidad su conducta para alcanzar los objetivos institucionales.
	C	Se adapta a situaciones regularmente cambiantes e innovadoras, en respuesta a los cambios o a las necesidades del entorno, para alcanzar los objetivos institucionales.
	D	Se adapta a situaciones poco cambiantes e innovadoras en el entorno laboral, para alcanzar los objetivos institucionales.

Iniciativa y Autonomía

Capacidad para actuar con mayor o menor independencia al tomar determinaciones, planear, analizar y escoger entre varias alternativas; así como para sugerir mejoras, nuevos procedimientos, métodos o servicios, considerando las directrices o normas para la ejecución de sus funciones.

Pregunta generadora	Niveles	Definiciones
¿Impulsa ideas novedosas y participa activamente?, ¿requiere trabajar con cierto grado de independencia?, ¿sigue o impulsa modelos de trabajo?	A	Posee iniciativa y libertad para actuar y para planificar acciones de corto, mediano y largo plazo; pues las instrucciones recibidas responden a políticas institucionales y lineamientos generales. Tiene capacidad de análisis, valoración e interpretación de datos, para controlar el grado de avance y desarrollo de las acciones.
	B	Recibe instrucciones de carácter general para realizar las funciones; tiene iniciativa y libertad para planear sus actividades y decidir sobre métodos y procedimientos.
	C	Realiza las funciones bajo supervisión, recibe instrucciones de carácter específico y debe seguir procedimientos existentes y resolver situaciones variadas.
	D	Realiza labores rutinarias y repetitivas bajo supervisión constante, sigue los procedimientos establecidos, resuelve situaciones similares, interpreta instrucciones y discrimina entre cosas aprendidas.

Orientación al Usuario

Capacidad para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos; se preocupa por entender esas necesidades y dar solución a sus problemas; realiza esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los ciudadanos y mejorar su calidad de vida.

Pregunta generadora	Niveles	Definiciones
¿Se preocupa por comprender y solucionar las necesidades y las expectativas de los usuarios?	A	Posee capacidad de comprensión y gestiona la solución de las necesidades de los usuarios de la Municipalidad. Desarrolla un conjunto de soluciones asertivas, que permiten una pronta respuesta a los problemas que enfrenta el cantón.
	B	Posee la capacidad de comprensión y solución de las necesidades de los usuarios de la Municipalidad. Desarrolla soluciones o las coordina para dar una pronta respuesta a los problemas del cantón.
	C	Posee capacidad de empatía para la solución de las necesidades dentro de sus capacidades, y orienta al usuario de la Municipalidad hacia los niveles que le pueden dar respuesta a los problemas que enfrentan.
	D	Posee capacidad de empatía y comprende la situación de los usuarios de la Municipalidad; presta sus servicios y ayuda a la solución de las necesidades del cantón.

Comunicación Asertiva

Capacidad de transmitir ideas, información, opiniones y de hacer preguntas de forma clara, convincente, tanto por escrito como oralmente; escucha y es receptivo a las propuestas, tanto del personal de la institución como de los ciudadanos del cantón. Posee la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar a cabo un propósito.

Pregunta generadora	Niveles	Definiciones
¿Comprende y transmite la información relevante en diferentes situaciones?	A	Capacidad de precisión, síntesis, claridad y atención al recibir y transmitir información, tanto en forma oral como escrita; logra un flujo de información constante que permite el logro eficiente de las funciones de su puesto y que facilita el logro de los resultados institucionales.
	B	Recibe y transmite información, tanto oral como escrita, de forma precisa y clara; con lo que consigue un buen flujo de información que permite el logro eficiente de las funciones de su puesto y que permite alcanzar resultados a los puestos que se interrelacionan con este.
	C	Recibe y transmite información de forma precisa y clara; lo que le permite cumplir eficazmente las funciones de su puesto y ayuda al logro de resultados de los puestos que se interrelacionan con este.
	D	Recibe y transmite información oral o escrita, lo que le permite cumplir las funciones de su puesto y de los puestos que se interrelacionan con este.

Aprendizaje Permanente

Capacidad de asimilar nueva información y deseo de superación al ampliar sus conocimientos acerca de su ocupación o especialización; además, conoce información actualizada sobre el ámbito profesional y técnico en el que se mueve y muestra conductas orientadas al desarrollo de su carrera y al éxito, con el fin de cubrir las necesidades departamentales e institucionales.

Pregunta generadora	Niveles	Definiciones
¿Se mantiene informado de los cambios importantes en su campo de trabajo?	A	Muestra capacidad para aprender y asimilar información, así como deseos de superación; aprende estudiando, practicando y observando a las personas que tienen más experiencia y conocimiento; aplica lo aprendido en el medio donde actúa y muestra conductas orientadas a su desarrollo personal y profesional, actuando como un agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
	B	Muestra deseo de superación, aprende practicando y observando a las personas que tienen más experiencia y conocimiento; aplica lo aprendido en el medio donde actúa y refleja conductas orientadas a su desarrollo personal y profesional. Tiene capacidad de aprender y asimilar información.
	C	Muestra atención ante las instrucciones para la realizar su trabajo, las aplica en el medio donde actúa y muestra conductas orientadas a su desarrollo. Realiza un gran esfuerzo por aprender y asimilar la información. Lee manuales e instructivos para aumentar sus conocimientos básicos.
	D	Muestra disposición para comprender las instrucciones que se le brindan. Busca información cuando la necesita.

Manejo de Conflictos

Capacidad de resolver conflictos bajo una visión ganar-ganar y llega a puntos de encuentro con las partes involucradas, procurando obtener resultados que beneficien a todos; propicia la armonía para el logro de las metas institucionales.

Pregunta generadora	Niveles	Definiciones
¿Escucha a todas las partes involucradas cuando hay un conflicto y logra un resultado que beneficie a todos?	A	Tiene capacidad para resolver conflictos; busca puntos de encuentro que generen resultados que beneficien a todas las partes involucradas. Busca siempre la solución de los conflictos para permitir el logro de las metas departamentales e institucionales y para mantener un clima laboral adecuado.
	B	Tiene un aporte activo en la resolución de conflictos y busca puntos de encuentro que generen resultados que beneficien a todas las partes involucradas. Busca la solución de conflictos para permitir el logro de las metas departamentales e institucionales y para mantener un clima laboral adecuado.
	C	Tiene la capacidad de participar abiertamente y expone sus puntos de vista, con el fin de resolver conflictos y de lograr acuerdos que generen resultados que beneficien a todas las partes involucradas; además de permitir el logro de los objetivos institucionales.
	D	Tiene la capacidad de exponer sus puntos de vista con el fin de resolver conflictos y de buscar acuerdos que generen resultados que beneficien a todas las partes involucradas.

Liderazgo

Capacidad para ejercer influencia sobre su equipo de trabajo, promoviendo en ellos la motivación necesaria para conseguir los objetivos y, con ello, alcanzar las metas finales de la organización. Busca un ambiente de respeto y colaboración. Tiene la habilidad para comunicar la visión estratégica de la institución, haciendo que los compañeros tengan deseos de lograrla.

Pregunta generadora	Niveles	Definiciones
¿Cuál es el grado de capacidad para influir en su equipo de trabajo?	A	Logra ejercer influencia en todos los compañeros de trabajo. Tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos la motivación necesaria para que se comprometan con las metas que debe alcanzar y con los objetivos de la institución; para, de esta forma, satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Promueve siempre un trabajo eficiente en un ambiente de respeto.
	B	Logra ser persuasivo y usualmente influye en sus compañeros alcanzando una mayor motivación hacia su trabajo; mantiene un espíritu de compromiso y promueve un ambiente de respeto.
	C	Logra influir en ocasiones sobre el resto de sus compañeros. Posee algunas habilidades para fomentar en ellos una mayor motivación por su trabajo; mantiene un espíritu de compromiso y, cuando logra influir en sus compañeros, los resultados obtenidos son eficientes.
	D	Logra cumplir con sus funciones eficientemente y mantiene un ambiente de respeto; es colaborativo y, cuando es necesario, da apoyo a sus compañeros con el fin de que logren los objetivos de la unidad.

Productividad

Capacidad para realizar un trabajo responsable, logrando el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de las funciones asignadas. Además, de ser una persona proactiva que busca siempre ayudar y colaborar para alcanzar los fines últimos de la institución.

Pregunta generadora	Niveles	Definiciones
¿Cuál es el nivel de desempeño que posee cuando realiza las funciones asignadas?	A	Tiene capacidad para cumplir eficientemente las funciones asignadas; además, se fija objetivos que van más allá de lo establecido, logrando ser una persona proactiva que colabora para alcanzar las funciones que se reflejan directamente en los objetivos institucionales.
	B	Tiene la capacidad de alcanzar las metas asignadas, haciendo un uso adecuado de los recursos institucionales; demuestra el desempeño requerido en su puesto de trabajo.
	C	Tiene la capacidad de cumplir las funciones asignadas. Aporta para alcanzar los objetivos de la unidad. Su desempeño es el requerido para su puesto de trabajo.
	D	Tiene la capacidad de realizar las funciones que se le han asignado; sin embargo, requiere de supervisión y orientación constante.

Responsabilidad

Capacidad de desarrollar las funciones asignadas para cumplir con las metas establecidas, haciendo el mejor uso posible de los recursos materiales, financieros, legales y humanos; y respetando siempre las normas que lo regulan. Es, además, un colaborador puntual que respeta los tiempos establecidos.

Pregunta generadora	Niveles	Definiciones
¿Cumple eficientemente con las funciones establecidas?	A	Tiene capacidad para cumplir con las tareas asignadas con dedicación y esmero, en los plazos establecidos y con la calidad requerida. Aspira a alcanzar el mejor resultado posible. El nivel de responsabilidad está por encima del esperado.
	B	Tiene la capacidad de cumplir con las funciones asignadas en los plazos establecidos y con la calidad requerida. El nivel de responsabilidad es el requerido para su puesto de trabajo.
	C	Tiene la capacidad de cumplir con las funciones que le corresponden en el tiempo indicado, teniendo siempre en cuenta la normativa que lo regula. Su nivel de responsabilidad es el mínimo necesario para cumplir con sus tareas.
	D	Tiene la capacidad de alcanzar las tareas, pero no siempre en los tiempos establecidos o con la calidad requerida, por lo que requiere de supervisión constante.

6. Cuestionario para levantamiento de perfiles
- **Funcionarios**

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración Pública

FORMULARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE JEFATURAS

I. INSTRUCCIONES GENERALES

El presente cuestionario es sobre su puesto actual de trabajo, y tiene como fin la actualización de los perfiles de puestos basados en el enfoque por competencias es decir, además de señalar las actividades que se realizan es importante que brinde información sobre los resultados de cada actividad. Asimismo señalar la relación de lo que usted hace con el Plan Estratégico de la Municipalidad de Upala. Por ello es necesario que brinde toda la información a los encuestadores con respuestas claras y concisas. En algunas de las preguntas se le solicita que analice y marque con una "X" según corresponda a la realidad de su puesto.

Toda la información recabada será tabulada y analizada por las estudiantes de la UCR: Stephanie González, Franciny Herrera y Evelyn Rivera.

II. DATOS GENERALES

Titular actual del puesto

Primer Apellido Segundo Apellido Nombre

--	--	--

Cédula de identidad N°

Teléfono o extensión

Correo electrónico

--	--	--

Nombre de la clase de puesto que ocupa

Cargo:

Tipo de nombramiento: Propiedad Interino Plazo fijo

Tipo de jornada: Tiempo completo Medio tiempo Cuarto de tiempo

Nombre completo de la unidad ejecutora en la que trabaja

Fecha que inicio a laborar en el puesto (dd/mm/aa)

Jefe inmediato

Primer Apellido Segundo Apellido Nombre		
Nombre de la clase de puesto telefónica	Correo electrónico	Teléfono o extensión

III. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO
Suministre la información con la mayor claridad y precisión posibles para hacer un mejor análisis de su puesto.
1. Describa cuál es el propósito del puesto en su unidad de trabajo. En su respuesta considere la razón de ser o para qué existe este puesto.

2. Mencione en orden de importancia los productos en términos de bienes y servicios cotidianos que genera la unidad a su cargo. Describa cuál es su participación en la obtención cada producto.	
Entiéndase por productos <u>cotidianos</u> los bienes y servicios que se generan diariamente, varias veces por semana o por mes.	
Producto (bien o servicio)	Describa cómo es su participación

3. Mencione en orden de importancia los productos periódicos en términos de bienes y servicios que genera la unidad académica o administrativa a su cargo. Describa cuáles son las actividades que realiza para la obtención de cada producto.	
Entiéndase por productos <u>periódicos</u> los bienes y servicios que se generan sólo una vez al mes o bimestral, trimestral, semestral y anualmente.	
Producto (bien y servicio)	Actividades que realiza (Actividades)

4. ¿Cuál es su formación profesional y técnica de mayor nivel que está directamente relacionada con el quehacer de su puesto actual?			
NIVEL DE FORMACIÓN	AÑOS APROBADOS	GRADO ACADÉMICO	ESPECIALIDAD
Primario			
Secundario			

Parauniversitario*			
Universitario			
Otras:			
* Se refiere a carreras técnicas en colegios vocacionales, Instituto Nacional de Aprendizaje, colegios universitarios, centros e institutos.			

5. Si ha recibido capacitación relacionada directamente con el quehacer de su puesto actual, descríbala.

6. ¿Cuáles aspectos de su formación profesional y técnica son los que más aplica durante el desempeño de su puesto actual?

7. ¿Cuáles de las habilidades y conocimientos adquiridos durante su vida laboral son los que más utiliza en su puesto actual?

Habilidades	Conocimientos técnicos
<i>Para estos efectos, son las capacidades personales requeridas en el ejercicio del puesto. Ejemplos de habilidades: para comunicarse oralmente y por escrito; para tomar decisiones y solucionar problemas; para escribir en procesadores de palabras; para conducir vehículos motorizados; para dirigir personas; realizar operaciones matemáticas; manejar equipos y herramientas, entre otros.</i>	<i>Para estos efectos, son los conceptos, principios y cualquier otro criterio que se requiera aplicar en el ejercicio del puesto. Ejemplos: estadística, contabilidad, electrónica, mecánica, archivo, fontanería, entre otros.</i>

8. ¿Indique la cantidad de meses que requirió usted para dominar este puesto?

9. Describa cómo su superior jerárquico asigna, organiza y evalúa su trabajo.

IV. FACTORES CARACTERISTICOS DEL PUESTOS

Seguidamente se le presenta información que debe validar según la realidad de su puesto, proceda a analizar las opciones y marque con una "X" la que más se adecue al mismo.

1. Responsabilidad

Este factor valora la responsabilidad por las acciones o decisiones relacionadas con equipos, materia prima, materiales, inventarios, estimaciones de costos, precios, presupuestos, compras, información confidencial, entre otras

Este cargo tiene bajo su responsabilidad valores, equipo, materiales de baja cuantía y no maneja información confidencial.	
Este cargo tiene bajo su custodia materiales básicos, y/o información confidencial básica para desempeñarse en su puesto	
Custodia bienes materiales, equipos, valores y/o información confidencial dentro de su departamento y cuyo valor puede ser considerable.	
Custodia bienes materiales, equipos, valores y/o información confidencial de importante valor para la organización.	
Observaciones:	

2. Iniciativa y Autonomía	
Valora la capacidad requerida para actuar con mayor o menor independencia al tomar determinaciones, planear, analizar o escoger entre varias alternativas, considerando el mayor o menor grado de dependencia a las directrices o normas para la ejecución de sus funciones	
Realiza labores rutinarias y repetitivas para los cuales existen procedimientos. Implica resolver situaciones similares, interpretar instrucciones y discriminar entre cosas aprendidas. Requiere supervisión constante.	
Realiza trabajos semi-repetitivos que requieren de leve iniciativa y recibir supervisión por cuanto el trabajo permite seleccionar entre diversos métodos y procedimientos.	
Realiza labores en las que requiere de moderada iniciativa y libertad para actuar ya que debe trabajar acatando instrucciones de carácter general y por consiguiente debe planear sus actividades y decidir sobre métodos y procedimientos y procedimientos a seguir.	
Requiere mucha iniciativa y libertad para actuar, dado que le puede corresponder modificar, crear y elegir sobre métodos y procedimientos de trabajo para lo cual requiere criterio y capacidad de análisis, valoración e interpretación de datos para programar actividades.	
Requiere el mayor grado de iniciativa y de libertad para actuar porque las instrucciones recibidas responden a políticas institucionales y a lineamientos generales establecidos por la administración superior de la organización, para planificar acciones de corto, mediano y largo plazo, así como controlar el grado de avance y desarrollo de las mismas.	
Observaciones:	

3. Complejidad	
Es la capacidad requerida para atender simultáneamente un mayor o menor número de tareas integradas entre sí. Valora el nivel de pensamiento requerido para analizar, evaluar, crear, razonar, formular. Mide la complejidad a la que se enfrenta la posición en términos de sus objetivos y soluciones de problemas.	

Debe de resolver actividades sencillas y homogéneas. El tipo de reto del pensamiento involucra el recuerdo de cosas aprendidas específicas en situaciones simples, estables y repetitivas.	
En este nivel se debe confrontar con modelos normalmente predeterminados. Normalmente se presentan situaciones similares en las que la solución requiere elección discriminada entre cosas aprendidas que generalmente siguen un patrón definido.	
Implica que el titular se confrontación un número de situaciones diferentes, teniendo varias respuestas potenciales. Se debe decidir entre situaciones diferenciadas que requieren análisis para encontrar soluciones o aplicaciones entre cosas aprendidas.	
Se debe enfrentar a situaciones variables que requieren un pensamiento analítico, interpretativo, evaluativo y/o constructivo para desarrollar diferentes alternativas de solución para la toma de decisiones más complejas.	
En este nivel las situaciones que se presentan tienen un elevado nivel de complejidad. Es normal que se enfrente a situaciones en las cuales se debe decidir entre varias opciones sin previa experiencia o con poca información y/o tiempo para decidir un curso de acción. El nivel de complejidad en el proceso de solución de problemas es alto.	
Observaciones:	

4. Supervisión y toma de decisiones	
Es el nivel de armonización e integración de equipos de trabajo. Mide el nivel de supervisión y/o subordinación del que tiene responsabilidad directa y sobre el personal a cargo para cumplir con el objetivo de su puesto, a la vez que mide el impacto de las decisiones sobre los resultados	
Este nivel es más funcional. Los puestos a este nivel no ejercen supervisión, son sencillos y orientados hacia la tarea. Estas posiciones son de ejecución, no supervisan personal dentro de la organización y el impacto de sus decisiones no tiene impacto sobre los resultados.	
En este nivel se incluyen aquellas posiciones que ejercen supervisión técnica. Incluye aquellas posiciones en las que el trabajo se debe planear y coordinar con el trabajo de otros para asegurar resultados finales. Igualmente no tienen personal bajo su cargo y se orientan a trabajos generalmente definidos por sus superiores. El impacto de las decisiones es de bajo a moderado.	
A este nivel se incluyen posiciones que ejercen supervisión sobre personal que tiene actividades homogéneas en naturaleza y objetivo. Para desempeñar estas posiciones se requiere cierto nivel de liderazgo para integrar y/o coordinar personal en pos de uno o varios objetivos predeterminados. Incluye posiciones que en ocasiones desempeñan roles de coordinación pero sin posición formal en organigrama. Las decisiones pueden tener un impacto medio en los resultados.	

Estas posiciones tienen el nivel de involucramiento dentro del rango completo de actividades como planeación, organización, coordinación, dirección y control. Puede ser tanto con áreas homogéneas y/o heterogéneas en naturaleza y contenido. Requiere alto nivel de liderazgo y autoridad para dirigir a sus equipos de trabajo. Sus decisiones tienen impacto de nivel medio a alto en los resultados finales.	
A este nivel se incluyen los niveles de Dirección propiamente dicho así como posiciones que tienen por naturaleza la coordinación de uno o varios departamentos. Se requiere un elevado nivel de liderazgo y autoridad competente para dirigir equipos y las decisiones que involucran este nivel tienen un impacto final elevado de los resultados.	
Observaciones:	

5. Nivel de relaciones	
Es el nivel de requerimiento en cuanto a relaciones internas y/o externas dado por la importancia relativa y capacidad para involucrarse con otros dentro o fuera de la organización para cumplir eficazmente con los objetivos del puesto.	
Las habilidades interpersonales están más relacionadas con habilidades técnicas o de procedimientos. Los puestos a este nivel son típicamente aquellos de naturaleza individual en los que no existe la necesidad significativa de influir sobre otros para llevar a cabo tareas. Es importante el trato normal con otros.	
Para estas posiciones, el éxito no depende del nivel de relaciones interpersonales, sin embargo deben anticipar y considerar repercusiones de estas. Las habilidades involucran la interrelación con colaboradores y superiores así como la comprensión de los demás para influirles y/o servirles con el fin de obtener resultados.	
A este nivel las posiciones requieren verdaderamente de habilidades para comprender, desarrollar y motivar a las personas para obtener resultados finales satisfactorios a diferentes niveles de la organización. Es imperativo el establecimiento de buenas relaciones para que los objetivos se cumplan.	
El puesto implica frecuentes relaciones con el fin de dar u obtener información estratégica relacionada con los resultados de la organización. Además, exige tacto para obtener cooperación o aceptación de los planes del área, gerencia o dirección y cuyo manejo puede afectar los resultados del trabajo y sus relaciones con otras organizaciones públicas, privadas, clientes, proveedores y cualquier otra instancia. También involucra el éxito de los resultados empresariales.	
Observaciones:	

6. Condiciones de trabajo y riesgo

Considera los factores ambientales y de seguridad bajo los cuales se realiza el trabajo, tales como temperatura, iluminación, ruidos, condiciones riesgosas, exposiciones a sustancias tóxicas y cualquier otra condición que represente niveles diversos de peligrosidad o riesgo de accidentes.

Prácticamente la exposición a riesgos ambientales o de seguridad en estos puestos es mínima, Las labores habituales de estos puestos se ubican en centros de trabajo con muy buenas condiciones ambientales, espacio físico, ventilación, iluminación y temperatura. La posibilidad de exposición a condiciones riesgosas en ambientes y seguridad es de poca a ninguna, La necesidad de movilidad del funcionario es de poca a ninguna y el esfuerzo físico es bajo.

Para este nivel, existen condiciones ambientales que pueden variar y hay posibilidad media de estar expuesto a ciertos ruidos, problemas de iluminación, temperaturas, humedad u otras condiciones de ciertos riesgos en términos de seguridad. Normalmente estos puestos pueden operar cierta maquinaria o equipos que requieren de pericia técnica y de seguridad media-alta. Puede necesitar movilizarse con cierta frecuencia de su lugar de trabajo y el esfuerzo físico es medio

Constantemente se está expuesto a condiciones ambientales y de seguridad bastante variantes y se está en constante posibilidad de riesgo de altas temperaturas, ruidos fuertes, gases o vapores y otras condiciones peligrosas en términos de seguridad, ambiente y salud. Se puede trabajar con exposición a la intemperie, lugares con riesgos altos de incidentes o accidentes. Alta probabilidad de movilización a diferentes lugares y con esfuerzos físicos medios a altos.

Observaciones:

Si están de acuerdo con la información que contiene este formulario, firmen en los espacios indicados.

Titular del puesto

Superior jerárquico inmediato

Fecha:

Fecha:

Fuente: Elaboración Propia, con base en formatos utilizados en universidades públicas.

- **Jefaturas**

**Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración Pública**

FORMULARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE JEFATURAS

I. INSTRUCCIONES GENERALES

El presente cuestionario es sobre su puesto actual de trabajo, y tiene como fin la actualización de los perfiles de puestos basados en el enfoque por competencias es decir, además de señalar las actividades que se realizan es importante que brinde información sobre los resultados de cada actividad. Asimismo señalar la relación de lo que usted hace con el Plan Estratégico de la Municipalidad de Upala. Por ello es necesario que brinde toda la información a los encuestadores con respuestas claras y concisas. En algunas de las preguntas se le solicita que analice y marque con una "X" según corresponda a la realidad de su puesto.

Toda la información recabada será tabulada y analizada por las estudiantes de la UCR: Stephanie González, Franciny Herrera y Evelyn Rivera.

II. DATOS GENERALES

Titular actual del puesto

Primer Apellido

Segundo Apellido

Nombre

--	--	--

Cédula de identidad N°

Teléfono o extensión

Correo electrónico

--	--	--

Nombre de la clase de puesto que ocupa

Cargo:

Tipo de nombramiento: Propiedad Interino Plazo fijo

Tipo de jornada: Tiempo completo Medio tiempo Cuarto de tiempo

Nombre completo de la unidad ejecutora en la que trabaja

Fecha que inicio a laborar en el puesto (dd/mm/aa)

Jefe inmediato		
Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre
Nombre de la clase de puesto	Correo electrónico	Teléfono o extensión telefónica

III. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Suministre la información con la mayor claridad y precisión posibles para hacer un mejor análisis de su puesto.

3. Describa cuál es el propósito del puesto en su unidad de trabajo.

En su respuesta considere la razón de ser o para qué existe este puesto.

4. Mencione en orden de importancia los productos en términos de bienes y servicios cotidianos que genera la unidad a su cargo. Describa cuál es su participación en la obtención cada producto.

Entiéndase por productos cotidianos los bienes y servicios que se generan diariamente, varias veces por semana o por mes.

Producto (bien o servicio)	Describa cómo es su participación

3. Mencione en orden de importancia los productos periódicos en términos de bienes y servicios que genera la unidad académica o administrativa a su cargo. Describa cuales son las actividades que realiza para la obtención de cada producto.

Entiéndase por productos periódicos los bienes y servicios que se generan sólo una vez al mes o bimestral, trimestral, semestral y anualmente.

Producto (bien y servicio)	Actividades que realiza (Actividades)

4. ¿Cuál es su formación profesional y técnica de mayor nivel que está directamente relacionada con el quehacer de su puesto actual?

NIVEL DE FORMACIÓN	AÑOS APROBADOS	GRADO ACADÉMICO	ESPECIALIDAD
Primario			
Secundario			
Parauniversitario*			
Universitario			
Otras:			

* Se refiere a carreras técnicas en colegios vocacionales, Instituto Nacional de Aprendizaje, colegios universitarios, centros e institutos.

5. Si ha recibido capacitación relacionada directamente con el quehacer de su puesto actual, descríbala.

--

6. ¿Cuáles aspectos de su formación profesional y técnica son los que más aplica durante el desempeño de su puesto actual?

--

7. ¿Cuáles de las habilidades y conocimientos adquiridos durante su vida laboral son los que más utiliza en su puesto actual?

Habilidades	Conocimientos técnicos
<i>Para estos efectos, son las capacidades personales requeridas en el ejercicio del puesto. Ejemplos de habilidades: para comunicarse oralmente y por escrito; para tomar decisiones y solucionar problemas; para escribir en procesadores de palabras; para conducir vehículos motorizados; para dirigir personas; realizar operaciones matemáticas; manejar equipos y herramientas, entre otros.</i>	<i>Para estos efectos, son los conceptos, principios y cualquier otro criterio que se requiera aplicar en el ejercicio del puesto. Ejemplos: estadística, contabilidad, electrónica, mecánica, archivo, fontanería, entre otros.</i>

8. ¿Indique la cantidad de meses que requirió usted para dominar este puesto?

--

9. Describa cómo su superior jerárquico asigna, organiza y evalúa su trabajo.

--

10. Indique el cuál es el personal a su cargo.		
Apellidos y nombre del funcionario	Clase de puesto que ocupa	Describa cómo lo supervisa

IV. FACTORES CARACTERISTICOS DEL PUESTOS

Seguidamente se le presenta información que debe validar según la realidad de su puesto, proceda a analizar las opciones y marque con una "X" la que más se adecue al mismo.

7. Responsabilidad

Este factor valora la responsabilidad por las acciones o decisiones relacionadas con equipos, materia prima, materiales, inventarios, estimaciones de costos, precios, presupuestos, compras, información confidencial, entre otras

Este cargo tiene bajo su responsabilidad valores, equipo, materiales de baja cuantía y no maneja información confidencial.	
Este cargo tiene bajo su custodia materiales básicos, y/o información confidencial básica para desempeñarse en su puesto	
Custodia bienes materiales, equipos, valores y/o información confidencial dentro de su departamento y cuyo valor puede ser considerable.	
Custodia bienes materiales, equipos, valores y/o información confidencial de importante valor para la organización.	

Observaciones:

8. Iniciativa y Autonomía

Valora la capacidad requerida para actuar con mayor o menor independencia al tomar determinaciones, planear, analizar o escoger entre varias alternativas, considerando el mayor o menor grado de dependencia a las directrices o normas para la ejecución de sus funciones

Realiza labores rutinarias y repetitivas para los cuales existen procedimientos. Implica resolver situaciones similares, interpretar instrucciones y discriminar entre cosas aprendidas. Requiere supervisión constante.	
Realiza trabajos semi-repetitivos que requieren de leve iniciativa y recibir supervisión por cuanto el trabajo permite seleccionar entre diversos métodos y procedimientos.	

Realiza labores en las que requiere de moderada iniciativa y libertad para actuar ya que debe trabajar acatando instrucciones de carácter general y por consiguiente debe planear sus actividades y decidir sobre métodos y procedimientos y procedimientos a seguir.	
Requiere mucha iniciativa y libertad para actuar, dado que le puede corresponder modificar, crear y elegir sobre métodos y procedimientos de trabajo para lo cual requiere criterio y capacidad de análisis, valoración e interpretación de datos para programar actividades.	
Requiere el mayor grado de iniciativa y de libertad para actuar porque las instrucciones recibidas responden a políticas institucionales y a lineamientos generales establecidos por la administración superior de la organización, para planificar acciones de corto, mediano y largo plazo, así como controlar el grado de avance y desarrollo de las mismas.	
Observaciones:	

9. Complejidad	
Es la capacidad requerida para atender simultáneamente un mayor o menor número de tareas integradas entre sí. Valora el nivel de pensamiento requerido para analizar, evaluar, crear, razonar, formular. Mide la complejidad a la que se enfrenta la posición en términos de sus objetivos y soluciones de problemas.	
Debe de resolver actividades sencillas y homogéneas. El tipo de reto del pensamiento involucra el recuerdo de cosas aprendidas específicas en situaciones simples, estables y repetitivas.	
En este nivel se debe confrontar con modelos normalmente predeterminados. Normalmente se presentan situaciones similares en las que la solución requiere elección discriminada entre cosas aprendidas que generalmente siguen un patrón definido.	
Implica que el titular se confrontación un número de situaciones diferentes, teniendo varias respuestas potenciales. Se debe decidir entre situaciones diferenciadas que requieren análisis para encontrar soluciones o aplicaciones entre cosas aprendidas.	
Se debe enfrentar a situaciones variables que requieren un pensamiento analítico, interpretativo, evaluativo y/o constructivo para desarrollar diferentes alternativas de solución para la toma de decisiones más complejas.	
En este nivel las situaciones que se presentan tienen un elevado nivel de complejidad. Es normal que se enfrente a situaciones en las cuales se debe decidir entre varias opciones sin previa experiencia o con poca información y/o tiempo para decidir un curso de acción. El nivel de complejidad en el proceso de solución de problemas es alto.	
Observaciones:	

10. Supervisión y toma de decisiones	
Es el nivel de armonización e integración de equipos de trabajo. Mide el nivel de supervisión y/o subordinación del que tiene responsabilidad directa y sobre el personal a cargo para cumplir con el objetivo de su puesto, a la vez que mide el impacto de las decisiones sobre los resultados	
Este nivel es más funcional. Los puestos a este nivel no ejercen supervisión, son sencillos y orientados hacia la tarea. Estas posiciones son de ejecución, no supervisan personal dentro de	

la organización y el impacto de sus decisiones no tiene impacto sobre los resultados.	
En este nivel se incluyen aquellas posiciones que ejercen supervisión técnica. Incluye aquellas posiciones en las que el trabajo se debe planear y coordinar con el trabajo de otros para asegurar resultados finales. Igualmente no tienen personal bajo su cargo y se orientan a trabajos generalmente definidos por sus superiores. El impacto de las decisiones es de bajo a moderado.	
A este nivel se incluyen posiciones que ejercen supervisión sobre personal que tiene actividades homogéneas en naturaleza y objetivo. Para desempeñar estas posiciones se requiere cierto nivel de liderazgo para integrar y/o coordinar personal en pos de uno o varios objetivos predeterminados. Incluye posiciones que en ocasiones desempeñan roles de coordinación pero sin posición formal en organigrama. Las decisiones pueden tener un impacto medio en los resultados.	
Estas posiciones tienen el nivel de involucramiento dentro del rango completo de actividades como planeación, organización, coordinación, dirección y control. Puede ser tanto con áreas homogéneas y/o heterogéneas en naturaleza y contenido. Requiere alto nivel de liderazgo y autoridad para dirigir a sus equipos de trabajo. Sus decisiones tienen impacto de nivel medio a alto en los resultados finales.	
A este nivel se incluyen los niveles de Dirección propiamente dicho así como posiciones que tienen por naturaleza la coordinación de uno o varios departamentos. Se requiere un elevado nivel de liderazgo y autoridad competente para dirigir equipos y las decisiones que involucran este nivel tienen un impacto final elevado de los resultados.	
Observaciones:	

11. Nivel de relaciones	
Es el nivel de requerimiento en cuanto a relaciones internas y/o externas dado por la importancia relativa y capacidad para involucrarse con otros dentro o fuera de la organización para cumplir eficazmente con los objetivos del puesto.	
Las habilidades interpersonales están más relacionadas con habilidades técnicas o de procedimientos. Los puestos a este nivel son típicamente aquellos de naturaleza individual en los que no existe la necesidad significativa de influir sobre otros para llevar a cabo tareas. Es importante el trato normal con otros.	
Para estas posiciones, el éxito no depende del nivel de relaciones interpersonales, sin embargo deben anticipar y considerar repercusiones de estas. Las habilidades involucran la interrelación con colaboradores y superiores así como la comprensión de los demás para influirles y/o servirles con el fin de obtener resultados.	
A este nivel las posiciones requieren verdaderamente de habilidades para comprender, desarrollar y motivar a las personas para obtener resultados finales satisfactorios a diferentes niveles de la organización. Es imperativo el establecimiento de buenas relaciones para que los objetivos se cumplan.	
El puesto implica frecuentes relaciones con el fin de dar u obtener información estratégica relacionada con los resultados de la organización. Además, exige tacto para obtener cooperación o aceptación de los planes del área, gerencia o dirección y cuyo manejo puede	

afectar los resultados del trabajo y sus relaciones con otras organizaciones públicas, privadas, clientes, proveedores y cualquier otra instancia. También involucra el éxito de los resultados empresariales.	
--	--

Observaciones:

12. Condiciones de trabajo y riesgo
--

Considera los factores ambientales y de seguridad bajo los cuales se realiza el trabajo, tales como temperatura, iluminación, ruidos, condiciones riesgosas, exposiciones a sustancias tóxicas y cualquier otra condición que represente niveles diversos de peligrosidad o riesgo de accidentes.

Prácticamente la exposición a riesgos ambientales o de seguridad en estos puestos es mínima, Las labores habituales de estos puestos se ubican en centros de trabajo con muy buenas condiciones ambientales, espacio físico, ventilación, iluminación y temperatura. La posibilidad de exposición a condiciones riesgosas en ambientes y seguridad es de poca a ninguna, La necesidad de movilidad del funcionario es de poca a ninguna y el esfuerzo físico es bajo.	
---	--

Para este nivel, existen condiciones ambientales que pueden variar y hay posibilidad media de estar expuesto a ciertos ruidos, problemas de iluminación, temperaturas, humedad u otras condiciones de ciertos riesgos en términos de seguridad. Normalmente estos puestos pueden operar cierta maquinaria o equipos que requieren de pericia técnica y de seguridad media-alta. Puede necesitar movilizarse con cierta frecuencia de su lugar de trabajo y el esfuerzo físico es medio	
--	--

Constantemente se está expuesto a condiciones ambientales y de seguridad bastante variantes y se está en constante posibilidad de riesgo de altas temperaturas, ruidos fuertes, gases o vapores y otras condiciones peligrosas en términos de seguridad, ambiente y salud. Se puede trabajar con exposición a la intemperie, lugares con riesgos altos de incidentes o accidentes. Alta probabilidad de movilización a diferentes lugares y con esfuerzos físicos medios a altos.	
---	--

Observaciones:

Si están de acuerdo con la información que contiene este formulario, firmen en los espacios indicados.

Titular del puesto	Superior jerárquico inmediato
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fecha:	Fecha:
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fuente: Elaboración Propia, con base en formatos utilizados en universidades públicas.

7. Boceto de perfil de puesto.

ESTRUCTURA DEL CARGO			
I. Identificación y ubicación del cargo			
Clase:			
Cargo:			
Departamento:			
II. Descripción del cargo			
Propósito:			
Productos o Servicios	Función	Evidencias encontradas	Evidencias sugeridas
III. Responsabilidad del Cargo			
IV. Perfil de competencias			
GENERALES			
<p>Compromiso Social : Busca el desarrollo integral de la Municipalidad de Upala, mediante el compromiso con el bienestar general de sus habitantes, el medio ambiente y los derechos humanos, identificándose con la razón de ser de la Municipalidad, a través de un trabajo integral y sostenible, orientado a dar respuesta oportuna a las necesidades de los ciudadanos del cantón.</p>			
<p>Orientación al Logro: Pretende el desarrollo de un trabajo responsable y transparente, que se refleje en la productividad y eficiencia de las funciones asignadas, mediante prácticas de cooperación, liderazgo y toma de decisiones orientadas al logro de los lineamientos y objetivos institucionales.</p>			
<p>Mejora Continua: Cumple con los lineamientos estratégicos institucionales, por medio del trabajo colaborativo donde prevalece la comunicación asertiva y el flujo de información, en busca de la mejora continua, el aprendizaje permanente y la orientación al ciudadano.</p>			
ESPECÍFICAS			
Nivel	Competencia		
V. Conocimientos			
Formación Académica			
Conocimiento Técnico			
Experiencia			
VI. Requisitos Legales			

Fuente; Elaboración propia, con base en formatos utilizados en universidades públicas.

8. Carta de participación en la elaboración del Manual de Puestos



MUNICIPALIDAD DE UPALA
OFICINA DEL ALCALDE
OFICIO DAMU-0033-01-16

Upala, 27 de Enero del 2016
Oficio DAMU 0034-01-16

A quien corresponda:

Asunto: Constancia de participación de Comité encargado de la actualización del Manual de Puestos Upala 2015

Estimados señores:

Por este medio, hacemos constar que las Señoritas Stephanie González Barrantes, Franciny Herrera Gutiérrez y Evelyn Rivera Fonseca, junto con la Señora Margarita Esquivel, formaron parte del Comité que realizó la actualización del Manual de Puestos de la Municipalidad de Upala actualmente vigente.

Dicha Comisión fue designada por el Consejo Municipal para que se hiciera un proceso transparente de revisión de puestos conformado por una representante de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, la Gestora de Recursos Humanos de la Municipalidad, estudiantes de la Universidad de Costa Rica y una Especialista en el tema, fungiendo en el último rango mencionado la Señora Margarita Esquivel, tutora del Trabajo Final de Graduación de las señoritas antes mencionadas.

Dicho proceso fue un soporte a nuestra administración ya que la revisión y actualización del mismo no era parte de los objetivos del Trabajo Final de Graduación de las estudiantes, sin embargo las mismas llevaron un proceso exhaustivo de acercamiento a los funcionarios de la Municipalidad, donde aplicaron entrevistas propias para su Trabajo Final

Cédula Jurídica Número 3-014-042877
Central telefónica 2470 9107 - Fax: 2470-0087 E-mail: info@munipala.go.cr



MUNICIPALIDAD DE UPALA
OFICINA DEL ALCALDE
OFICIO DAMU-0033-01-16

de Graduación, mismas que fueron validas con las jefaturas departamentales y la suscrita Gestora de Recursos Humanos.

Cabe destacar que el trabajo adicional realizado tanto por las estudiantes como por la tutora sirvió en gran medida para validar información y mejorar el Manual que hasta el momento se venía trabajando.

Para cumplir con dicha tarea se realizaron reuniones de revisión de puestos en los cuales las estudiantes y tutora participaron activamente.

Agradeciendo todo el apoyo brindado.

Alejandro Ubau Hernandez
Alcalde Municipal



Johanna Cerdas Escamilla
Gestora de Recursos Humanos



9. Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias

Municipalidad de Upala

Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias



**Municipalidad
de
Upala**

Noviembre 2015

Presentación

El proceso de reclutamiento y selección es de vital importancia para lograr el desarrollo institucional, por lo que atraer y contratar a los colaboradores con las capacidades, competencias y habilidades requeridas para un determinado puesto es fundamental. El Código Municipal establece la normativa y los lineamientos que rigen a las municipalidades para este proceso; sin embargo, muchas instituciones no cumplen con lo establecido en el código debido a razones diversas; este es el caso de la Municipalidad de Upala. Los datos del Diagnóstico Organizacional y Ocupacional (Cerdas Escamilla, 2012) reflejan la necesidad de mejorar una serie de aspectos entre los cuales están la carencia de un sistema moderno de reclutamiento y selección de personal, así como de herramientas adecuadas, lo que pone en riesgo el proceso.

Con el fin de cumplir con lo estipulado en el Código Municipal, se confecciona el presente Manual de Reclutamiento y Selección, alineado a la estrategia organizacional de la Municipalidad de Upala. El artículo 125 del Código Municipal, establece lo dispuesto en materia de reclutamiento y selección de personal:

El personal se seleccionará por medio de pruebas de idoneidad [...] Las características de estas pruebas y los demás requisitos corresponderán a los criterios actualizados de los sistemas modernos de reclutamiento y selección corresponderán a reglamentaciones específicas e internas de municipalidades [...]

A raíz de lo expuesto, se evidencia que el gobierno local requiere mejorar el área de recursos humanos; es por esto que en la presente investigación se trabajó en un manual para el proceso de reclutamiento y selección, así como en una entrevista bajo el enfoque por competencias. La entrevista es probablemente el método más utilizado por las organizaciones, para este proceso y el que tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto de la selección o no de un candidato.

A pesar de ello, muchas de las personas que lo ponen en práctica no siempre cuentan con los conocimientos, destrezas y metodologías necesarias que permitan alcanzar los resultados deseados. Esta herramienta puede mejorar

significativamente el área de recursos humanos y, con ello el proceso de reclutamiento y selección, ya que tiene como objetivo analizar y evaluar las competencias de la persona entrevistada, por medio de situaciones reales que ha enfrentado en el pasado, sin dejar de lado la verificación de los conocimientos técnicos y formación requeridos para desempeñarse en determinado puesto.

Así mismo, dicha necesidad se complementa con la política institucional de la Municipalidad de Upala, que menciona que “es prioridad el mejoramiento permanente del recurso humano”. Partiendo de este hecho, se considera que la municipalidad obtendrá diversas ventajas al poner en funcionamiento el modelo de gestión del talento humano por competencias, algunos de los beneficios más importantes son que alinea el recurso humano con la estrategia de la institución, lo que incide en el desempeño de los colaboradores permitiendo una mejora en la gestión municipal.

Concepto de reclutamiento y selección por competencias

El reclutamiento es definido por Alles (2011: 101) como el “proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguien que recibirá la oferta de empleo”. Para efectos de la presente investigación, se entenderá reclutamiento como el proceso que consiste en identificar y abrir la oferta de empleo a un grupo de candidatos, de los cuales posteriormente se seleccionará al más idóneo. Es importante mencionar que desde esta etapa, se debe incorporar el criterio de competencias para que el proceso se adapte al modelo bajo el enfoque por competencias.

Además, se entiende la selección de los colaboradores como “un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto [...] (Cuesta, 1999)” (Zayas, s.f:13). Ligado a esto Montaña (2012: 31) establece que la selección por competencias “permite determinar cuáles son las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el cargo”. Para esta investigación, se entenderá selección por competencia como el proceso que permite elegir al mejor

candidato que se adecue a las características requeridas de un puesto, basado en las técnicas y los criterios pertinentes.

Resultados del reclutamiento y selección por competencias

- El reclutamiento adecuado asegura una convocatoria eficaz, que permite reunir a las personas con las características deseadas.
- La utilización de los métodos más adecuados según las características del contexto, permite a la organización elegir a los candidatos con las características requeridas para los puestos vacantes.
- El personal será el más capacitado para cumplir con las funciones asignadas.
- La organización se beneficia cuando se contratan colaboradores con las competencias requeridas, pues son más productivos y, en consecuencia, se obtiene mejores resultados.

Pasos para la formulación del reclutamiento y selección por competencias

- Alinear el recurso humano a la estrategia de la organización, consiste en alinear la estrategia de la organización (misión, visión, objetivos, metas, política interna y externa y cultura organizacional) con el recurso humano. Esto tiene como propósito asegurarse de que estos estén trabajando por un único propósito, que es el mismo por el cual funciona la organización.
- Definir y estandarizar los perfiles de los puestos; para lo cual se debe definir todos los requerimientos y acciones necesarias para desempeñar determinado puesto y las competencias necesarias para efectuar exitosamente las funciones del cargo.
- Definir el procedimiento y las herramientas para el reclutamiento y Selección más adecuados.
- Realizar el proceso de reclutamiento y selección establecido.

Objetivos del reclutamiento y selección

General

Captar los candidatos con las habilidades y conocimientos establecidos para los puestos vacantes; para el fortalecimiento de las capacidades, tanto individuales como las municipales.

Específicos

- Reclutar de forma eficiente a los candidatos con las capacidades necesarias para un puesto determinado, según el Manual de Perfiles de Puesto.
- Seleccionar al candidato con las habilidades requeridas para el desempeño de las funciones del puesto vacante, mediante una serie de herramientas, dentro de las que destaca la entrevista por competencias.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD DE UPALA

El proceso de reclutamiento y selección por competencias de la Municipalidad de Upala, consiste en una combinación de diversos elementos que se alinean a la realidad institucional. Estos elementos son:

- Identificación de la vacante.
- Definición de los criterios de selección.
 - Perfil del puesto.
 - Identificación de requisitos mínimos.
 - Requerimientos del puesto establecido por la unidad.
- Publicación del puesto vacante.
 - Elaboración de la publicación.
- Recepción y revisión de ofertas.
- Selección de los candidatos a entrevista.
- Entrevista.
 - Definir el objetivo de la entrevista por competencias.
 - Establecer las competencias predictores.

- Establecer el nivel de las competencias.
- Estructurar las preguntas.
- Estructurar la entrevista.

Identificación de la vacante

Este primer elemento marca el inicio del proceso de reclutamiento y selección. Iniciará entonces cuando el jefe de alguno de los departamentos municipales determine la necesidad de apoyo de un nuevo colaborador en determinado puesto vacante. Al identificarse la necesidad el departamento, deberá informar entonces a la Oficina de Recursos Humanos, la cual continuará con el proceso aquí descrito.

Es importante que la persona encargada del proceso de reclutamiento y selección determine si para dicha vacante existe contenido presupuestario y, de existir, definirá el tipo de puesto vacante (interino o en propiedad) y, de ahí, el tipo de concurso (interno o externo).

Definición de los criterios de selección

La persona encargada de recursos humanos, deberá definir los requerimientos a tomar en cuenta para seleccionar al nuevo colaborador. Dentro de los criterios es importante que se tomen en cuenta al menos los siguientes

- Perfil del puesto: El perfil es un instrumento que contiene una serie de información que permite determinar qué se requiere de la persona que ocupará el puesto vacante, este muestra la siguiente información: las funciones detalladas, las competencias para el ejercicio del puesto, la experiencia requerida y los requisitos: legales, académicos y técnicos necesarios para el puesto. El perfil del puesto es una herramienta fundamental para la administración exitosa de los recursos humanos en la gestión municipal.
- Identificación de requisitos mínimos: La identificación de requisitos está basada en el manual de puestos, en el cual se contempla la descripción

completa de las tareas típicas de los puestos, los deberes, las responsabilidades y los requisitos mínimos de cada clase de puesto. Así mismo, el artículo 120 del Código Municipal menciona que no se podrán crear plazas sin que estén incluidos en dichos manuales los perfiles ocupacionales correspondientes.

- Requerimiento del puesto establecido por la unidad: Estos son requisitos especiales que la unidad que requiere cubrir la vacante determina y solicita al encargado de recursos humanos, para que sean contemplados en el proceso de reclutamiento y selección. Estos pueden ser solicitados, siempre y cuando estén acordes con el puesto vacante y no contradigan lo estipulado en el perfil del puesto. No siempre existirán este tipo de requisitos.

Publicación de puesto vacante

Al identificarse los requisitos que debe cumplir la persona a seleccionar, se procederá a redactar un anuncio o publicación. En este proceso debe tomarse en cuenta lo siguiente:

- Redacción de la publicación: La publicación de un puesto vacante debe realizarse de forma correcta y resumida; debe contener toda la información necesaria para que las personas que deseen participar en el proceso de selección, verifiquen si realmente cumplen con todos los requerimientos de puesto y, de esta forma, tener solamente una base de datos de posibles candidatos que cumplen con dichos requerimientos y ahorrarse el tiempo filtrando aquellos candidatos que no cumplen con las condiciones necesarias.
- La publicación debe realizarse en la página oficial de la municipalidad, en redes sociales y en pizarras informativas; además, se puede anunciar en el programa radiofónico con el que cuenta el cantón del Upala, así como en periódicos de circulación nacional.
- La publicación debe incluir una descripción de las funciones primordiales, el cargo, el nivel académico requerido, los conocimientos técnicos necesarios

,si se requiere experiencia y el salario base; además, debe ponerse énfasis en las competencias esenciales que debe poseer la persona que va a desempeñar el cargo. Asimismo, es indispensable que contenga el lugar y fecha definitiva, para la recepción de las ofertas.

La Municipalidad de Cantón de Upala		23 de enero de 2016
Convoca:		
A los interesados en participar para ocupar la plaza de:		
OPERADOR DE EQUIPO PESADO		
De acuerdo a las siguientes bases:		
Puesto	Operador de equipo pesado	
Salario Base	308.194,03 colones	
Jornada de trabajo	De Lunes a Viernes de 7:00 am a 4:00 pm	
Funciones Generales		
Conduce equipos automotores como; vagonetas, y otros equipos menores, con el fin de participar en la ejecución de obras de infraestructura vial dentro del Cantón de Upala.		
Requisitos		
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Adaptabilidad • Iniciativa y autonomía • Aprendizaje permanente • Productividad • Responsabilidad 	
Conocimiento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Operación de equipo móvil pesado. • Conocimiento de la geografía del cantón y del país. • Conocimiento de la Ley de Tránsito. Mecánica básica. 	
Escolaridad	Primaria completa aprobada, capacitación específica en el área en que labora o preparación equivalente solo en casos de inopia comprobada.	
Experiencia	Un año de experiencia en actividades afines al cargo.	
Legales	Licencia de conducir B-3	
Los interesados deberán enviar su currículum al correo electrónico: reclutamiento@muniupala.com		
Para mayores informes a los teléfonos _____ de 9:00 a 11:00 am de lunes a viernes.		
Recepción de documentos: del 23 de enero al 7 de febrero del 2016.		

Fuente: Elaboración propia

Recepción y revisión de ofertas

Consiste en la recepción del currículum de los interesados, los cuales deben ser revisados para descartar ad portas, a los oferentes que no cumplan con los requisitos establecidos para el puesto.

Selección de los candidatos a entrevista

Después de haber revisado las ofertas, deberán seleccionarse las que cumplen con los requisitos y convocar a los candidatos respectivos a entrevista. Esto según acuerdo de la municipalidad con el candidato, ya que deberá convenirse la hora y fecha de la misma y la entrega de cualquier documentación extra.

Entrevista

La entrevista es por competencia y de tipo panel, por lo que, para que la misma sea ágil y provechosa, la persona encargada de recursos humanos, debe definir y/o establecer lo siguiente:

- Definir el objetivo de la entrevista por competencias: Determinar el propósito principal que presenta la entrevista de selección por competencias (incidentes críticos), así como el objetivo fundamental de evaluar al candidato en relación con el conjunto de capacidades y competencias que posee. Esto permitirá tanto al entrevistado como al entrevistador, tener claridad en el proceso.
- Identificar la información que se quiere obtener: Es importante que el entrevistador tenga clara la información que se requiere obtener por medio de la entrevista; lo que permitirá desarrollar adecuadamente la estructura de la misma. Asimismo, es necesario que se tenga conocimiento sobre la información presentada previamente por el candidato ya que permite ampliar o aclarar información que no haya quedado clara. La información que es necesario obtener en este tipo de entrevista recae principalmente en:
 - Despejar los conocimientos técnicos que el cargo requiere

- Indagar sobre las responsabilidades y las más importantes tareas laborales ejecutadas de puestos que la persona haya ocupado.
- Recabar la información pertinente a eventos exitosos, eventos poco exitosos y de eventos adicionales que el candidato haya experimentado en el pasado, y cómo resolvió las diferentes situaciones.
- Extraer competencias predictores del éxito para un puesto.
- Establecer el nivel de las competencias: Conocer e identificar las competencias que se desea evaluar mediante el método de la entrevista. Estas competencias se encuentran establecidas en el perfil de puestos por competencias; además, están definidas en la propuesta de preguntas para las competencias, la cual se presenta al final de este manual, para que se pueda indagar adecuadamente en ellas. Para cada puesto es necesario establecer las competencias determinantes a evaluar, ya que por razones de tiempo no se pueden abordar todas las competencias determinadas en el perfil. Además, las competencias se basan en los cuatro saberes: saber, saber hacer, saber convivir y saber ser.
- Estructurar las preguntas: Las preguntas a realizar en la entrevista por competencias son abiertas, ya que permiten obtener mayor cantidad información. Estas preguntas constan de dos partes; en primer lugar, se plantea la situación sobre la que se quiere indagar para localizar un ejemplo concreto del pasado del candidato; después se hacen las preguntas pertinentes, para conocer cómo se comportó y cuáles fueron las consecuencias de su conducta. Por otro lado, cada una de las preguntas tiene como propósito obtener información relevante para la toma de decisiones. Para lograrlo, se recomienda utilizar la siguiente estructura:
 - Situación real que el candidato haya vivido en su pasado.
 - Tarea que el entrevistado tenía que realizar en dicha situación.
 - Acción o actuación concreta, refiriéndose a lo que el candidato realizó exactamente.
 - Resultado de dicha actuación.

- También se le puede presentar una situación hipotética para resolver.

Asimismo, las respuestas que proporcione el candidato sobre los comportamientos no pueden ser consideradas como incorrectas o correctas, sino se evalúan en relación con el perfil del puesto.

- Estructurar la entrevista: En la entrevista por competencias se utiliza una estrategia estructurada de exploración, ya que se busca conocer las pautas de comportamiento y las competencias que el evaluado utiliza. Dicha estructura está en función de las competencias a evaluar en el entrevistado, así como el puesto que desempeñará y la organización donde lo hará. No obstante, es importante considerar una serie de etapas para que la entrevista se realice adecuadamente, las cuales son:
 - Inducción y exploración: establecer confianza y buena voluntad entre el entrevistado y el entrevistador, para lograr así que el candidato se sienta relajado, abierto y preparado para hablar.
 - Responsabilidades en su trabajo actual: el entrevistado debe describir sus tareas y responsabilidades laborales más importantes.
 - Eventos conductuales: se recaba información pertinente a las competencias del entrevistado, por medio de la descripción detallada de cuatro a seis situaciones que haya experimentado en el pasado.
 - Características para desempeñarse en el puesto actual: el entrevistado describe lo que una persona necesita para desempeñarse adecuadamente en el puesto para el cual se le está evaluando.
 - Cierre de la entrevista: se informa al candidato sobre el proceso que continúa y se responde las dudas que tenga.

Se muestra seguidamente la plantilla de entrevista recomendada la cual muestra como ejemplo el puesto de Asistente de gestión socioeducativa.

Entrevista de Selección de Personal			
Fecha de Entrevista: _ - _ - _			
Integrantes del Panel: _____, _____, _____.			
Identificación del cargo			
Clase: Técnico Municipal 2 A			
Cargo: Asistente de Gestión Socioeducativa			
Departamento: Gestión Socioeducativa			
Nombre del candidato:			
Propósito de la entrevista			
Pregunta de inducción		¿Cómo ha estado? ¿Le costó llegar?	
Conocimientos			
Formación académica			
Grado académico		Licenciatura en Psicología	
Observaciones		Técnico en computación	
Conocimiento Técnico			
Archivística básica		Si	
Paquete de Office		Si	
Servicio al cliente-ciudadano		Si	
Normativa		Si	
Matemática financiera básica		Si	
Emprendedurismo		Si	
Observaciones		Cuenta con los requisitos técnicos requeridos para el puesto, según el manual de perfiles de puestos	
Experiencia laboral			
Un año como coordinadora del proyecto “Estudio a su alcance” de la Municipalidad Un año y seis meses asistente en el MEP. Oficina coordinación de centros educativos			
Requisitos Legales			
Licencia de conducir B-1		Si, dos años de contar con la licencia	
Competencias			
Competencia	Nivel	Pregunta	Observación
Trabajo en Equipo	B	¿Cuénteme una situación en la que haya tenido que trabajar con compañeros que no eran de su agrado? ¿Cómo hizo para llevar a cabo la tarea asignada?	
Adaptabilidad	B	¿Cuáles han sido las situaciones de cambio más importantes a las que se ha enfrentado?	
Iniciativa y	B	Deme un ejemplo de una idea o	

Autonomía		sugerencia que le hayas propuesto a u superior ¿Cómo fue? ¿Cómo la implemento?	
Orientación al Usuario	B	¿Qué ha hecho para crear relaciones positivas con los usuarios con los que interactúa?	
Comunicación Aseriva	B	¿Cuándo trabaja en equipo usted ha podido expresar sus ideas y opiniones?	
Aprendizaje Permanente	B	¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes en su campo de trabajo?	
Liderazgo	C	¿Cómo motiva a sus colaboradores y compañeros?	
Manejo de Conflictos	C	Describame una situación en la que le fue difícil cumplir con lo que había prometido. ¿Cómo se resolvió?	
Productividad	C	Describame una situación que haya representado un verdadero desafío para usted.	
Responsabilidad	C	¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	
Conclusiones			

Fuente: Elaboración propia

Recomendaciones Generales para aplicar el Reclutamiento y Selección por Competencias en la Municipalidad de UPALA

- La encargada de Recursos Humanos junto con la jefatura inmediata debe elaborar la publicación sobre la plaza vacante con todos los requerimientos para el puesto, lo más claro posible para lograr la diferenciación entre las personas que concursan.
- La encargada de Recursos Humanos debe capacitarse sobre el manejo de una entrevista por competencias, para llevar a cabo de forma eficaz la entrevista para cada puesto, asimismo debe realizar junto con la jefatura inmediata, las preguntas sobre los incidentes críticos para lograr evaluar las competencias requeridas para el puesto.

- La entrevista por competencias tiene como base fundamental el perfil de puesto y de los requerimientos que tiene la vacante, la entrevista deberá ser tipo panel, el cual estará integrado por: La persona encargada de Recursos Humanos, el jefe de la unidad y el alcalde o su representante.
- Finalmente se recuerda que el Código Municipal se refiere al tema de selección en sus artículos 124 al 133, y estos deberán ser cumplidos a cabalidad.
- Se recomienda para la elaboración de la entrevista, utilizar como base la propuesta de preguntas para las competencias que se presenta seguidamente.
- El panel al finalizar las entrevistas de los candidatos seleccionados deberá reunirse y emitir su criterio sobre a cuál de ellos elegiría y porqué, tomándose finalmente una decisión en conjunto de cuál de los entrevistados será contratado y sometido al periodo de prueba correspondiente.

Municipalidad de Upala

Propuesta de Preguntas para aplicar en la Entrevista por Competencias



**Municipalidad
de
Upala**

Noviembre 2015

PROPUESTA DE PREGUNTAS PARA LAS COMPETENCIAS

El siguiente instrumento consiste en una guía para que el encargado de la selección de los colaboradores haga una serie de preguntas que lo lleven a identificar las competencias que debe poseer el candidato, necesarias para un puesto de trabajo.

Cada puesto tiene un nivel distinto de competencias necesarias, sin embargo en dicho documento se dividen las preguntas que encausan cada competencia, por lo tanto queda a criterio del seleccionador, cuales preguntas son necesarias aplicar según las competencias requeridas a evaluar en un puesto determinado.

Es importante crear un espacio de confianza entre el entrevistado y el entrevistador, y hacer preguntas que permitan evaluar lo que realmente se necesita, no solamente lanzar preguntas al azar; así mismo, la conversación tiene que ser fluida, espontánea, natural y sin hacer pausas muy marcadas o cambios bruscos en los temas.

Para el caso particular de la Municipalidad de Upala, es indispensable direccionar las preguntas de manera que contemplen las siguientes competencias generales,

Competencias Generales	
Competencia	Definición
Compromiso social	Busca el desarrollo integral de la Municipalidad de Upala, mediante el compromiso con el bienestar general de sus habitantes, el medio ambiente y los derechos humanos, identificándose con la razón de ser de la Municipalidad, a través de un trabajo integral y sostenible, orientado a dar respuesta oportuna a las necesidades de los ciudadanos del cantón.
Orientación al logro	Pretende el desarrollo de un trabajo responsable y transparente, que se refleje en la productividad y eficiencia de las funciones asignadas, mediante prácticas de cooperación, liderazgo y toma de decisiones orientadas al logro de los lineamientos y objetivos institucionales.
Mejora continua	Cumple con los lineamientos estratégicos institucionales, por medio del trabajo colaborativo donde prevalece la comunicación asertiva y el flujo de información, en busca de la mejora continua, el aprendizaje permanente y la orientación al ciudadano.

PREGUNTAS GENERALES O SITUACIONALES

En todo caso el entrevistador puede dirigir la entrevista realizando preguntas indagativas o situacionales, las cuales son un complemento para evaluar la forma de actuar del individuo en una situación dada, por lo tanto a continuación se le presentan una serie de ejemplos de preguntas que se puede utilizar para lograr que el individuo comente con más detalle sobre un tema en específico;

<p style="text-align: center;">Situación</p> <p>¿Qué paso?, ¿cuándo ocurrió?, ¿qué esperaban sus clientes o compañeros de usted?, ¿para qué?</p>	<p style="text-align: center;">Tareas</p> <p>¿Trabajó solo? ¿Intervino alguien más, compañeros, su jefe? ¿Qué hizo exactamente?, ¿qué acciones o estrategias utilizó?</p>
<p style="text-align: center;">Acción</p> <p>¿Qué alternativas propuso?, ¿lo volvería a hacer? o ¿haría algo diferente?</p>	<p style="text-align: center;">Resultado</p> <p>¿Qué consecuencias o resultados tuvo para usted y la organización?, ¿qué paso después?, ¿Quedaron satisfechos los usuarios del servicio? ¿Qué resultados obtuvo? ¿Cuáles fueron los efectos en los clientes o compañeros?, ¿qué aprendió de esta experiencia?</p>

Ahora se le presentan las preguntas básicas para evaluar cada competencia, pero recuerde que puede abordarlas indagando aún más utilizando las preguntas generales presentadas anteriormente y que debe decidir previo a la entrevista cuáles preguntas realizar para cada competencia, evitando que la entrevista sea extensa.

PREGUNTAS POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Trabajo en equipo
Capacidad de realizar las funciones asignadas con diversas unidades y departamentos, y con otras personas y agentes externos, mediante relaciones de respeto, colaboración y cooperación, uniendo esfuerzos y trabajos en conjunto, con el fin de lograr los objetivos y metas institucionales y dando respuesta a las necesidades de los ciudadanos de la comunidad.
Preguntas
1. Describame un logro importante que haya obtenido siendo miembro de un equipo, ya sea en un trabajo o en su formación académica.
2. ¿Cuáles son los aspectos que más valora cuando trabaja en equipo? ¿Le gusta trabajar en equipo o prefiere trabajar solo?
3. Cuénteme una situación en la que haya tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de su agrado, ¿Cómo hizo para llevar a cabo la tarea asignada en esa situación?
4. ¿Con qué grupos o personas se ha sentido más cómodo?

Adaptabilidad

Capacidad de ser flexible y ajustarse para trabajar con eficacia en distintos y variados contextos, situaciones y medios, con personas o grupos diversos; así como modificar su propia conducta para alcanzar los objetivos institucionales, de forma rápida y adecuada.

Preguntas

1. Supongo que habrá tenido que hacerse cargo de tareas que no eran usuales o propiamente tuyas. ¿Cómo las ha abordado?
2. En ocasiones las formas de actuar, que son buenas en una situación dada dejan de serlo. ¿Le ha ocurrido esto alguna vez? ¿En qué situación?
3. ¿Cuáles han sido las situaciones de cambio más importantes a las que se ha enfrentado? ¿Qué aprendizaje saco de ellas?
4. ¿Qué diferencias percibe entre su anterior empleo y el actual? ¿Qué diferencias hay entre la cultura organizacional actual y la anterior? ¿Cómo se adaptó a ese cambio?
5. ¿Cómo se siente cuando alguien censura alguno de sus comportamientos?

Iniciativa y Autonomía

Capacidad para actuar con mayor o menor independencia al tomar determinaciones, planear, analizar y escoger entre varias alternativas; así como para sugerir mejoras, nuevos procedimientos, métodos o servicios, considerando las directrices o normas para la ejecución de sus funciones.

Preguntas

1. ¿Qué has hecho en su trabajo actual o pasado para que fuera más gratificante o efectivo? ¿Es éste el logro del que más orgulloso te sientes?
2. Deme un ejemplo de una idea o sugerencia que le hayas propuesto a su superior o en su formación académica. ¿Cómo fue? ¿Cómo la implementó? ¿Cuáles fueron los resultados?
3. ¿En qué ocasiones de su trabajo actual siente que tienes que consultar a su jefe antes de actuar?
4. Deme un ejemplo de un proyecto o idea que haya llevado a cabo a pesar de las limitaciones u oposiciones de algunos compañeros de trabajo. ¿De qué se trataba el proyecto?
5. Cuénteme la última vez que no estuvo de acuerdo con una decisión de su jefe

Orientación al Usuario

Capacidad para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos; se preocupa por entender esas necesidades y dar solución a sus problemas; realiza esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los ciudadanos y mejorar su calidad de vida.

Preguntas

1. Defina el concepto de atención al usuario.
2. ¿De qué forma capta sus necesidades? Coméntame un episodio en el que pudiste brindar una óptima respuesta ante las demandas de un usuario.
3. ¿Qué ha hecho para crear relaciones positivas con los usuarios con los que interactúas?
4. ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar la satisfacción del usuario con respecto a los servicios prestados?
5. ¿Recuerda alguna mejora que ha tenido que implementar por una insatisfacción particular de un usuario?

Comunicación Asertiva

Capacidad de transmitir ideas, información, opiniones y de hacer preguntas de forma clara, convincente, tanto por escrito como oralmente; escucha y es receptivo a las propuestas, tanto del personal de la institución como de los ciudadanos del cantón. Posee la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar a cabo un propósito.

Preguntas

1. ¿Le resulta fácil comunicarse con superiores, compañeros y usuarios?
2. ¿Cuándo trabaja en equipo usted ha podido expresar sus ideas y opiniones, o se lo ha guardado para usted?

Aprendizaje Permanente

Capacidad de asimilar nueva información y deseo de superación al ampliar sus conocimientos acerca de su ocupación o especialización; además, conoce información actualizada sobre el ámbito profesional y técnico en el que se mueve y muestra conductas orientadas al desarrollo de su carrera y al éxito, con el fin de cubrir las necesidades departamentales e institucionales.

Preguntas

1. Describa alguna situación laboral en la que te haya costado aprender algo. ¿Dónde residía la dificultad?
2. ¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes en su campo de trabajo?
3. ¿Cuáles han sido los problemas a los que ha tenido que adaptarse en su trabajo actual o anterior?
4. ¿Cuáles son sus objetivos personales y/o profesionales inmediatos y a largo plazo?

Manejo de Conflictos

Capacidad de resolver conflictos bajo una visión ganar-ganar y llega a puntos de encuentro con las partes involucradas, procurando obtener resultados que beneficien a todos; propicia la armonía para el logro de las metas institucionales.

Preguntas

1. Describa una situación en la que le fue difícil cumplir con lo que había prometido. ¿Cómo se resolvió?
2. Cuénteme la última vez que se enfrentó a una situación difícil y cómo la resolvió.

Liderazgo

Capacidad para ejercer influencia sobre su equipo de trabajo, promoviendo en ellos la motivación necesaria para conseguir los objetivos y, con ello, alcanzar las metas finales de la organización. Busca un ambiente de respeto y colaboración. Tiene la habilidad para comunicar la visión estratégica de la institución, haciendo que los compañeros tengan deseos de lograrla.

Preguntas

1. ¿En qué condiciones estaba su equipo antes de que lo dirigieras? ¿Qué acciones implanto para que su equipo mejorara su desempeño?
2. ¿Qué nivel de decisiones delega en su equipo y cuáles no?
3. ¿Cómo motiva a sus colaboradores y compañeros? ¿Qué métodos le han resultado ser los mejores?
4. ¿Qué le hace ser un buen líder?
5. ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar a sus colaboradores? ¿Y para evaluar su propio trabajo?
6. ¿Qué estrategias utiliza para hacer que acepten sus ideas u objetivos?
7. ¿Con qué frecuencia se reúnes con sus colaboradores? ¿Cómo se preparan esas reuniones?
8. Describa una situación en la que ha tenido que reprender a alguno de sus colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien ¿Cómo se maneja esa situación?
9. Ante una tarea compleja asignada al grupo con el que trabajas ¿Cómo logró que todos respondieran?
10. ¿Ha tenido algún subordinado difícil de manejar? ¿Cómo se resolvió ese problema?

Productividad

Capacidad para realizar un trabajo responsable, logrando el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de las funciones asignadas. Además, de ser una persona proactiva que busca siempre ayudar y colaborar para alcanzar los fines últimos de la institución.

Preguntas

1. ¿Recuerda alguna situación donde considera que su desempeño no fue todo lo exitoso que le hubiera gustado?
2. Describa alguna situación que haya representado un auténtico desafío para usted.
3. Cuente sobre un objetivo que se le fue asignado y cuál fue el grado de cumplimiento
4. Comenté alguna situación en la que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿En base a qué parámetros los mide? ¿A qué atribuye que haya sido así?

Responsabilidad

Capacidad de desarrollar las funciones asignadas para cumplir con las metas establecidas, haciendo el mejor uso posible de los recursos materiales, financieros, legales y humanos; y respetando siempre las normas que lo regulan. Es, además, un colaborador puntual que respeta los tiempos establecidos.

Preguntas

1. ¿Se considera usted una persona responsable?
2. Cuénteme de alguna situación en la que haya tenido entregar un trabajo bajo presión. ¿Cómo lo resolvió? ¿logró los resultados a tiempo?
3. ¿Es usted una persona puntual? ¿Le molesta las personas impuntuales?

Municipalidad de Upala

Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias



Municipalidad
de
Upala

Noviembre 2015

Presentación

Con el fin de cumplir con lo estipulado en el Código Municipal, se confecciona este manual de evaluación del desempeño, alineado a la estrategia organizacional de la Municipalidad de Upala. Los artículos que se refieren a este tema, se transcriben a continuación:

Artículo 135.- Los trabajadores municipales comprendidos en la presente ley tendrán anualmente una evaluación y calificación de sus servicios. Para tal fin, la Oficina de Recursos Humanos confeccionará los formularios y los modificará si fuere necesario, previa consulta al alcalde municipal, a quien le corresponderá elaborarlos donde no exista esta oficina.

Artículo 136.- La evaluación o calificación anuales de servicios servirán como reconocimiento a los servidores, estímulo para impulsar mayor eficiencia y factor que debe considerarse para el reclutamiento y la selección, la capacitación, los ascensos, el aumento de sueldo, la concesión de permisos y las reducciones forzosas de personal.

Artículo 137.- La evaluación y calificación de servicios será una apreciación del rendimiento del servidor en cada uno de los factores que influyen en su desempeño general. Las categorías que se utilizarán para la evaluación anual serán: regular, bueno, muy bueno y excelente. La evaluación y calificación de servicios se hará efectiva en la primera quincena del mes de junio de cada año. La oficina de recursos humanos velará porque cada jefe cumpla esta disposición.

Esta evaluación del desempeño contempla las competencias específicas y generales que debe poseer cada funcionario para ejercer sus funciones de manera eficiente, en busca del logro de los objetivos tanto de la unidad en particular como de la municipalidad, en general.

Concepto de evaluación del desempeño por competencias

Diversos autores han aludido a la evaluación del desempeño por competencias y entre las definiciones propuestas se encuentra la de Villalobos (2007: 56), quien explica que “es un instrumento de diagnóstico para medir las competencias y se lleva a cabo como un proceso para acumular niveles de desempeño y conocimiento de una persona, en relación con una norma de competencia laboral”. De la misma manera, Paniagua y otros (2006: 79) mencionan que “consiste en la valoración del desempeño del trabajador en el cargo. La evaluación del desempeño debe constituirse en un mecanismo de

retroalimentación que contribuya al desarrollo de la organización, en lugar de ser un motivo de malestar”.

Por su parte, Gil asegura que esta “puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan estas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo” (2007: 87). Además de que “estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo” (Gil, 2007: 88).

Así mismo, Alles agrega que la evaluación del desempeño es “un instrumento para dirigir y supervisar personal” (2005: 27). Asegura que es un instrumento para tomar decisiones de promociones y remuneraciones y que debe revisar el comportamiento del empleado con respecto al trabajo y que las personas sepan si deben modificar o no su comportamiento (27). Por su parte, Chiavenato (1997) considera que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo, es un proceso que sirve para estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y su contribución a la organización. (202-203)

Por tanto, a partir de las definiciones anteriores, se entenderá aquí evaluación del desempeño por competencias como la valoración del desempeño de un trabajador, con respecto a los resultados y competencias esperados en la ejecución de las actividades propias del puesto y alineadas con la estrategia institucional, así como un proceso sistémico y de realimentación el cual contribuye al mejoramiento continuo y al desarrollo personal y organizacional.

Resultados de la evaluación del desempeño

Según Alles (2005), las evaluaciones del desempeño son importantes en las organizaciones, pues permiten una mejora continua de los colaboradores; además, son útiles para:

- Tomar decisiones en relación con los puestos, las funciones, la carrera administrativa y las remuneraciones, entre otros.
- Dar a conocer cómo están realizando su trabajo los colaboradores.
- Desarrollar un proceso de retroalimentación, que permita a los colaboradores modificar su comportamiento.
- Detectar necesidades de capacitación.

Pasos para la formulación de la evaluación del desempeño por competencias

- Alinear el recurso humano a la estrategia de la organización: Consiste en alinear la estrategia de la organización (misión, visión, objetivos, metas, política interna y externa y cultura organizacional) con el recurso humano, para asegurarse de que estén trabajando por un único propósito, que es el mismo por el cual funciona la organización.
- Definir y estandarizar los perfiles de los puestos: Se deben definir todos los requerimientos y acciones que se ocupan para desempeñar determinado puesto y las competencias necesarias para efectuar exitosamente las funciones a su cargo.
- Definir el método de evaluación del desempeño más adecuado, así como las condiciones de la evaluación, los colaboradores deben conocer previamente las herramientas para evaluar a los colaboradores y establecerla periodicidad de aplicación
- Capacitar a los evaluadores: Es necesario que se asesore con anterioridad a los encargados de evaluar el desempeño de los colaboradores, que se les brinde información y se les explique claramente el proceso que se debe seguir y cómo debe ser aplicada la herramienta.
- Realimentar a los colaboradores sobre su progreso en el puesto: Luego de aplicar la evaluación, la jefatura debe analizar los datos obtenidos y adjuntarlos a un portafolio que permita guardar las evidencias y que, además, facilite el proceso de realimentación y de medición del avance de cada uno de los colaboradores.

- Informe departamental: La jefatura deberá elaborar un informe por mes del cumplimiento de compromisos establecidos por los colaboradores, para el logro de las metas del departamento; así como de acciones para la mejora de la gestión y acciones para el desarrollo de los colaboradores.
- Plan institucional de desarrollo de los colaboradores: El área de recursos humanos, con los insumos de los informes departamentales, debe elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación y un plan institucional de desarrollo de los colaboradores de la municipalidad.

Objetivos de la evaluación del desempeño

General

Mejorar la gestión a través de la alineación del trabajo de los colaboradores con la estrategia de la municipalidad, para detectar las fortalezas y debilidades de los mismos y para la elaboración de un plan de capacitación.

Específicos

- Analizar la contribución de cada uno de los colaboradores con las metas de la municipalidad.
- Realizar el proceso grupal de realimentación con los colaboradores para el fortalecimiento de la toma de decisiones.
- Generar insumos al diagnóstico de necesidades de capacitación y al plan de desarrollo del personal.
- Generar informes de resultados departamentales que propicien una mejora continua.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD DE UPALA

El modelo de evaluación del desempeño por competencias de la Municipalidad de Upala, consiste en una combinación de diversos elementos que se alinean a la realidad institucional. Dichos elementos corresponden a:

- Alineación en cascada a la estrategia institucional.
- Convenio de compromisos y rendición de cuentas.
- Portafolio de evidencias.
- Mejoramiento continuo y desarrollo de los colaboradores.

Es necesario comprender en qué consisten estos elementos y las características que deben tener para llevar a cabo un proceso de evaluación del desempeño eficientemente. Con ese propósito se explican sus alcances a continuación.

Alineación en cascada a la estrategia institucional

Por tratarse de un modelo por competencias, el pilar del mismo es la alineación de cada proceso con la estrategia institucional. Es por esto que la evaluación del desempeño debe responder a esta estrategia y permitir alcanzar la misión y los objetivos estratégicos, a través de la comprensión y la traducción de los mismos en objetivos, metas e iniciativas. La traducción de la visión y de la estrategia obliga a los colaboradores a determinar específicamente lo que significan ellos en el alcance de los objetivos, así como coordinar las acciones a corto plazo, con la estrategia institucional.

Es trascendental que la evaluación del desempeño sea una metodología o instrumento de gestión que permita conocer y valorar, de manera adecuada, las actividades que realizan los colaboradores, en función del logro de los objetivos institucionales. Esto proporcionará un marco de referencia para la toma de decisiones.

Para que la estrategia se pueda implementar con éxito, es necesario que se comprenda y se aplique en todos los niveles de la municipalidad. Aplicar la evaluación del desempeño en cascada, significa introducirla en la municipalidad y

dar a todos los colaboradores la oportunidad de demostrar de qué modo sus actividades diarias contribuyen con la estrategia institucional. Todos los niveles organizativos distinguen sus actividades de creación de valor, vinculadas con los objetivos municipales de alto nivel. La aplicación en cascada crea una línea de visión que va desde los puestos operativos hasta los profesionales y el alcalde.

Convenio de compromisos y rendición de cuentas

El convenio de compromisos y rendición de cuentas es una herramienta que le permite a la jefatura realizar una evaluación del desempeño, tanto individual como grupal. Esto le permite conocer las funciones que realiza el colaborador, así como medir el cumplimiento de las metas y la forma en la que estas han sido alcanzadas o no.

Cada colaborador es responsable de dar a conocer sus funciones y los resultados obtenidos a la jefatura inmediata; luego, de forma grupal, en una sesión de compromisos y de rendición de cuentas. Con esto se puede lograr que los trabajadores de un departamento puedan divisar las fortalezas y las debilidades del equipo de trabajo, lo que permitirá a la jefatura tomar decisiones en cuanto al mejoramiento continuo y el desarrollo del colaborador.

Portafolio de evidencias

El portafolio de evidencias resulta ser un complemento para el convenio de compromisos y rendición de cuentas, el cual servirá para realizar un análisis del colaborador en cualquier momento. Esto por cuanto después de un proceso de evaluación o ante cualquier otro evento que requiera analizar y repasar el desempeño de un colaborador.

El área de recursos humanos deberá elaborar un portafolio de evidencias, con al menos los siguientes documentos:

- Perfil del puesto.
- Currículum.
- Todos los instrumentos que componen el convenio de compromisos y rendición de cuentas de cada mes.

- Fotos o evidencia que respalden el cumplimiento de metas.
- Evaluación individual emitida por la jefatura.

En caso de ser una persona contratada, cuando ya se ha implementado el modelo por competencias para la Municipalidad de Upala, se deberá elaborar el portafolio y adjuntar además de los documentos mencionados anteriormente, los siguientes:

- La entrevista por competencias y los demás documentos solicitados y utilizados para la misma.
- Alguna otra documentación que se considere relevante.

El portafolio de evidencias será manejado de forma digital y será actualizado mensualmente, al cual deberán tener acceso la jefatura y el encargado de recursos humanos.

Mejoramiento continuo y desarrollo de los colaboradores

Al realizar la evaluación del desempeño de forma grupal, en las sesiones de compromisos, se hace un proceso transparente que permite medir el buen desempeño de los colaboradores y su calidad de trabajo. Asimismo, estas sesiones tienen como fin incentivar el sentido de pertenencia y el logro eficiente de resultados. Esto dado que los colaboradores se motivan por presentar sus avances y la forma en que sus funciones se ven reflejadas en el logro de los objetivos estratégicos. Todo esto contribuye a la mejora continua y, por ende, a la calidad en la prestación de servicios.

Es por lo anterior que se han definido los instrumentos denominados Plan de mejoramiento departamental y Plan para el desarrollo de los trabajadores. Esta herramienta pretende complementar el convenio y todos los formularios detallados líneas abajo, ya que en estos planes se describirá los elementos en los que deben trabajar para que cada uno de los departamentos fortalezca las debilidades detectadas, tanto a nivel de la institución como a nivel del trabajador; de forma que se mantenga un proceso de mejoramiento continuo.

El Plan de mejoramiento departamental y el Plan para el desarrollo, de los trabajadores, consisten en lo siguiente:

- Plan de mejoramiento departamental: En esta primera parte, la jefatura deberá partir de la información recabada en todos los instrumentos que conforman el convenio de compromiso y rendición de cuentas; para elaborar -de manera grupal- un plan de mejoramiento en el cual se expondrán todas aquellas acciones que el departamento debe desarrollar para mejorar sus labores, de forma que las debilidades detectadas se conviertan en fortalezas. Para esto se deberán analizar oportunidades de mejora en todo aquello que esté impidiendo al departamento cumplir con los resultados esperados, como por ejemplo mejorar la relación entre los departamentos, llegar a puntos de acuerdo con los otros departamentos para agilizar los trámites, establecer procedimientos que eviten la duplicidad de funciones, mejorar la atención al público y establecer canales de comunicación ágiles, entre otros aspectos en los que se puede trabajar para mejorar el rendimiento de departamento como un todo.

El instrumento consiste en una lista exhaustiva y realista que la jefatura elaborará, en conjunto con los colaboradores, como parte de la realimentación que se debe realizar en todo proceso de evaluación del desempeño. Posteriormente, la jefatura depurará dicha lista de oportunidades de mejora y, por último, formalizará un Plan de Mejoramiento Departamental, como parte de los compromisos mensuales del departamento.

- Plan para el desarrollo de los trabajadores: La jefatura deberá analizar las debilidades y oportunidades de mejora de los colaboradores en forma individual; para ello, deberá completar el Plan para el desarrollo de los trabajadores, el cual se nutre del proceso de evaluación del desempeño traducido en el convenio de compromisos y rendición de cuentas y en el Plan de mejoramiento departamental. En este plan se deberán detallar todas aquellas debilidades de los colaboradores y, especialmente, las acciones que permitirán a la jefatura apoyar a su personal y trabajar con él, para que los colaboradores logren una mejora continua.

En este plan, la jefatura debe poner especial énfasis en los problemas individuales, con el fin de hacer que cada uno de los colaboradores se sienta a gusto en su puesto, se identifique con la misión y visión de la municipalidad y entienda la importancia de su accionar para el logro de las metas -tanto departamentales como institucionales-. Es importante que durante este proceso se detecten las necesidades de capacitación, actualización y profesionalización del personal y la forma de trabajar adecuada, para reforzar las competencias individuales, según cada uno de los puestos de trabajo.

La jefatura enviará el Plan para el desarrollo de los trabajadores, el cual, nutrirá del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) que realiza el Oficina de Recursos Humanos, ya que en este se detallarán las acciones para fortalecer las necesidades de los colaboradores municipales.

Proceso de evaluación del desempeño por medio del convenio de compromisos y rendición de cuentas

Seguidamente se explicara cómo debe la municipalidad llevar el proceso de evaluación del desempeño:

- a.** *Reunión mensual para exponer el convenio de compromisos y rendición de cuentas individual, ante el grupo de trabajo:* Este convenio tiene como base fundamental la realización de una reunión grupal. Cada uno de los departamentos de la municipalidad deberán realizar una reunión mensual, donde se revisen las metas departamentales y se asuman compromisos para poder alcanzarlas en el siguiente mes. Asimismo, se deberán mostrar las evidencias de las funciones realizadas en el mes y una explicación breve de los motivos por los cuales se logró o no alcanzar los compromisos asumidos por cada colaborador.
- b.** *Convenio de compromisos y rendición de cuentas:* Cada uno de los colaboradores debe presentar a la jefatura, a principios de mes, el convenio de compromisos y rendición de cuentas, en el cual se evidencie las funciones realizadas; luego, se desarrollará una reunión grupal (debe establecerse en forma previa la hora, fecha y lugar de la reunión) en la que cada colaborador

presentará, de manera resumida, los diversos puntos que contempla el convenio. Este instrumento debe contener la siguiente información:

- 1) Datos personales del colaborador.
- 2) Alineación con el plan estratégico institucional. En este apartado se incluyen la misión, la visión y las metas de cada departamento (las cuales deben evidenciarse en el plan operativo del departamento y en el plan estratégico municipal).
- 3) Compromisos mensuales de gestión. Aquí deberán agregarse los compromisos que asume cada colaborador, los cuales deben ser oportunos y alcanzables. Estos compromisos varían según cada colaborador, pues se asocian a las competencias y habilidades que posee; de tal forma que sea posible alcanzar, de una manera más eficiente, las metas del departamento y, en consecuencia, los objetivos institucionales.
- 4) Competencias. En esta sección se responderá a la pregunta ¿cuáles son las evidencias del logro? Deberá hacerse un repaso de los compromisos del mes anterior y mostrar las evidencias de su cumplimiento

Las competencias evaluadas en cada sesión de compromisos y rendición de cuentas, pueden variar de mes a mes, según las debilidades y oportunidades de mejora que haya detectado la jefatura.
- 5) Avance. A partir de lo expuesto en el punto anterior, se debe explicar cuál fue el avance en cada uno de los compromisos asumidos en el mes anterior y las razones por las cuales no se alcanzaron en su totalidad (si este fuere el caso).
- 6) Observaciones. En este apartado se harán las anotaciones que se consideren relevantes, sobre los temas discutidos en la reunión. Este punto será completado en cada sesión de trabajo.
- 7) Plan de trabajo para el logro del compromiso. Aquí se deberá responder a la siguiente interrogante: ¿qué voy a hacer para lograr mis compromisos? Deberán anotarse las actividades y acciones que

se desarrollarán durante el mes, para lograr los compromisos. Estas actividades y acciones deben ser previamente establecidas para los días hábiles del mes.

En la primera reunión se llenarán los puntos 1, 2 y 3 y los puntos 3, 4 y 5 quedarán en blanco, ya que por ser la primera reunión no se tiene referencia de los compromisos, evidencias y logros del mes anterior. Asimismo, se explicará a cada uno de los colaboradores la importancia del instrumento y de la sesión grupal de evaluación.

En el segundo mes de evaluación, cada colaborador deberá enviar a la jefatura, antes de la reunión, el convenio de compromisos y rendición de cuentas del mes; durante la reunión lo presentará al equipo de trabajo. El convenio debe estar completo y claro, para la comprensión de los interesados. Cada mes debe enviarse el convenio con la información respectiva. En los primeros meses es necesario un esfuerzo extra de cada una de las jefaturas, para crear en todos los colaboradores una cultura organizacional que refuerce la importancia de la evaluación del desempeño y de las funciones que se realizan para alcanzar el propósito de la municipalidad.

La jefatura debe analizar el convenio antes de la reunión, para que en caso de tener alguna inquietud, esta sea aclarada durante la sesión; además, el convenio deberá adjuntarse al portafolio de evidencias de cada uno de los colaboradores, lo cual se detallará más adelante.

c. Informe de jefatura sobre el convenio de compromisos y rendición de cuentas: Este informe lo deberá realizar cada jefatura encargada, utilizando como insumo la reunión mensual y los convenios del mes anterior entregados por los colaboradores. Este informe debe contener, de forma resumida, lo siguiente:

- Información general: el nombre del departamento, el nombre de la jefatura inmediata, el puesto de la jefatura y el período que es evaluado.

- Compromiso mensual: aquí se deben anotar el compromiso mensual del departamento en general y todos aquellos detalles que se consideren pertinentes por parte de la jefatura.
- El avance de cumplimiento: donde se detallará el avance en los compromisos del mes anterior de todo el departamento, partiendo del avance presentando por los colaboradores en la reunión mensual.
- ¿Por qué se cumplió con los compromisos o por qué no?

La jefatura deberá completar este informe y enviarlo mensualmente; asimismo, deberá presentarlo en una reunión trimestral a su jefe inmediato, que en este caso es el alcalde municipal. Con este propósito se desarrollará una reunión donde participarán todos los jefes de departamento y el alcalde municipal.

- d. *Bitácora de evaluación del desempeño del convenio de compromiso y rendición de cuentas:* Cada colaborador debe mantener actualizada una bitácora donde documente las actividades que realiza para el logro de los compromisos adquiridos en las reuniones mensuales. Es una bitácora de formato sencillo, donde debe registrar día a día sus tareas, así como los inconvenientes que vayan surgiendo.

En los casos de aquellos colaboradores que no tienen acceso a un computador o, por alguna razón particular, no puede realizarla por sí mismos, se le asignará esta función al asistente del departamento para que realice esta actualización y sea un medio de rendición de cuentas; asimismo, cada colaborador puede tomar fotografías u otros documentos que considere relevantes, para ser parte del portafolio de evidencias

- e. *Cumplimiento de competencias del convenio de compromiso y rendición de cuentas:* En las reuniones mensuales se deberá definir las competencias que deben ser mejoradas en el transcurso del siguiente mes, con el fin de lograr una mejora de las competencias definidas para cada uno de los puestos en los que se encuentran los colaboradores. Para ello, en las sesiones del convenio se retomarán las competencias que la jefatura y los colaboradores consideren que se deben reforzar. Es por ello que, en el instrumento de

cumplimiento de competencias se deben plantear las acciones que proponen realizar los colaboradores, para mejorar dichas competencias. A este instrumento se le acompaña de una tabla que permite medir el nivel de cumplimiento de las competencias elegidas el mes anterior.

Recomendaciones generales para aplicar en la evaluación del desempeño por competencias en la Municipalidad de Upala

- Se recomienda que la reunión mensual departamental tenga una duración de una hora o una hora y media, dependiendo de la cantidad de colaboradores que conforman el departamento.
- Se recomienda que la reunión entre jefaturas y la alcaldía se realice trimestralmente, mostrando el resumen de los logros, fortalezas y oportunidades de mejora del departamento a su cargo.
- Los convenios de compromisos y rendición de cuentas de cada colaborador, deberán adjuntarse al portafolio de evidencias de cada uno de los colaboradores, que deberá ser preferiblemente digital y administrado por las jefaturas y el Departamento de Recursos Humanos.
- Cada jefatura deberá actualizar el portafolio agregando los convenios en forma mensual, para que el Oficina de Recursos Humanos tenga información actualizada. Esta unidad analizará los convenios y el plan para el desarrollo de los trabajadores, con el fin de alimentar el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).
- En el caso de que algún colaborador no cumpla con las metas y no trabaje adecuadamente, se recomienda realizar una evaluación en conjunto de la jefatura y el colaborador. Esta evaluación le permitirá a la jefatura detectar las debilidades del colaborador, por lo que deberá realimentarlo y plantearle acciones de mejora. Asimismo, deberá darle seguimiento y supervisión constante.
- A partir de la herramienta denominada cumplimiento de competencias, se podrá determinar si se debe seguir trabajando o no alguna competencia y si

se requiere capacitación sobre algún tema específico para los colaboradores del departamento.

- Se recomienda utilizar los instrumentos que se adjuntan a este manual, para cumplir con el objetivo propuesto.

Instrumentos de Evaluación del Desempeño por Competencias *Convenio de compromisos y rendición de cuentas*

Datos personales		
Nombre:	Cédula:	Período Evaluado: (MES)
Puesto:	Departamento:	
Nombre Jefe inmediato:		Puesto de la Jefatura:

Alineación con el Plan Estratégico Institucional.

Misión: Somos una Municipalidad comprometida con el desarrollo local sostenible y con el fortalecimiento de nuestro liderazgo y competencias, para dar respuesta a las necesidades y derechos de los habitantes del Cantón de Upala, por medio de la coordinación con los diferentes actores del sector público, privado y organizaciones de la sociedad civil.

Visión: Ser reconocidos como un Gobierno Local líder por gerenciar estratégicamente un modelo de desarrollo integral, y comprometido con sus habitantes, el medio ambiente y los derechos humanos, con diversidad y cobertura de servicios, con una estructura organizativa y de administración consolidada y actualizada.

Metas del Departamento:

- _____

- _____

- _____

- _____

Compromisos Mensuales de Gestión

1. ¿Cuáles son los compromisos para este mes?

Compromiso1: _____
_____.

Compromiso2: _____
_____.

Compromiso3: _____
_____.

Competencias

2. ¿Cuáles son las evidencias del **logro**?

Evidencia Compromiso 1 mes anterior:

_____.

Evidencia Compromiso 2 mes anterior:

_____.

Evidencia Compromiso 3 mes anterior:

_____.

Avance

3. ¿Explique cuál es el avance logrado?

Avance Compromiso 1 mes anterior: _____
_____.

Avance Compromiso 2 mes anterior: _____
_____.

Avance Compromiso 3mes anterior: _____
_____.

Observaciones: _____

_____.

Plan de Trabajo para el logro del Compromiso

¿Qué voy hacer para lograr mis compromisos?

Informe de Jefatura

Departamento: _____.

Nombre completo de la jefatura inmediata: _____.

Puesto de la Jefatura: _____.

Periodo Evaluado: (MES) _____.

Compromiso Mensual

Avance de cumplimiento

¿Por qué se cumplió o por qué no se cumplió?

BITÁCORA

(Se registra por día las funciones que realiza, y las eventualidades del día a día.)

MES

Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7
Día 8	Día 9	Día 10	Día 11	Día 12	Día 13	Día 14
Día 15	Día 16	Día 17	Día 18	Día 19	Día 20	Día 21
Día 22	Día 23	Día 24	Día 25	Día 26	Día 27	Día 28
Día 29	Día 30	Día 31				

Cumplimiento de Competencias del Convenio de Compromisos y Rendición de Cuentas

Departamento:		
Jefatura:		
Fecha:		
Definición de Competencias por trabajar		
Marque con una X las competencias que trabajará el Departamento este mes		
Marque (X)	Competencias Específica	Compromiso para el cumplimiento de la Competencia seleccionada
	Trabajo en equipo: Capacidad de realizar las funciones asignadas con diversas unidades y departamentos, y con otras personas y agentes externos, mediante relaciones de respeto, colaboración y cooperación, uniendo esfuerzos y trabajos en conjunto, con el fin de lograr los objetivos y metas institucionales y dando respuesta a las necesidades de los ciudadanos de la comunidad.	
	Adaptabilidad: Capacidad de ser flexible y ajustarse para trabajar con eficacia en distintos y variados contextos, situaciones y medios, con personas o grupos diversos; así como modificar su propia conducta para alcanzar los objetivos institucionales, de forma rápida y adecuada.	
	Iniciativa y Autonomía: Capacidad para actuar con mayor o menor independencia al tomar determinaciones, planear, analizar y escoger entre varias alternativas; así como para sugerir mejoras, nuevos procedimientos, métodos o servicios, considerando las directrices o normas para la ejecución de sus funciones.	
	Orientación al Usuario: Capacidad para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos; se preocupa por entender esas necesidades y dar solución a sus problemas; realiza esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los ciudadanos y mejorar su calidad de vida.	
	Comunicación Asertiva: Capacidad de transmitir ideas, información, opiniones y de hacer preguntas de forma clara, convincente, tanto por escrito como oralmente; escucha y es receptivo a las propuestas, tanto del personal de la institución como de los ciudadanos del cantón. Posee la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar a cabo un propósito.	
	Aprendizaje Permanente: Capacidad de asimilar nueva información y deseo de superación al ampliar sus conocimientos acerca de su ocupación o especialización; además, conoce información actualizada sobre el ámbito profesional y técnico en el que se mueve y muestra conductas orientadas al desarrollo de su carrera y al éxito, con el fin de cubrir las necesidades departamentales e institucionales.	
	Manejo de Conflictos: Capacidad de resolver conflictos bajo una visión ganar-ganar y llega a puntos de encuentro con las partes involucradas, procurando obtener resultados que	

	beneficien a todos; propicia la armonía para el logro de las metas institucionales.	
	Liderazgo: Capacidad para ejercer influencia sobre su equipo de trabajo, promoviendo en ellos la motivación necesaria para conseguir los objetivos y, con ello, alcanzar las metas finales de la organización. Busca un ambiente de respeto y colaboración. Tiene la habilidad para comunicar la visión estratégica de la institución, haciendo que los compañeros tengan deseos de lograrla.	
	Productividad: Capacidad para realizar un trabajo responsable, logrando el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de las funciones asignadas. Además, de ser una persona proactiva que busca siempre ayudar y colaborar para alcanzar los fines últimos de la institución.	
	Responsabilidad: Capacidad de desarrollar las funciones asignadas para cumplir con las metas establecidas, haciendo el mejor uso posible de los recursos materiales, financieros, legales y humanos; y respetando siempre las normas que lo regulan. Es, además, un colaborador puntual que respeta los tiempos establecidos.	
Observaciones:		

Fuente: Elaboración propia

Departamento:						
Jefatura:						
Fecha:						
CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL MES ANTERIOR						
¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de la competencia seleccionada el mes anterior?						
Competencia Específica	Definición de la competencia	SOBRESALIENTE (100%)	SATISFACTORIO (75%)	NECESITA MEJORAR (50%)	INSUFICIENTE (25%)	TOTAL
Observaciones:						

Fuente: Elaboración propia

11. Manual de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Municipalidad de Upala

Manual de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación por Competencias



**Municipalidad
de
Upala**

Noviembre 2015

Presentación

Los artículos 191 y 192 de la Constitución Política de Costa Rica, definen el recurso humano como servidores públicos. En los artículos 134 al 136 y 138 al 143, del Código Municipal, se desarrolla el tema de los incentivos y beneficios a los funcionarios, la evaluación, la calificación del servicio y la capacitación municipal; además, en estos se establece que los trabajadores de las municipalidades tendrán una evaluación y calificación de sus servicios anual, como estímulo. Es responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos confeccionar los formularios para ese fin.

Este marco legal es la referencia para establecer los elementos del diagnóstico de necesidades de capacitación bajo un modelo de gestión del talento humano por competencias, sin perder de vista lo estipulado en la demás normativa que regula los gobiernos locales.

Ya que todo lo referente a capacitación se encuentra contenido en los capítulos VII y IX del Código Municipal, donde se define como uno de los principales procesos que contribuyen al desarrollo organizacional de las municipalidades; el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), como ente encargado de asesorar a los gobiernos locales, plantea un plan estratégico de capacitación, basado en un diagnóstico de necesidades de capacitación. En este plan se considera que los principales medios utilizados para determinar las necesidades de capacitación son la evaluación del desempeño, la observación del desempeño, la consulta al personal, el análisis del manual de clases de puestos y situaciones especiales (IFAM, s.f.).

Además, en el marco filosófico de la Municipalidad de Upala (2013) se establecen las políticas institucionales, las cuales señalan lo siguiente:

- Es prioridad el mejoramiento permanente del recurso humano.
- Es política institucional la integración de la sociedad civil en la toma de decisiones locales y la participación en proyectos comunales.
- Se desarrollará un programa permanente de rendición de cuentas, comunicación con la comunidad, instituciones del gobierno y no gubernamentales.

- Se procurará de manera constante, el aprovechamiento y uso racional de los recursos disponibles.
- Se promoverá la cultura popular y el desarrollo de las artes.
- Se fortalecerá el deporte, de tal manera que se promueva el "deporte para todos", la recreación y la sana competencia.
- Se trabajará para la ampliación y mejoramiento de los servicios comunales.

Como se menciona en las políticas institucionales, es una prioridad para dicho gobierno local el mejoramiento en la gestión del talento humano. Para ello, es de gran relevancia conocer la manera en la cual se encuentra organizada el área de recursos humanos de la municipalidad.

Para conocer el caso particular de la Municipalidad de Upala en el tema de la capacitación, se realizó una entrevista a la encargada de la Oficina de Recursos Humanos quien mencionó que la municipalidad no cuenta con un plan de capacitación y formación; las únicas capacitaciones que reciben los funcionarios son de parte del IFAM y de la Unión de Gobiernos Locales, las cuales están dirigidas a ciertos funcionarios; así como algunos cursos impartidos por el INA. Por tanto, al no tener un plan de capacitación ni evaluación del desempeño, no se capacita a los colaboradores en los temas prioritarios.

No hay herramientas para medir la incidencia de las capacitaciones en el desempeño y la productividad de los colaboradores. Esto se ve afectado por el hecho de que cada unidad tiene su propio presupuesto; así que cada área puede realizar las capacitaciones sin que se lleve un seguimiento por parte de la Oficina de Recursos Humanos, que permita tener la información en el expediente de cada funcionario y poder así medir el efecto de las capacitaciones (Cerdas Escamilla, 2014).

Concepto de diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias

Respecto de la formación y desarrollo de los colaboradores o, como se conoce más popularmente, diagnóstico de necesidades de capacitación; Alles (2007) menciona que “cuando se hace referencia a la necesidad de capacitar en

materia de competencias se utiliza el término desarrollo como una forma de incluir dentro del mismo concepto citando la capacitación como el entrenamiento” (62).

Por su parte, Spencer y Spencer (citado en Alles, 2007), consideran que es un entrenamiento basado en competencias, en el cual deben incluir programas formales de capacitación, centros de desarrollo para el *feedback* (retroalimentación), guías para el autodesarrollo, videos y programas de computación para la auto capacitación, asignaciones especiales (tareas o proyectos), programas de tutoría (*mentoring*) y una cultura organizacional que fomente el incremento de las competencias (69).

En esta investigación se entiende capacitación y desarrollo como sinónimos; consisten en actividades estructuradas que deben ser organizadas, planificadas y evaluables; y deben estar relacionadas con los planes organizacionales, los planes de carrera y el puesto del trabajador. La capacitación y desarrollo busca mejorar las capacidades productivas y competenciales de una persona en su puesto actual; mientras la formación consiste en el desarrollo de capacidades y competencias para un puesto futuro. El entrenamiento es una forma o mecanismo de capacitación y formación.

Ahora bien, en relación con el área de formación y desarrollo por competencias, Diego (citado en Rubiano, 2006) menciona que son “el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento guiado supone la evolución de una persona en el perfil de rol que ocupa en una organización y, por tanto, la mejora del desempeño” (17). Por su parte, también se sabe que la formación hace referencia a la transmisión de conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer); y el desarrollo hace referencia a la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona (ser) (17).

Por su parte, Delors (1996) señala que existen cuatro pilares que denomina aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir con los demás (convivir) y aprender a ser. De las definiciones anteriores se entenderán la formación y el desarrollo como la forma en la que los colaboradores desarrollan las competencias necesarias en el actual y en un futuro puesto; aplicando el saber, el saber hacer, el

convivir y el ser. Así como también, la búsqueda de la mejora continua de las actitudes y los comportamientos de estos.

Para poder poner en marcha un plan de capacitación y formación, es necesario conocer las necesidades de capacitación; es por ello que a continuación se define el diagnóstico de necesidades de capacitación (que es el objetivo de esta investigación).

Según Gallego (2000), este es el punto de partida del proceso de formación y desarrollo bajo el modelo de competencias. Consiste en comparar “los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, ya que surgirán las necesidades de formación y desarrollo” (67). Esto mismo lo expone Rodríguez (s.f.), ya que menciona que “a partir de las evaluaciones de las competencias del personal, las organizaciones podrán accionar los planes de capacitación necesarios para el entrenamiento de competencias en sus distintos objetivos: adquirir conocimientos, desarrollar habilidades o bien modificar actitudes” (14).

Por su parte, González y Patiño (2011) mencionan que el “diagnóstico de necesidades de capacitación proporciona la información necesaria para tomar decisiones adecuadas que permitan optimizar los recursos financieros, de tiempo y esfuerzo, los directivos de una organización deben permanecer alerta a las necesidades de capacitación respondiendo de manera adecuada al qué, cómo y cuándo se requieren, para dar a los empleados el conocimiento, las habilidades y capacidades necesarias para una mayor productividad” (26).

Es decir, se va a entender el diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias como la herramienta que permite identificar las áreas en las que se deben desarrollar los colaboradores y que, por tanto, son parte del plan de capacitación. Esto a partir de un análisis de brechas de lo que cada puesto requiere, en contraste con la situación actual de quién ejecuta el puesto y tomando en cuenta como criterios la evaluación del desempeño y perfiles de puestos.

Resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación por Competencias (DNC)

El DNC es una herramienta que permite identificar las debilidades o necesidades que tienen los colaboradores en el desarrollo de sus funciones; asimismo, tiene como objetivo convertir esas debilidades en fortalezas. Es por esto que al desarrollarse el plan de capacitación y formación se espera resultados positivos en el desempeño de los colaboradores.

En ese sentido, Lucía y Lepsinger (citado en Rodríguez, s.f.) argumentan que utilizar un modelo de competencias como base de un sistema de formación y desarrollo, ayudará a la organización a evitar que se adopte una perspectiva de corto plazo o que se sigan las modas en esa materia. Estos autores señalan cuatro beneficios principales de un sistema de capacitación basado en competencias, los cuales se detallan a continuación:

- El DNC permite que la organización se focalice en los comportamientos y destrezas relevantes.
- Esta herramienta asegura que la capacitación y el desarrollo se alineen con los objetivos organizacionales.
- Permite realizar un uso más efectivo de la capacitación y el desarrollo.
- Brinda un marco de referencia para los gerentes y directores (*coaches*) (Rodríguez, s.f.: 14).

Pasos para la formulación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación por Competencias

Para lograr definir un DNC en la Municipalidad de Upala, es necesario desarrollar una serie de elementos que son fundamentales para el desarrollo del modelo por competencias como un todo. Las acciones para implementar el modelo de gestión del talento humano por competencias y, en este caso el DNC, son las siguientes:

- Alinear el recurso humano con la estrategia de la organización: consiste en alinear la estrategia de la organización (misión, visión, objetivos, metas, política interna y externa y cultura organizacional en general) con el recurso

humano, para asegurarse de que los colaboradores estén trabajando por un único propósito, que es el mismo por el cual funciona la organización.

- Definir y estandarizar los perfiles de los puestos: se deben definir todos los requerimientos y acciones que se requieren para desempeñar determinado puesto y las competencias necesarias para efectuar exitosamente las funciones del puesto.
- Realizar la evaluación del desempeño que acompaña este modelo de gestión de talento humano por competencias.
- Elaborar el informe departamental que surge del proceso de evaluación del desempeño: la jefatura deberá elaborar un informe ejecutivo mensual del cumplimiento de compromisos establecidos por los colaboradores para el logro de las metas del departamento; así como de las acciones para la mejora de la gestión y para el desarrollo de los colaboradores.
- Elaborar el plan institucional de desarrollo de los colaboradores: el área de recursos humanos debe elaborar, con los insumos de los informes departamentales, el diagnóstico de necesidades de capacitación y el plan institucional de desarrollo de los colaboradores de la municipalidad.
- Realizar las capacitaciones en los temas que fueron identificados en el DNC, como una necesidad de los colaboradores para el desarrollo eficiente de las funciones en sus puestos de trabajo.

Objetivos del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación por Competencias

General

Brindar Capacitación a los colaboradores en diversas temáticas que permitan el fortalecimiento de sus capacidades, con el fin de desarrollar las competencias necesarias para cumplir con las funciones que se le han asignado.

Específicos

- Analizar la situación actual de los colaboradores en sus puestos de trabajo, con el fin de conocer las competencias o capacidades que deben ser reforzadas.
- Crear un plan de capacitación que englobe las necesidades de formación de los colaboradores de la municipalidad, que les permita un mejoramiento continuo en sus puestos de trabajo.
- Capacitar a los colaboradores en los temas en los que se encontraron debilidades, para permitirles un mejoramiento en sus actividades diarias, y así lograr el fortalecimiento de las competencias en general.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD DE UPALA

El diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias de la Municipalidad de Upala, consiste en una combinación de diversos elementos que se alinean a la realidad institucional. Dichos elementos se detallan seguidamente:

Cada jefatura debe hacer un primer acercamiento a las necesidades de capacitación. Para ello necesita tomar en consideración los aspectos siguientes:

- Los planes y proyectos del área,
- Las funciones bajo su responsabilidad.
- Informes de gestión de cada departamento y de la municipalidad en general.
- Conocer las competencias que debe poseer cada encargado, según el puesto que ejecuta.
- Identificar las necesidades de cada área o dependencia de trabajo.
- Identificar las necesidades individuales.
- Identificar los buenos rendimientos y por qué esos empleados hacen su tarea correctamente.
- Analizar las debilidades de cada área, frente a proyectos presentes y futuros.

Seguidamente, la Oficina de Recursos Humanos debe establecer como elementos los siguientes:

- Conocer la misión de la entidad.
- Los resultados del pre diagnóstico de necesidades de capacitación que realizó cada jefatura.
- Conocer las orientaciones y líneas de política fijadas en el plan nacional de formación y capacitación que se encuentran estipuladas en el Código Municipal, bajo el sistema nacional de capacitación.
- Comparar perfiles de competencias.
- Medición de brechas de competencias.
- Evaluaciones del desempeño personalizadas.
- Identificación sistemática de problemas relevantes (sensibilización).
- Resultados de entrevistas individuales con jefaturas y colaboradores.
- Proyección de desarrollo de las áreas.
- Proyección de desarrollo de la institución en general.
- Clima organizacional.
- Análisis del grupo de trabajo, juntos o en grupos pequeños, generando la discusión sobre el área en estudio; se debe observar las conductas grupales e individuales, los acuerdos y desacuerdos y los conflictos y sentimientos.

Etapas del diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias

Primera etapa

Diagnóstico por competencias que corresponde a los encargados de cada departamento, quienes realizan como primer paso la sensibilización:

- Taller tipo FODA donde se identifique las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee el departamento
- Identificar las oportunidades de mejora, según las debilidades de su área reflejadas en los informes de gestión; y generar un informe de estas

oportunidades a la encargada de recursos humanos. Para esto se recomienda el uso de la siguiente tabla:

Identificación de oportunidades de mejora

Oportunidades de mejora identificadas en el taller del departamento	Oportunidades de mejora identificadas en los informes de gestión del departamento

Segunda etapa

Identificación de brechas de competencias y áreas a fortalecer. La encargada de la Oficina de Recursos Humanos realiza lo siguiente:

- Comparar las competencias descritas en el manual de perfiles de puestos con las competencias analizadas por la jefatura de cada colaborador, en las evaluaciones del desempeño, para generar un análisis de brechas.

Identificación de brechas de competencias

Nombre del puesto	Competencias del manual de perfiles de puestos	Competencias identificadas por la jefatura en la evaluación del desempeño	Brecha de competencias de cada colaborador

- La jefatura de recursos humanos y la jefatura del colaborador deberán identificar las brechas en forma conjunta.

Identificación de posibles necesidades de capacitación

Nombre del departamento	Oportunidades de mejora identificadas en la evaluación del desempeño por la jefatura	Posibles necesidades de capacitación según brechas	Priorización de las necesidades de capacitación

- Del cuadro anterior, las jefaturas revisan y determinan las necesidades de capacitación.
- Si se cuenta con los resultados del clima organizacional, se añade una columna más identificando las carencias que este denotó.

Tercera etapa

Informe de diagnóstico de necesidades de capacitación, elaborado por la encargada de la Oficina de Recursos Humanos.

- Elaborar el plan anual de capacitaciones según las prioridades definidas con cada unidad.

Necesidades de capacitación por departamento o colaboradores

Número	Necesidad de capacitación	Departamentos o colaboradores

Recomendaciones generales para aplicar el diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias en la Municipalidad de Upala

- Se recomienda realizar la medición del clima organizacional para identificar necesidades de capacitación en temas de relaciones interpersonales y afines.
- Para mantener un mejor control e integración de las capacitaciones, es necesario que todo el proceso sea supervisado por la Oficina de Recursos

Humanos; esto con el propósito de que las áreas que necesiten reforzarse en temas similares, sean abarcadas en una sola capacitación y no en capacitaciones separadas.

- Es recomendable que la Oficina de Recursos Humanos cuente con al menos una persona más, ya que actualmente funciona con solo una colaboradora.
- Actualmente, el mayor tiempo de la persona encargada de la oficina de recursos humanos está dedicado a realizar la gestión de planillas, lo que limita la gestión de los otros procesos que le pertenecen a esta unidad.
- Es necesario que se asigne mayor presupuesto a las capacitaciones, para que se pueda dar un mejoramiento de la gestión municipal, reforzando las capacidades y competencias de los colaboradores, que son el motor de la municipalidad.
- Se recomienda que las jefaturas y la encargada de recursos humanos prioricen las capacitaciones que se deben realizar.

Bibliografía

Libros

- Alles, M. 2005. *Desempeño por competencias: Evaluación de 360*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. 2005. *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. 2009. *Dirección estratégica recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. 2010. *Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. 2011. *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. 2001. *Empleo: El proceso de selección*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor.
- Alles, M. A. 2006. *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Blanco Prieto, A. 2007. *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Esic
- Calvo y otros. 2001. *La evaluación del desempeño en el sector público costarricense: diagnóstico y propuesta para la aplicación del método 360 grados*. San José: Costa Rica
- Chiavenato, I. 1997. *Administración de recursos humanos*. México: Atlas.
- Delors, J. 1996. *La educación encierra un tesoro*. Unesco.
- Dirube, J. 2004. *Un modelo de gestión por competencias*. Barcelona: Epise.
- González, A. 2006. *Métodos de compensación basados en competencias*. Colombia: Uninorte.
- Larson, W. 2001. *Realizar entrevista de trabajo*. España: Pearson Educación.
- Longo, F. 2012. *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Barcelona: Imprenta Nacional.
- Mertens, L. 2000. *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

- Morales Flores, M. 2009. *Gestión de recursos humanos por competencias*. San José: EUCR.
- Rábago López, E. 2010. *Gestión por competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. La Coruña: Netbiblo.
- Reza Trosino, J. 2006. *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México d. F.: Panorama Editorial.
- Saracho, J. 2005. *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Santiago: RIL editores.
- Wayney, M. y Robert, N. 2005. *Administración de recursos humanos*. México D. F.: Person Educación.

Artículos de revistas

- Aguilar Cubillo, J. A. y Fonseca Sandoval, E. 2010. Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense. *Revista centroamericana de administración pública*, (58-59), 43-79.
- Araya Muñoz, I. 2012. Construyendo el perfil por competencias para el profesional en educación comercial. *Revista electrónica Educare*, 16 (3), 203-226.
- Bustamante, M. 2008. Método formación-acción en el desarrollo de competencias profesionales. *Cuadernos de docencia universitaria*, 1, 1-74.
- Cascante Salas, W. 2003. Apuntes sobre la utilidad de un modelo de competencias aplicado a los puestos de dirección en la universidad pública costarricense. *Actualidades investigativas en educación*, 3(1), 1-21.
- Climént Bonilla, J. 2009. El papel de las competencias individuales y colectivas en los sistemas de acción. *Actualidades investigativas en educación*, 9(2), 1-19.
- Díaz, J. y Márquez, J. 2005. Formación del recurso humano: visión tradicional y visión por competencias. *Omnia*, 11(2), 75-91.

- Díaz, J. y otros 2002. Estimación del potencial de recursos humanos bajo el enfoque de competencia. *Encuentro educacional: revista especializada en educación*, 9(3), 358-371.
- Escobar Valencia, M. 2005. Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios gerenciales*, (96). 31-55.
- Gallego, M. 2000. Gestión humana basada en competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universitaria Eafit*, 36(119), 63-71.
- Gámiz González, J. 2011. La entrevista por competencias. *Economistas: Colegio de Economistas de Valencia*, 407, 1-3.
- Gil, J. 2007. La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*. 10, 83-106.
- Guerrero, C. y otros. 2013. Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española: De la teoría a la práctica *Contaduría y administración*. 58(1), 251-288.
- Jiménez, Y., González, M. y Hernández, J. (2010). Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje). *Innovación Educativa*, 10(53), 43-53. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Lozano Rosales, R. y otros. 2012. Modelo educativo basado en competencias en universidades politécnicas en México: Percepción de su personal docente-administrativo. *Actualidades investigativas en educación*. 12(2), 1-19.
- Meoño, J. 2008. Descentralización integral para el desarrollo de Costa Rica: Un necesario diagnóstico modelístico. *Revista de Ciencias Económicas*. 26-1, 279-345.
- Monge, W y Pereira, M. 1995. Análisis de la problemática actual del régimen municipal costarricense. *Revista de Ciencias Sociales*. 67, 105-114.
- Peñaloza Acosta, M. y otros. 2010. Gestión del capital intelectual y perfil de competencias del personal directivo de las universidades públicas. *Encuentro Educativo*. 17, 138-157.

- Pereda Marín, S. y otros s.f. Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Revista DyO*, (28), 43-54.
- Pierre, J. y otros. 2009. Diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias. *Encuentro educacional*. 16(3), 411-424.
- Ramírez Granados, M. 2010. Las transformaciones del empleo público costarricense. *Revista de Ciencias Sociales*, II-III (128-129), 87-95.
- Restrepo, L., Ladino, A. y Orozco, D. 2008. Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia et technica: Universidad Tecnológica de Pereira*, XIV (39), 286- 291.
- Romero Valverde, M. G. 2010. Modelos de gestión por competencias: Una oportunidad para la calidad en los servicios públicos. *Revista Centroamericana de Administración Pública*. (58-59), 81-126.
- Salgado, J. F., Moscoso, S. y Gorriti, M. 2004. Investigaciones sobre la entrevista conductual estructurada (ECE) en la selección de personal en la administración general del País Vasco: Meta-análisis de la fiabilidad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(2), 107-139.
- Tejada Fernández, J. y Navío Gámez, A. s.f. El desarrollo y gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*. (24)
- Vargas Zúñiga, F. 2006. Competencias en la formación y en la gestión de talento humano. *Anales de la educación común*. (5), 147 -163.
- Vicente Cruz, E. 2001. La entrevista conductual estructurada: Manual práctico para no especialistas en selección de personal. *Boletín de estudios económicos*. (174), 1-14.

Trabajos finales de graduación

- Astúa Bejarano y otros. 2010. *Evaluación del desempeño de los gestores de la educación desde un enfoque por competencias*. Tesis de licenciatura. San José: Universidad de Costa Rica.

- Chacón, D. 2011. *Propuesta de evaluación del desempeño basado en competencias para el Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad Regional Pacífico Central*. Tesis de maestría profesional. Puntarenas: Universidad de Costa Rica
- Chacón Blanco, D. y otros. 2006. *Evaluación del proceso de capacitación para el desarrollo de competencias de gestión en mujeres del sector público costarricense e implementación de la herramienta red*. Tesis de licenciatura sin publicar. San José: Universidad de Costa Rica.
- Cojulún Cifuentes, M. 2011. *Competencias laborales como base para la selección de personal*. Tesis de licenciatura. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Esquivel, G. 2009. *Análisis de la gestión directiva basado en competencias para la Escuela Quince de Agosto*. Tesis de licenciatura sin publicar. San José: Universidad de Costa Rica.
- Fumero Delgado, J. 2007. *Actualización del manual de puestos por competencia y definición de comportamientos del diccionario de competencia de una empresa de consumo selectivo*. Tesis de licenciatura sin publicar. San José: Universidad de Costa Rica.
- Gómez, R. y Solano, J. 2007. *Propuesta de un modelo de selección por competencias para la gestión de recursos humanos de una agencia de viajes*. Tesis de licenciatura sin publicar. San José: Universidad de Costa Rica.
- González Echeverri, N y Patiño Suárez, H. 2011. *Modelo de capacitación para el personal administrativo de la Fundación Universitaria del Área Andina, seccional Pereira*. Tesis de maestría. Universidad Tecnológica de Pereira
- Ladino Torres, A. y Orozco Acosta, D. 2008. *Modelo de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivos, ejecutivo y profesional de la Empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P.* Tesis de pregrado. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

- León Sanabria, G. 2011. *Modelo de competencias para jefaturas que dirigen teletrabajadores(as) en instituciones autónomas del sector público*. Tesis de maestría sin publicar. San José: Universidad de Costa Rica.
- Lizano Ortiz, T. y Zúñiga Bejarano, K. 2004. *Diseño de una metodología para elaborar tres perfiles de puestos desde el modelo de competencias laborales en una institución pública costarricense*. Tesis de licenciatura sin publicar. San José: Universidad de Costa Rica.
- Madriz Calderón, M. 2010. *Actualización del manual de puestos por competencias y definición de comportamientos del diccionario de competencias de una empresa de consumo selectivo*. Tesis de maestría sin publicar. San José: Universidad de Costa Rica.
- Miño, A. y Flores, M. 2009. *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, para la Dirección de Recursos Humanos y Administración del Honorable Consejo Provincial de Pichincha*. Tesis de grado. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Montaña Ramírez, F. 2012. *El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones*. Especialización en gerencia de proyectos. Bogotá: Universidad EAN.
- Paniagua Flores, D y otros. 2006. *Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para transportadora de metano E.S.P. S.A.* Tesis de grado. Fundación Universitaria CEIPA.
- Pardo Enciso, C. 2007. *Gestión del talento humano basada en competencias: Cualificando el potencial humano para lograr el éxito empresarial*. Tesis de maestría. Universidad de la Salle.
- Patiño Rubiano, B. 2006. *Gestión por competencias*. Tesis de posgrado. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Villalobos, I. 2007. *Competencia material de gestión administrativa de registro público*. Tesis de maestría sin publicar. San José: Universidad de Costa Rica.

Sitios especializados

Anónimo 2012. (31 de agosto). Municipalidad de Upala: primer lugar en buenas prácticas municipales. *Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica*. Obtenido desde <http://www.nacionesunidas.or.cr/sala-de-prensa/595-municipalidad-de-upala-primer-lugar-en-buenas-practicas-municipales>

Gerencia de Recursos Humanos, ANCAP. s.f. Evaluación de desempeño por competencias en ANCAP. *Oficina Nacional de Servicio Civil*. Obtenido desde <http://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r42/r42-3.pdf>

Monge Pacheco, B. 2012 (26 de junio). La corrupción que carcome a Costa Rica. *Centralamérica LINK*. Obtenido desde http://www.centralamericalink.com/es/Analisis/La_corrupcion_que_carcome_a_Costa_Rica/

Oficina Nacional de Innovación de Gestión. 2002 Competencias laborales en la administración pública. Buenos Aires. Obtenido desde <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Competencias%20laborales.en%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica.pdf>

UGT-Andalucía. s.f. El proceso de selección de personal. Recuperado de http://www.formacionyempleo.ugt-andalucia.com/uploads/3_5_Proceso_selecci%C3%B3n_Entrevista.pdf

Unimer. 2000. Problemas nacionales y cambios. *La Nación*. Obtenido desde http://www.nacion.com/In_ee/encuestas/unimer/6-2000/parte2.htm

Universidad Politécnica de Cartagena. s.f. Entrevista selección de personal. Recuperado de http://www.upct.es/seeu/coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SEL_ECCION_PERSONAL.pdf

Universidad Pontificia de Comillas. s.f. La entrevista de selección. Recuperado de <http://www.icade.upcomillas.es/Documentos/PracticasEmpresariales/Entrevista.pdf>

Zayas Agüero, P. M. s.f. Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal. Obtenido desde <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/los%20fundamentos%20teoricos%20metodologicos.pdf>

Documentos institucionales

Aguilar, M. 2012. Resultados del índice de gestión municipal del periodo 2011. San José: Contraloría General de la República.

Asamblea Legislativa. 1998. Código Municipal, ley n.º 7794 del 30 de abril de 1998.

Asociación Nacional de Empleados Públicos y Privados. 2010 (11 de febrero). Diferencias salariales hasta del 600% en puestos idénticos en administración pública. Obtenido de <http://www.anep.or.cr/article/diferencias-salariales-hasta-del-600-en-puestos-id/>

Banco Nacional de Costa Rica. 2012. Memoria anual. Obtenido desde <http://www.bncr.fi.cr/BNCR/PDF/BNCR%20-%20Memoria%202011.pdf>

Cerdas Escamilla, J. 2012. Diagnóstico organizacional y ocupacional de la Municipalidad de Upala.

Contraloría General de la República de Costa Rica. 2015. Resultados del índice de gestión municipal del periodo 2014. Obtenido desde: http://www.tse.go.cr/pdf/ficheros_municipal2016/docus_fuente/publicacion.pdf

Contraloría General de la República de Costa Rica. 2014. Resultados del índice de gestión municipal del periodo 2013. Obtenido desde: http://www.asamblea.go.cr/Informes_de_la_Contraloria/Informes%202013/h-%20informes_agosto_2013/DFOE-DL-IF-11-2013.pdf

Contraloría General de la República de Costa Rica. 2013. Resultados del índice de gestión municipal del periodo 2012. Obtenido desde: http://www.asamblea.go.cr/Informes_de_la_Contraloria/Informes%202013/h-%20informes_agosto_2013/DFOE-DL-IF-11-2013.pdf

- Gerencia Administrativa y Gerencia Médica. 2003. Diagnóstico de necesidades de capacitación y formación del área administrativo-financiero-contable. Caja Costarricense de Seguro Social.
- Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, IFAM. s.f. Guía para que las municipalidades elaboren su plan estratégico de capacitación. Costa Rica. Recuperado de <http://www.ifam.go.cr/Metodolog%C3%ADaConstrucci%C3%B3nPlanCapacitaci%C3%B3nMunicipal.htm>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. 2011. Censo Nacional de Población y Vivienda. Obtenido el 16 de junio de 2014 de <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>
- Instituto Aragonés de Empleo. 2010. *Guía para el desarrollo de competencias básicas de gestores empresariales*. Zaragoza: Confederación de Empresarios de Aragón. Recuperado de http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesEmpleo/Documentos/02_hya_guia.pdf
- Mejía Jaramillo, A., Vargas, V y Quiñones Serrano, E. 2004. Capacitación para una administración pública gerencial, participativa y descentralizada. Departamento Administrativo de la Fuerza Pública. República de Colombia: Grupo de Publicaciones y Recursos Educativos ESAP.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2010. Sector público costarricense y su organización. Obtenido desde: http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/b62e1164-3b6e-449a-b531-f2076223dc81/Doc_Sector-Publico-Costarricense-y-su-organizaci%C3%B3n-Versi%C3%B3n-final.pdf
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2012. Manual gerencial para el diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de gobierno. Obtenido desde <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/9d96f810-3b89-4fd6-8701->

[d36327f02cc1/Manual_Gerencial_para_Dise%C3%B1o_Ejecucion_Evaluaciones_Estrategicas_Gobierno.pdf](#)

Municipalidad de Upala. 2013. Marco filosófico institucional. Obtenido desde: <http://muniupala.go.cr/iquienes-somos/marco-filosofico-institucional>

Oficina de Planificación Municipalidad de Upala. 2013. Organigrama general.

Organización Internacional de Trabajo. 2013. 40 preguntas sobre competencia laboral: Cómo es el proceso que se sigue para aplicar el enfoque de competencia laboral. Obtenido desde <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/4-%C2%BFc%C3%B3mo-proceso-se-sigue-aplicar-enfoque-competencia-laboral>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Universidad de Costa Rica (UCR). 2011. Atlas del desarrollo humano cantonal de Costa Rica.

Quesada, M. 2010. Gestión por competencias es oficialmente el modelo que emplea la universidad. Universidad Estatal a Distancia. Obtenido desde <http://www.uned.ac.cr/acontecer/index.php/a-diario/gestion-universitaria/132-gestion-por-competencias-es-oficialmente-el-modelo-que-emplea-la-universidad>

Unidad de Potencial Humano, CGR. s.f. Plan plurianual de capacitación interna (2010-2012) Contraloría General de la República. Obtenido desde http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_cri_plan.pdf

Unión Nacional de Gobiernos Locales. 2009 (18 de junio). Manual descriptivo de puestos integral para el régimen municipal. *La Gaceta*, 117. Obtenido desde <http://www.mopt.go.cr:10039/portal/Gestion%20Municipal/Documentos/Manuales/ManualDescriptivoPuestosIntegralR%C3%A9gimenMunicipal.pdf>

Unión Nacional de Gobiernos Locales. s.f. Manual genérico para el reclutamiento y selección de recursos humanos municipales. Obtenido desde http://programacam.ungl.or.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=12

Unión Nacional de Gobiernos Locales. s.f. Manual genérico de evaluación del desempeño municipal. Obtenido desde http://programacam.ungl.or.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=32

Villalobos, J. 2013. Diagnóstico de vinculación del Plan de Desarrollo Humano Cantonal (PDHC), el Plan Estratégico Municipal (PEM) y el Plan Operativo Anual de la Municipalidad de Upala. Upala, Costa Rica.

Villalobos, J. 2014. Plan Anual Operativo 2015. Municipalidad de Upala.

Entrevistas

Cerdas Escamilla, J. 2014. Entrevista de selección en la Municipalidad de Upala.

Cerdas Escamilla, J. 2014. Entrevista de diagnóstico de situación actual de la Municipalidad de Upala. Costa Rica

Cerdas Escamilla, J. 2014. Entrevista sobre proceso de evaluación del desempeño municipal.

Artículos de periódicos

Leitón, P. 2013 (13 de mayo). Altos salarios en sector público costarricense desincentivan acogerse a la pensión máxima de ₡1.400.000. *La Nación*.
Obtenido de http://www.nacion.com/archivo/Altos-salarios-costarricense-desincentivan-acogerse_0_1341265996.html

Palacio, A. 2011 (11 de setiembre). El régimen municipal costarricense. *elpais.cr*.
Obtenido desde http://www.elpais.cr/frontend/noticia_detalle/3/56368

Otros

Ágora Social, Servicios integrales para el tercer sector (s. f.). Qué aporta la gestión por competencias en la contratación de profesionales. Obtenido desde http://www.observatoritercersector.org/pdf/centre_recursos/2_7_apo_03588.pdf

Bonnet, L. s.f. La gerencia del talento humano en el siglo XXI. ICESI

Lago, G. y Nadruz, P. 2013. Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. Ponencia presentada en la IV Jornada Académica de Ciencias Económicas y de Administración, Uruguay. Obtenido desde

<http://www.ccee.edu.uy/jacad/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf>

Mencos de Martín-Hidalgo, L. 2011. Manual de diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa. Consultoría implementación de la nueva estructura del Instituto Nacional de Bosques, Guatemala.

Rodríguez Beltrame, L. s.f. La gestión de recursos humanos por competencias. Cátedra administración de personal. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Obtenido desde

http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Comp etencias.pdf