

Universidad Técnica Nacional

Sede Central

Administración y Gestión de Recursos Humanos

**Título:** Análisis de las modificaciones en los procesos de reclutamiento y selección en las municipalidades de Orotina y Esparza con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159, para el diseño de un proceso genérico de reclutamiento y selección y propuesta de mejoras

Trabajo final de graduación como requisito para optar por el grado académico de  
Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

**Sustentantes:**

Elizabeth Arce Rojas

Rachel Francela Ortega Gómez

**Alajuela, 2025**

## **Dedicatoria**

Dedico mi tesis en primer lugar a Dios, pues gracias a Él obtuve la fuerza, inteligencia, paciencia y sabiduría para culminar mi licenciatura. Quisiera dedicársela a mi mamá, Yorleny Ortega Gómez, por su compañía y apoyo incondicional en todo momento; a mi familia, que siempre ha sido un gran pilar en darme palabras de aliento y motivación; y, asimismo, a mi esposo, Diego Chinchilla Fallas, y a nuestras tres mascotas, ya que con su apoyo emocional y amor me dieron fuerzas para cerrar este proceso de tesis.

*Rachel Ortega Gómez*

A Dios, a mi madre y hermanas, quienes me han brindado su apoyo incondicional y dedicaron palabras de aliento cuando más lo necesitaba. Las amo.

*Elizabeth Arce Rojas*

## **Agradecimientos**

Agradezco en primer lugar a Dios, por permitirme llegar hasta acá, por darme fe y esperanza para culminar mi proceso de tesis. Agradezco a mi familia, por siempre ser mi apoyo en mis estudios y darme las palabras de aliento necesarias que me motivan a seguir.

Agradezco a nuestro tutor, Claudio Bolaños, y al lector, Jimmy Álvarez, por el acompañamiento y sabiduría en este proceso; y a nuestro lector externo, Jeison Carvajal Gólcher, por sus grandes aportes y herramientas brindadas en nuestro proceso de tesis. A su vez, a los funcionarios de ambas municipalidades en estudio y su apertura en el proceso. Y en especial, a mi compañera de tesis y amiga, Elizabeth Arce, por su perseverancia y no desistir en este proceso: hicimos un gran equipo.

*Rachel Ortega Gómez*

Con profunda estima, extiendo mi más sincera gratitud a los lectores, Jeison Carvajal Gólcher, Jimmy Álvarez y al tutor Claudio Bolaños, pues con su ayuda logramos obtener un gran aporte, conocimiento y guía para esta investigación.

Agradezco la cooperación invaluable de mi amiga y compañera de tesis, Rachel Ortega, quien fue un gran pilar en el desarrollo de esta investigación.

Extiendo mis agradecimientos a las municipalidades de Orotina y Esparza, principalmente a sus funcionarios Iván y Aron, quienes fueron personas claves para desarrollar esta tesis. Finalmente, agradezco enormemente a la UTN por brindarme el apoyo por medio de una beca, facilitando así mi desarrollo académico.

A cada uno de ustedes, mi más sincero agradecimiento por la invaluable contribución en este proceso académico.

*Elizabeth Arce Rojas*

## Tabla de contenido

Resumen ejecutivo .....	8
Glosario de términos .....	11
CAPÍTULO I: Aspectos introductorios de la investigación .....	13
1. Estado actual de la investigación.....	14
1.1 Introducción .....	14
1.2 Problema de investigación.....	15
1.2.1 <i>Formulación del problema de investigación</i> .....	15
1.2.2 <i>Formulación del problema</i> .....	17
1.2.3 <i>Estudios previos y resultados relevantes</i> .....	18
1.3 Delimitación.....	21
1.3.2 <i>Delimitación espacial</i> .....	22
1.3.3 <i>Delimitación temporal</i> .....	22
1.4 Objetivos .....	22
1.4.1 <i>Objetivo general</i> .....	22
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	23
1.5 Justificación teórica del estudio de investigación .....	23
1.6 Alcances de la investigación.....	25
1.6.1 <i>Alcance espacial</i> .....	27
1.6.2 <i>Alcance temporal</i> .....	27
1.6.3 <i>Alcance teórico</i> .....	28
CAPÍTULO II: Marco teórico.....	29
2.1 Marco situacional.....	30
2.2 Marco teórico.....	35
CAPÍTULO III: Marco metodológico .....	76
3. Paradigma.....	77
3.1 Definición del enfoque .....	77
3.1.1 <i>Cuantitativo</i> .....	77
3.2 Tipo de investigación.....	78
3.4.1 <i>Analítico</i> .....	78
3.4.2 <i>Descriptiva</i> .....	79
3.3 Diseño de la investigación .....	79
3.3.1 <i>Transversal</i> .....	79
3.4 Métodos de investigación utilizados.....	80
3.4.1 <i>Analítico</i> .....	80
3.4.2 <i>De campo</i> .....	80

3.5	Sujetos y fuentes de información.....	81
3.5.1	<i>Sujetos de investigación</i> .....	81
3.5.2	<i>Fuentes primarias</i> .....	82
3.5.3	<i>Fuentes secundarias</i> .....	82
3.6	Población.....	83
3.7	Instrumentos y técnicas de investigación.....	84
3.7.1	<i>Cuestionario</i> .....	84
3.7.2	<i>Entrevista</i> .....	85
3.7.3	<i>Guía de control</i> .....	85
3.8	Confiabilidad y validez.....	86
3.8.1	<i>Confiabilidad</i> .....	86
3.8.2	<i>Validez</i> .....	87
3.9	Operacionalización de variables.....	88
CAPÍTULO IV: Presentación y análisis de los resultados.....		89
Proceso de reclutamiento y selección en las municipalidades de Orotina y Esparza.....		90
Resultados: Entrevista.....		93
Resultados: Cuestionario.....		103
Resultados: Guía de control.....		128
Requerimientos de la nueva Ley Marco de Empleo Público N.º 10159.....		131
Cuadro comparativo de nuevos requerimientos de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159 vs. el proceso de reclutamiento y selección de las Municipalidades de Orotina y Esparza.....		141
Impacto de cambio que conlleva cada nuevo requerimiento de la Ley N.º 10159 en los procesos de reclutamiento y selección en la Municipalidad de Orotina.....		144
Impacto de cambio que conlleva cada nuevo requerimiento de la Ley N.º 10159 en los procesos de reclutamiento y selección en la Municipalidad de Esparza.....		159
Diagrama de flujo: Proceso Concurso externo e interno de R y S de las municipalidades de Esparza y Orotina.....		174
Diagrama de flujo: Proceso Concurso externo de R y S de las municipalidades de Esparza y Orotina:.....		176
Diagrama de flujo: Proceso Concurso interno de R y S de las municipalidades de Esparza y Orotina:.....		177
Diagrama de flujo: Proceso de reclutamiento y selección según la normativa.....		178
Desempeño de incertidumbres.....		179
Acciones correctivas.....		182
CAPÍTULO V: Guía de planificación: Reclutamiento y selección.....		185
CAPÍTULO VI: Conclusiones y recomendaciones.....		209

6.1 Conclusiones.....	210
6.2 Recomendaciones.....	211
Bibliografía.....	212
Anexos y apéndices.....	222

### **Índice de tablas**

Tabla 1 Estudios previos y resultados relevantes, Municipalidad de Orotina	18
Tabla 2 Estudios previos y resultados relevantes, Municipalidad de Esparza	20
Tabla 3 Agrupación de municipalidades según grupos comparativos A, B, C y D	31
Tabla 4 Operacionalización de variables	88
Tabla 5 Proceso de reclutamiento y selección, Municipalidades de Orotina y Esparza	90
Tabla 6 Metodología de las municipalidades de Orotina y Esparza para el proceso de reclutamiento	91
Tabla 7 Datos del proceso de reclutamiento y selección, Municipalidades de Orotina y Esparza	92

### **Índice de figuras**

Figura 1 Organigrama Municipalidad de Orotina	38
Figura 2 Organigrama Municipalidad de Esparza	39
Figura 3 Elementos del diagrama de flujo ASME	175

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo final de graduación consiste en el análisis de las modificaciones en los procesos de reclutamiento y selección en las municipalidades de Orotina y Esparza con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159, para el diseño de un proceso genérico de reclutamiento y selección y propuesta de mejoras.

El tema por investigar busca comparar los procesos actuales de las áreas de reclutamiento y selección de las municipalidades en estudio, respecto a lo que establece la nueva Ley Marco de Empleo Público N.º 10159, para la propuesta de un proceso genérico de reclutamiento y selección, mediante el diagnóstico, análisis y revisión documental, para que exista una concordancia con lo indicado en el título de investigación y generar una propuesta de valor a las municipalidades en estudio, que les permita llevar a cabo una gestión eficiente en el proceso.

Para realizar este diseño de un proceso genérico y propuesta de mejoras se cumplió con los siguientes objetivos:

- Identificación de los cambios que conlleva la nueva Ley Marco de Empleo Público N.º 10159 en los procesos de reclutamiento y selección de las áreas de Recursos Humanos de las municipalidades de Orotina y Esparza.
- Diagnóstico de los procesos de reclutamiento y selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las municipalidades de Orotina y Esparza.
- Creación de un proceso genérico de reclutamiento y selección y propuestas de mejoras.

A partir de esto, se logra el diseño de un proceso de reclutamiento y

selección genérico a las áreas de Recursos Humanos de las municipalidades de Orotina y Esparza, y propuesta de mejoras, en relación con la Ley Marco de Empleo Público N.º10159.

**Análisis de las modificaciones en los procesos de reclutamiento y selección en las municipalidades de Orotina y Esparza con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159, para el diseño de un proceso genérico de reclutamiento y selección y propuesta de mejoras**

## **Glosario de términos**

**Competencias:** “la competencia constituye un conjunto de conocimientos, prácticas, comportamientos y tipos de razonamientos adquiridos en función de lo aprendido y de lo vivido” (Chiavenato, 2017, p. 61).

**Concurso externo:** “El concurso externo se realiza cuando se ha declarado inopia en el concurso interno y se ha resuelto realizar el concurso externo” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2010, párr. 77).

**Concurso interno:** “El concurso interno está orientado a ofrecerle al personal en servicio la posibilidad de ocupar una plaza vacante” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2010, párr. 48).

**Municipalidades:** “La municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines” (Asamblea Legislativa, 1998, párr. 2).

**Reclutamiento:** “el reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas” (Chiavenato, Dolan, Valle Cabrera y López Cabrales, 2019, p.2).

**Selección:** “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, Dolan, Valle y López, 2019, p.112).

**Vacante:** Puesto en el que no existe persona nombrada para el desempeño de sus deberes y responsabilidades, sea interina o en propiedad” (UNGL, 2010).

# **CAPÍTULO I: Aspectos introductorios de la investigación**

## **1. Estado actual de la investigación**

### **1.1 Introducción**

Los cambios que conllevan las legislaciones y nuevas normas pueden implicar modificaciones significativas en los procesos de las instituciones, ya sean del sector público o del sector privado. El 10 de marzo del año 2023 entra en vigencia la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159, de aquí en adelante Ley N.º 10159, que procura el bienestar de las personas trabajadoras del sector público, creando condiciones similares en salarios, desempeño e igualdad de oportunidades en los concursos, procurando la aplicación de pruebas estandarizadas a las personas que cumplan con las capacidades y competencias necesarias para completar la vacante y de esta manera generar objetividad en el proceso.

La implementación de la Ley N.º 10159 tiene como propósito mantener la transparencia en las funciones públicas: “Ley N.º 10159 establece una modernización de la gestión pública más eficiente y transparente” (Presidencia de la República de Costa Rica, 2022, párr. 1). Busca alinear a un mayor desempeño las funciones de los servidores públicos para la satisfacción de los ciudadanos.

Uno de los procesos que se ve impactado por esta nueva Ley N.º 10159 es el proceso de Reclutamiento y Selección en las instituciones, como se menciona en el párrafo anterior, trae consigo nuevos requerimientos necesarios para llevar a cabo este proceso. Específicamente citados en la Ley N.º 10159 en el capítulo V en donde menciona que “El reclutamiento y la selección de las personas servidoras públicas de nuevo ingreso se efectuará con base en su idoneidad comprobada”. (2023)

Por ejemplo, algunos de los nuevos requerimientos a los procesos de reclutamiento y selección son no contratar postulantes con parentesco de consanguinidad, aplicar pruebas para los postulantes, reservar un porcentaje en plazas para personas con discapacidad, aplicar período de prueba, entre otros. Su propósito es mantener procesos eficientes y de alta calidad en las instituciones públicas.

Es por ello que el personal a cargo del proceso de reclutamiento y selección debe realizar esta gestión de forma que se procure uniformidad, transparencia y apego a la legislación mediante los lineamientos para el reclutamiento de candidatos óptimos para la administración pública. Por ello, es relevante que los gobiernos locales estén al tanto de las modificaciones que se deben realizar con la entrada en vigencia de la Ley N.º 10159 y cómo estos influyen en el proceso de reclutamiento y selección. El diseño de un proceso genérico y propuesta de mejoras establece una guía para que a las municipalidades en estudio se les facilite la transición a las exigencias de la Ley N.º 10159.

## **1.2 Problema de investigación**

A continuación, se procede a dar un fundamento amplio de la problemática de las áreas de Reclutamiento y Selección de las municipalidades de Orotina y Esparza, mediante el cual se pretende establecer una pregunta general que resuma el problema, la cual se sistematiza en pequeñas preguntas para mayor practicidad en el manejo de la investigación.

### **1.2.1 *Formulación del problema de investigación***

Cada municipalidad posee distintos grados de desarrollo que las diferencian entre sí; tienen alcances y limitaciones distintos que influyen en su gestión. Las áreas

de Recursos Humanos de alguna manera no tienen un grado de desarrollo óptimo. Las municipalidades de Orotina y Esparza cuentan con un área de Recursos Humanos integrado por dos personas.

Con la llegada de la Ley N.º 10159, estas municipalidades requieren realizar cambios en los procesos que hacen como parte de la gestión en este tipo de organizaciones. Estos cambios implican un esfuerzo adicional por parte de las personas que integran el área de Recursos Humanos o los que realizan sus funciones. Es por ello que la cantidad de personas por área no es equiparable con las cargas laborales que conlleva la modificación de los procesos en relación con la Ley N.º 10159, inclusive, según un sondeo previo de consultas generales que se lleva a cabo a las dos municipalidades en estudio, por las autoras de la investigación en el mes de abril de 2023. Se les consulta si se realiza una planificación previa a la entrada de la nueva Ley N.º 10159, a lo cual responden con una negativa. Por lo tanto, al no tener una planificación previa y sobrecarga laboral se ve impactado el proceso de reclutamiento y selección.

Además, estas municipalidades no cuentan con una guía de planificación para iniciar con los cambios requeridos, ya que no se lleva a cabo un diagnóstico que contraste sus procesos respecto a los requerimientos por la Ley N.º 10159 y de ahí partir para la implementación de las acciones correctivas. Es así como:

Las Municipalidades enfrentan cada vez mayores retos, asumen mayores competencias, esto les demanda una gestión de recursos humanos más tecnificada, moderna, con instrumentos efectivos y actualizados que faciliten la gestión del talento humano. Lo anterior, a fin de lograr eficacia y eficiencia en la gestión Municipal. (Municipalidad de Esparza, 2015, p. 1)

El proceso de reclutamiento y selección genera impacto en toda municipalidad. Es fundamental que los retos sean abordados con precisión para garantizar un adecuado servicio municipal a los ciudadanos, por lo que se requiere efectuar un diagnóstico que permita identificar la ejecución del proceso de reclutamiento y selección, su objetividad en la aplicación de los procedimientos, como punto de partida para la detección de mejoras con respecto a lo que expresa la Ley N.º 10159, para fortalecer el desempeño y aplicación en las distintas acciones y/o procesos que ejecutan las personas a cargo en los gobiernos locales.

### **1.2.2 Formulación del problema**

El área de Recursos Humanos en las municipalidades de Orotina y Esparza se puede enfrentar a una sobrecarga laboral significativa, agravada por la falta de planificación y guía específica para adaptarse a los cambios introducidos por la Ley N.º 10159. La pregunta central que guía esta investigación es: **¿Cuáles son las modificaciones que se deben realizar en los procesos de reclutamiento y selección de las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, para ajustarse a la Ley N.º 10159?**

Se identifican retos para abarcar distintas variables, por lo que se genera una sistematización de la pregunta general en subpreguntas. Se orienta para obtener un mayor grado de practicidad durante el proceso de investigación y de ahí el planteamiento de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección de las municipalidades de Orotina y Esparza?

- ¿Cuáles son los cambios que trae consigo la Ley N.º 10159 que puedan impactar los procesos de reclutamiento y selección de las municipalidades de Orotina y Esparza?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas en el proceso de reclutamiento y selección en las municipalidades?

Para iniciar la investigación, se deben identificar los estudios previos que se llevan a cabo en las municipalidades de Orotina y Esparza sobre el proceso de reclutamiento y selección y la Ley N.º 10159. Esta ley rige a partir de marzo de 2023 y a partir de una investigación previa no se da el hallazgo de estudios previos relevantes en relación con esta; sin embargo, sí se realizaron estudios posteriores en reclutamiento y selección de dichas municipalidades.

### **1.2.3 Estudios previos y resultados relevantes**

A continuación, se establecen los estudios previos más relevantes. Para mayor practicidad, al ser dos municipalidades, se divide cada una en una tabla diferente.

*Tabla 1*

*Estudios previos y resultados relevantes, Municipalidad de Orotina*

Descripción	Estudio previo en la Municipalidad de Orotina del proceso de reclutamiento y selección.
Estudios previos	Por otra parte, la Municipalidad de Orotina cuenta con un Manual de reclutamiento y selección que especifica el paso a paso requerido para reclutar y seleccionar a personal calificado para ejercer sus funciones en el servicio municipal, buscando que se acople en condiciones, competencias, valores morales, antecedentes judiciales para aportar soluciones a la

	<p>institución. De esta forma, se recalca la importancia en el siguiente párrafo:</p> <p>Establece las líneas para realizar un reclutamiento al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización. Demostrar la eficiencia y eficacia que se pueden alcanzar a desarrollar las labores, cumplimiento con los objetivos a través de la selección de un puesto determinado. (Chaves, 2017, p. 2)</p>
<p>Conexión con la investigación actual</p>	<p>Así que, este manual comprende normativa legal, procedimientos establecidos para crear una plaza, reclutar y seleccionar personal calificado; asimismo, los factores a evaluar según el grupo ocupacional, políticas de cada etapa, guías de entrevista por competencias, preguntas que se pueden realizar en el proceso y el porqué de cada una, además del proceso para inducción y periodo de prueba. Por lo tanto, es un Manual de reclutamiento y selección con una base extensa que permite al área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Orotina establecer objetividad en dicho proceso, acoplando sus pruebas o entrevistas a los diferentes grupos ocupacionales.</p> <p>Además de esto, este gobierno local también cuenta con un Manual descriptivo de puestos que sirve de apoyo en el proceso de reclutamiento y selección para consultar las funciones del puesto en la etapa de entrevista, para la publicación del concurso, salario del puesto, responsabilidades y supervisión ejercida.</p>
<p>Descripción</p>	<p>Este estudio previo permite visualizar cómo llevan a cabo el proceso de reclutamiento y selección en dicha municipalidad. Esto permite que se verifique en cuáles puntos deben mejorar.</p>

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 2

*Estudios previos y resultados relevantes, Municipalidad de Esparza*

Descripción	Estudio previo en la Municipalidad de Esparza del proceso de reclutamiento y selección.
Estudios previos	Por otra parte, la Municipalidad de Esparza también cuenta con un Manual de puestos que tiene como objetivo: “complementar y fortalecer el proceso de gestión del talento humano en las municipalidades, dotándoles de un instrumento técnico actualizado, que les facilite el diseño y ajuste de su estructura ocupacional” (Municipalidad de Esparza, 2015, p. 1)
Conexión con la investigación actual	<p>El Manual descriptivo de puestos funciona de apoyo para el proceso de reclutamiento y selección en varias etapas como se mencionaba anteriormente; sin embargo, no muestra el paso a paso de cómo realizar este proceso.</p> <p>Adicional al Manual descriptivo de puestos, la Municipalidad de Esparza cuenta con un Manual de organización en donde especifica lo que realiza cada una de las partes involucradas en el proceso municipal, incluyendo el organigrama que también apoya al proceso de reclutamiento y selección al visualizar de una forma gráfica la jerarquía de la institución.</p>
Descripción	Este estudio previo permite visualizar cómo llevan a cabo el proceso de reclutamiento y selección en dicha municipalidad. Esto permite que se verifique en cuáles puntos deben mejorar.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Como bien se visualiza en las tablas I y II anteriores, las dos municipalidades en estudio cuentan con estudios previos o documentos que se relacionan al proceso de reclutamiento y selección municipal; sin embargo, estos deben ser equiparados con la nueva Ley N.º 10159 y actualizarse a estos nuevos requerimientos para

garantizar la idoneidad, transparencia y apego a la normativa que fomenta el desarrollo de las instituciones públicas.

### **1.3 Delimitación**

La investigación se delimita en dos municipalidades pertenecientes al grupo B del Índice de gestión de servicios municipales (IGSM). Los siete servicios básicos tomados en consideración en el IGSM 2023 para su medición son los siguientes: recolección, depósito y tratamiento de residuos; aseo de vías y sitios públicos; urbanismo; red vial cantonal; alcantarillado pluvial; servicios sociales y complementarios; y servicios educativos, culturales y deportivos.

En este caso, la Municipalidad de Orotina de la provincia de Alajuela y Municipalidad de Esparza de la provincia de Puntarenas corresponden al grupo B que, en términos generales, se caracteriza por tener un nivel de madurez entre básico e intermedio en los servicios municipales anteriormente citados. Sus municipalidades se conforman de la siguiente manera:

Por otro lado, sobre la conformación de grupo B, de las 20 municipalidades que lo integran, 17 de ellas se ubican en el nivel de madurez “Básico” lo que representa un 85% del total, mientras que las tres restantes se encuentran en un nivel “Intermedio”. (Contraloría General de la República, 2023, p. 28)

Estas municipalidades comparten similitud en las características que las componen. Debido a esto es que se seleccionan de manera conveniente para hacer un estudio en su proceso de reclutamiento y selección, en relación con la entrada en vigencia de la Ley Marco Empleo Público N.º 10159.

### **1.3.2 Delimitación espacial**

Esta investigación se delimita de forma espacial a las dos municipalidades en estudio. Primeramente, la Municipalidad de Orotina, que corresponde a la provincia de Alajuela y, seguidamente, la Municipalidad de Esparza, que corresponde a la provincia de Puntarenas. En ellas, se analiza el proceso de reclutamiento y selección con la entrada en vigencia de la Ley N.º 10159, para la propuesta de una guía de planificación y acciones correctivas en este proceso.

Las municipalidades en estudio pertenecen a la categoría B del índice de gestión de servicios municipales.

### **1.3.3 Delimitación temporal**

La investigación tiene como delimitación temporal un tiempo concluso que finaliza el primer cuatrimestre del año 2025. Por lo que el análisis de la información involucra el estudio del proceso de reclutamiento y selección de las Municipalidades en estudio a años anteriores a este. El período es seleccionado en concordancia al cumplimiento de plazos, en el cual se pretende recopilar la información necesaria para lograr los objetivos propuestos.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar las modificaciones en los procesos de reclutamiento y selección de personal con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159, en las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, mediante un abordaje documental y comparativo, para el diseño de un proceso genérico de Reclutamiento y selección y propuesta de mejoras, en el año 2024-2025.

### **1.4.2 *Objetivos específicos***

1. Identificar los cambios que conlleva la nueva Ley Marco de Empleo Público N.º 10159 en los procesos de reclutamiento y selección de las áreas de Recursos Humanos de las municipalidades de Orotina y Esparza, mediante un abordaje documental y comparativo, para ajustarse a los nuevos requerimientos legales.
2. Diagnosticar los procesos de reclutamiento y selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las municipalidades de Orotina y Esparza, mediante la aplicación de entrevista y cuestionario, para la detección de las áreas de mejora de dicho proceso, necesarias para la elaboración de la propuesta de investigación.
3. Diseñar un proceso de reclutamiento y selección genérico a las áreas de Recursos Humanos de las municipalidades de Orotina y Esparza, en relación con la Ley Marco de Empleo Público N.º10159, mediante instrumentos estandarizados, para la propuesta de mejoras que se adapten a las necesidades de cada gobierno local en estudio.

### **1.5 Justificación teórica del estudio de investigación**

Contar con un área desarrollada de Recursos Humanos se convierte en una necesidad en las empresas del sector privado y en las instituciones del sector público a nivel país, esto debido a que esta área gestiona procesos claves que influyen en la obtención, desarrollo y estabilidad de sus colaboradores, así como del progreso y felicidad organizacional. Uno de estos procesos es reclutamiento y selección, para atraer y retener el personal más calificado. Por ello, este proceso requiere de rigurosa responsabilidad, detalle y atención.

Las municipalidades de Costa Rica tienen la tarea de satisfacer a los usuarios en los distintos servicios que estos brindan: “En su rol de facilitadoras de servicios, las Municipalidades brindan soluciones que impactan directamente en la calidad de vida de las personas que habitan el cantón” (Contraloría General de la República, 2021, p. 5). Parte de lograr esta satisfacción es contar con funcionarios altamente competentes y calificados para desarrollar dichos servicios. Esto evidencia la necesidad de que este talento humano sea gestionado de la manera más idónea, para el cumplimiento de sus funciones.

Por otra parte, entra en vigencia la nueva Ley N.º 10159: “Este viernes 10 de marzo entró a regir la Ley N.º 10159, la cual busca regular las relaciones estatutarias, de empleo público y de empleo mixto, entre la Administración Pública y las personas servidoras públicas” (MIDEPLAN, 2023, párr. 1). De cara a esta nueva ley, las instituciones públicas deben redireccionar sus estrategias en diversos procesos de Recursos Humanos. Uno de los principales es reclutamiento y selección, debido a que la Ley N.º 10159 entra a regular los procedimientos de este proceso en sus artículos.

Por ello, se identifica el proceso de reclutamiento y selección de Recursos Humanos de las Municipalidades en estudio que requieren un mayor abordaje.

De tal modo, el estudio realizado en estas Municipalidades conlleva todo un enfoque estratégico que puede generar valor incluso a otras Municipalidades en condiciones similares.

El área de Recursos Humanos puede convertirse en un socio estratégico de las organizaciones, siempre y cuando obtengan la visibilidad necesaria para

convertirse en uno de ellos, lo cual puede lograrse gestionando adecuadamente cada uno de los procesos que se realizan en las organizaciones.

Cabe mencionar el caso de la Municipalidad de Orotina, cuya área de Recursos Humanos pone a disposición de los orotinenses una bolsa de empleo municipal: “Mediante el proyecto de creación del servicio de intermediación, orientación e información de empleo, la Municipalidad sirve de enlace entre las empresas que demandan personal y los (as) Orotinenses que requieren empleo.” (Municipalidad de Orotina, s.f). Es este un ejemplo de cómo un funcionario de Recursos Humanos puede impactar a todo un cantón por medio de la intermediación de empleo con alianzas con empresas del sector.

Por ello, la investigación pretende evidenciar cómo el área de Recursos Humanos a través del desarrollo de su proceso de reclutamiento y selección puede contribuir en la adecuada gestión del área en las Municipalidades de cara a los requerimientos que se indican en la Ley N.º 10159, y cómo ello beneficia tanto al personal del área de Recursos Humanos como a la organización en general.

## **1.6 Alcances de la investigación**

En este apartado, se establecen los alcances del proceso investigativo, y su relación con el logro de los objetivos de la investigación.

Se busca indagar cuál es el funcionamiento del proceso de reclutamiento y selección de las áreas de Recursos Humanos de las municipalidades de Orotina y Esparza, con la llegada de la nueva Ley N.º 10159. A partir de esto, se procede a identificar cuáles son aquellas falencias o retos que enfrentan estas municipalidades

con esta ley, para que, de esta forma, ellos puedan adaptar los nuevos requerimientos legales.

Por medio de la gestión del proyecto, se planifica inicialmente la investigación con los objetivos por alcanzar, cuál es el tiempo en que se debe realizar y cómo se le da el seguimiento y control para su finalización.

Seguidamente, para el diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección que siguen las Municipalidades en estudio, se inicia la búsqueda informativa con los sujetos de información primaria, por medio de formularios con preguntas o entrevistas, y se procede analizar los datos que se obtienen, con el fin de tener un panorama general.

Posteriormente, se procede a identificar cuáles procedimientos siguen en relación con la Ley N.º 10159, para que a partir de ello se logre realizar la comparación.

Asimismo, con la información que se recopila y analiza, se pretende realizar la comparación en el proceso de reclutamiento y selección de las municipalidades de Orotina y Esparza, con la Ley N.º 10159 mediante instrumentos estandarizados, para la propuesta de mejoras que se adapten a las necesidades de cada gobierno local en estudio.

De tal modo, se pretende tener un alcance en:

Municipalidades: Se pretende que esta investigación sea de aporte a las municipalidades que no hayan realizado una planificación previa de la Ley N.º 10159 y se pueda usar la investigación como soporte para este proceso.

Ciudadanos: Además de las municipalidades, como se comenta anteriormente, los procesos que se realicen en los gobiernos locales impactan a todos los habitantes del cantón.

Área de Recursos Humanos de las municipalidades en estudio: A su vez, se pretende aportar al área de Recursos Humanos una herramienta que permita guiar a las personas encargadas de este proceso sobre cómo implementar los cambios que conlleva la Ley N.º 10159.

Adicional, se establecen los siguientes alcances específicos.

### **1.6.1 Alcance espacial**

El alcance espacial de la presente investigación se limita a las dos organizaciones municipales pertenecientes a la categoría B de clasificación, siendo estas las Municipalidad de Orotina, de la provincia de Alajuela, y Esparza, de la provincia de Puntarenas. Por ello, esta investigación no contempla integrar información proveniente de otras organizaciones de la misma categoría B u otras categorías del índice de gestión de servicios municipales o fuera de este. Se seleccionan estas municipalidades, porque cumplen con condiciones similares y precisamente también tienen una carga laboral similar.

### **1.6.2 Alcance temporal**

El alcance temporal dado por la naturaleza de la investigación se pretende realizar durante el año 2024, debido a que se requiere incorporar los datos que se pueden obtener durante el desarrollo del estudio, procurando su alcance y conclusión en el primer cuatrimestre de 2025.

### **1.6.3 Alcance teórico**

El alcance teórico de esta investigación es el análisis de los procesos de reclutamiento y selección en las áreas de Recursos Humanos en relación con la entrada en vigencia de la Ley N.º 10159 en el año 2023. Esta ley es relativamente nueva para los gobiernos locales que deben implementar sus requerimientos. Como alcance teórico también se toman en cuenta las áreas de la administración, derecho, Recursos Humanos y estadística con el fin de establecer fundamentos que sustenten la investigación desde todos los campos teóricos relacionados al tema de estudio.

## **CAPÍTULO II: Marco teórico**

## 2.1 Marco situacional

El trabajo de investigación desarrolla el estudio en las áreas de Recursos Humanos de las municipalidades de Orotina y Esparza, específicamente en su proceso de reclutamiento y selección. Este proceso es inicial, en donde se publica la vacante y se preselecciona a un grupo de candidatos que cumplen con los requisitos pertinentes al puesto; se genera una terna a la cual se le realiza entrevistas y pruebas para asegurar las competencias del candidato con la vacante. Posteriormente, se procede a realizar el nombramiento o contratación de la persona mejor calificada para el puesto según las pruebas, habilidades y competencias que se evalúan.

En Costa Rica, hay 82 municipalidades y la gestión de estas es de suma importancia para la población, ya que ellas brindan la mayoría de los servicios que mantienen una comunidad, distrito o provincia, por lo cual su efectividad y organización deben estar en constante proceso evaluativo para satisfacer a la población de cada comunidad. Estas son segmentadas en cuatro diferentes grupos que se encuentran en condiciones similares, donde evalúan cada servicio que brindan y determinan cuál es su nivel de madurez. Gracias a estas iniciativas se puede detectar cuáles están en menor nivel y cuáles necesitan mayor ayuda y procesos de mejora. Estas evaluaciones son plasmadas en un informe público donde cada uno de los habitantes del país tienen acceso para verificar los resultados obtenidos. Este documento se llama Índice de gestión de servicios municipales (2023):

Con el fin de agrupar a los gobiernos locales con otros que tengan condiciones similares, se procedió a clasificar a las municipalidades en 4 grupos, los cuales se denominaron A, B, C y D considerando la ponderación de las siguientes variables: el monto del presupuesto, el Índice de Desarrollo

Humano Cantonal (IDHc), la cantidad de kilómetros cuadrados de territorio y las unidades habitacionales. (p. 7)

Seguidamente, aparece la representación de las categorías A, B, C y D de los gobiernos locales.

*Tabla 3*

*Agrupación de municipalidades según grupos comparativos A, B, C y D*

<b>Grupo A</b>	<b>Grupo B</b>	<b>Grupo C</b>	<b>Grupo D</b>
Alajuela	Barva	Abangares	Acosta
Belén	Corredores	Alajuelita	Atenas
Carrillo	Esparza	Alvarado	Bagaces
Cartago	Garabito	Aserri	Buenos Aires
Curridabat	Liberia	Cañas	Coto Brus
Desamparados	Matina	El Guarco	Dota
Escazú	Mora	Flores	Guatuso
Goicoechea	Moravia	Golfito	Hojancha
Grecia	Naranjo	Guácimo	Jiménez
Heredia	Nicoya	Montes de Oro	La Cruz
La unión	Orotina	Oreamuno	León Cortés
Limón	Paraíso	Osa	Los Chiles
Montes de Oca	Pococí	Palmarés	Nandayure
Pérez Zeledón	Quepos	Parrita	Puriscal
Puntarenas	San Pablo	Poas	Río Cuarto
San Carlos	San Rafael	San Isidro	San Mateo
San José	Santa Barbara	Siquirres	Sarapiquí
San Ramón	Tibás	Talamanca	Sarchí
Santa Ana	Turrialba	Tilarán	Tarrazú
Santa Cruz	Coronado	Upala	Turrubares
Santo Domingo			Zarco

Fuente: Contraloría General de la República de Costa Rica. Índice de gestión de servicios municipales (2023).

A raíz de la creación del Índice de gestión de servicios municipales se logra visualizar la comparación de las municipalidades y el nivel de desarrollo en el que se encuentran, esto mediante la agrupación por categorías A, B, C y D, en donde los gobiernos locales que se encuentran en la categoría A tienen un nivel de madurez intermedio. Dicho brevemente, "Sobre el particular, el grupo A es el que posee la

mayor cantidad de servicios en un nivel de madurez “Intermedio” (Contraloría General de la República, 2023, p. 8).

Por lo tanto, esta categoría A son las municipalidades que poseen mayores condiciones tanto económicas como de desarrollo humano, esto para brindar servicios con mayor calidad y una adecuada gestión de este.

En la categoría B se encuentran las municipalidades con un nivel intermedio, pero en una menor cantidad que en la categoría A, como se menciona:

(...) las municipalidades que integran el grupo B a pesar de estar conformado por municipios con un mayor desarrollo económico y social en comparación con el grupo C y D; para este periodo, solo tres servicios se encuentran en nivel “Intermedio” (Contraloría General de la República, 2023, p. 8)

Este grupo está entre los que deben tomar mejoras para ofrecer servicios de calidad a sus comunidades. También existen algunas de nivel básico. En los grupos C y D se encuentran los gobiernos locales que están en su mayoría en niveles básicos o iniciales. Para efectos de esta investigación, se analiza la gestión de los procesos de reclutamiento y selección de dos municipalidades pertenecientes al grupo B, específicamente las de Orotina y Esparza.

Las áreas de Recursos Humanos de las municipalidades son regidas por el Código Municipal, donde se indica el paso a paso para llevar a cabo cada uno de los subprocesos del área, incluido el reclutamiento y selección de personal.

En el sector público, comienza a regir una ley para el empleo público, llamada Ley N.º 10159. Según el Artículo 1, su objetivo es:

Regular las relaciones estatutarias, de empleo público y de empleo mixto, entre la Administración Pública y las personas servidoras públicas, con la finalidad de asegurar la eficiencia y eficacia en la prestación de los bienes y servicios públicos, así como la protección de los derechos subjetivos en el ejercicio de la función pública en el estado social y democrático de derecho, de conformidad con el imperativo constitucional de un único régimen de empleo público que sea coherente, equitativo, transparente y moderno (párr. 1)

Esta es firmada por el presidente en curso del año 2022, Carlos Alvarado; sin embargo, entra en vigencia a principios de marzo de 2023.

Dicha ley viene a regular a las instituciones públicas del país, debido a su alcance, como lo expresa Ruiz (2023):

“La ley cobija a la mayoría de las entidades públicas: Gobierno Central, régimen Municipal, instituciones con autonomía, entre otras. No obstante, estas últimas tendrán la potestad de indicar cuáles puestos quedan excluidos de la nueva escala salarial” (párr. 6).

Dicha ley involucra a los procesos de reclutamiento y selección, de modo tal que se garantice un proceso de calidad donde se seleccione el personal idóneo para desempeñar las funciones y con ello brindar un servicio de calidad a la comunidad.

Esto implica un reto para los encargados de Recursos Humanos de las municipalidades de Orotina y Esparza, ya que según un sondeo previo de consultas generales realizado a las municipalidades en estudio por las autoras de la investigación en el mes de abril de 2023, se les consulta la cantidad de personal en

el área de Recursos Humanos, cuyas respuestas no sobrepasan más de dos personas en el área.

Desde antes de que entrara en vigor la Ley N.º 10159, la Unión Nacional de Gobiernos Locales organiza junto con el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) una reunión donde se pudieran abordar distintas dudas o consultas con respecto a la Ley N.º 10159 en el Régimen Municipal.

En este sentido, la limitación de personal puede ralentizar los procesos de reclutamiento y selección o ejecución del mismo con malas prácticas debido a este desafío y limitación, también, se deben aclarar dudas, ya que, si bien los gobiernos locales en su autonomía pueden tomar acuerdos sobre las funciones exclusivas y excluyentes de sus colaboradores, dicho acuerdo debe tener el sustento suficiente, tanto técnico, como legal. La UNGL quiere acompañarlos para brindar las herramientas necesarias para tomar las mejores decisiones, explicó la Directora Ejecutiva de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, Karen Porras Arguedas. (Unión Nacional de Gobiernos Locales, s.f., párr. 7)

Las áreas de Recursos Humanos de las municipalidades deben adecuarse a los nuevos requerimientos que trae consigo la nueva Ley N.º 10159, gestionando sus estrategias de reclutamiento y selección a las nuevas disposiciones. La Unión Nacional de Gobiernos Locales pone a disposición su ayuda para los demás concejos municipales que tengan alguna duda con respecto a dicha ley.

Por lo tanto, se pretende analizar las modificaciones en los procesos de reclutamiento y selección en las municipalidades de Orotina y Esparza con la entrada

en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159 para el diseño de un proceso genérico y propuesta de mejoras.

## **2.2 Marco teórico**

Costa Rica está compuesto por provincias y cantones. Cada uno de estos tiene una municipalidad encargada de la comunidad y su buen funcionamiento para la sociedad. Es preciso tener presente la definición de municipalidad: “La Municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines.” (Asamblea Legislativa, 1978, párr. 2). Cada una de las municipalidades alrededor del país tiene un gran propósito, el cual es velar por el buen funcionamiento de los diferentes servicios públicos para todos los usuarios. Para el conocimiento de los avances y proyectos que se ejecutan en cada municipalidad, los usuarios pueden verificarlo en el índice de gestión de servicios municipales.

El índice de gestión de servicios municipales tiene un periodo de actualización. La última fue en el período del año 2023. El objetivo del Índice de gestión de servicios municipales, conocido por sus siglas IGSM se resume así: “Dicho instrumento constituye un marco de referencia que permite conocer el estado de situación en la gestión de los servicios municipales” (CGR, 2023, p.4). El IGSM evalúa en las municipalidades a nivel país dos categorías de servicios, de las cuales cada una cuenta con subcategorías respectivamente. “El IGSM está compuesto por dos grandes agrupaciones, los Servicios Públicos Municipales Básicos y los Servicios Públicos Municipales Diversificados” (CGR, 2023, p. 4); esto, pues, como es de conocimiento, la gestión pública debe estar anuente a dar cuentas de sus actividades

ejecutadas, por lo cual mediante este documento la población costarricense puede verificar el estado de desarrollo en el cual se encuentra su municipalidad, según los servicios evaluados. Adicional, las municipalidades pueden ver en qué nivel se encuentran para tomar medidas de mejora y seguir en desarrollo.

En esta última actualización que salió en el año 2023, se presentaron ciertos cambios en comparación al año 2021, donde varias de las municipalidades incluso pasaron de estar de cierta categoría a otra, principalmente en un aspecto negativo, dado que muchas bajaron su nivel de madurez:

Del análisis de los grupos comparativos se pudo determinar que la mayoría de los servicios tanto básicos como diversificados presentaron retrocesos en sus niveles de madurez en todos los grupos; siendo las municipalidades de los grupos A y B, los que tuvieron más cambios dado que para esta edición, ningún servicio contó con la mayoría de los gobiernos locales en los niveles de “Avanzado” y “Optimizando”. (CGR, 2023, p.8)

Lo anterior puede denotar que la gestión en los servicios brindados por algunas de las municipalidades a nivel país puede estar teniendo conflictos a lo interno, puesto que muchas han ido en retroceso en su desarrollo. Muy ligado a esto está la forma como se están gestionando dichos servicios y adicional los funcionarios contratados para su ejecución.

Cada nueva actualización se compara con el estudio anterior, para verificar el avance o retroceso que las municipalidades han tenido en sus gestiones. Con esta nueva actualización en particular se realizó un ajuste para poder compararlo con el anterior, teniendo en cuenta que el nuevo índice trae una serie de nuevas mediciones:

Con el objetivo de realizar una comparación entre los niveles de madurez obtenidos en el IGSM 2021 con los presentados en el IGSM 2023, se

procedió a excluir los indicadores nuevos incorporados de esta edición con el fin de que existiera comparabilidad entre los resultados, el cual se denominó IGSM 2023 Ajustado. (CGR, 2023, p.9)

Gracias a esta comparación, se detecta que con este nuevo cambio implementado ninguna de las municipalidades a nivel país estuvo en el nivel avanzado, pues el nivel más alto alcanzado fue el intermedio. Adicional, en este nuevo informe particularmente se puede detectar que la categoría B, categoría donde se ubican las municipalidades en estudio, varias tuvieron retroceso, y bajaron de categoría:

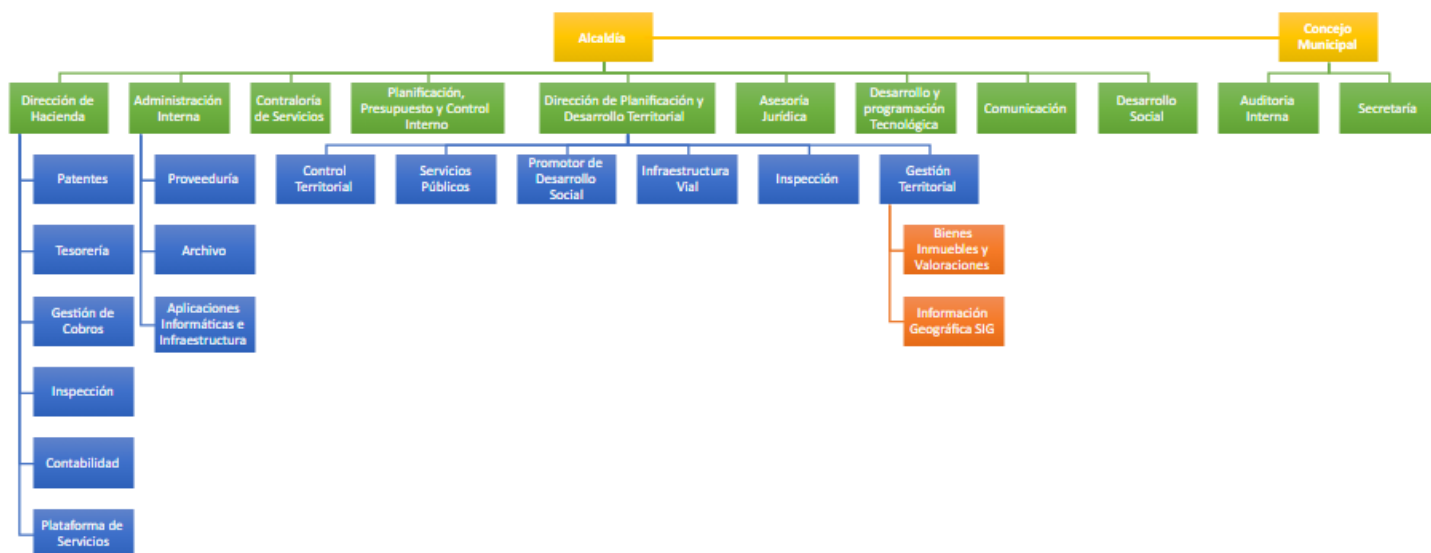
Por otro lado, sobre la conformación de grupo B, de las 20 municipalidades que lo integran, 17 de ellas se ubican en el nivel de madurez “Básico” lo que representa un 85% del total, mientras que las tres restantes se encuentran en un nivel “Intermedio” (CGR, 2023, p.28).

Esta estadística muestra cómo la categoría B ha tenido algunos cambios en varias de sus municipalidades, siendo así que la mayoría conformada en este grupo se encuentra en un nivel básico.

Por otra parte, continuando con la gestión de las municipalidades, la cantidad de personal que labora en los diferentes gobiernos locales varía según sus necesidades y limitaciones. En el caso de las municipalidades en estudio, la cantidad de personal es la siguiente: en la Municipalidad de Orotina son 118 personas, de las cuales 52 son de puestos operativos, 31 son de puestos técnicos y 35 de puestos profesionales. Asimismo, dicho personal está dividido en 89 en propiedad, 2 en servicios especiales, 9 interinos, 10 en suplencia y 7 jornaleros. A continuación, se presenta el organigrama de la Municipalidad de Orotina.

Figura 1.

## Organigrama Municipalidad de Orotina



*Nota.* Organigrama tomado de la página oficial de la Municipalidad de Orotina (s.f.)

<https://muniorotina.go.cr/index.php/la-municipalidad/informacion/organigrama>.

En la Municipalidad de Esparza laboran 163 personas, de las cuales 94 son puestos operativos, 29 puestos técnicos y 40 puestos profesionales. En el caso de dicha municipalidad, 148 están en propiedad, una en servicio especial, 5 en suplencias y 9 como jornaleros. A continuación, se presenta el organigrama de la Municipalidad de Esparza.

**Figura 2.***Organigrama Municipalidad de Esparza*

Nota. Organigrama tomado de la página oficial de la Municipalidad de Esparza. (s.f.)

<https://www.muniesparza.go.cr/organigrama>

Esta cantidad de personal es dirigida por las jefaturas inmediatas específicas y por el área de Recursos Humanos, que brinda soporte en términos del recurso humano de las municipalidades, como por ejemplo, procesos de ejecución de evaluación de desempeño, elaboración de planillas, aplicación de acciones de personal, archivo de documentación, reclutamiento y selección del personal solicitado y, a su vez, influye en la cultura y el clima organizacional. Cada uno de sus procesos brindan un valor agregado a la organización.

En consecuencia, un área de Recursos Humanos con una adecuada gestión genera beneficios a la organización. Las áreas de Recursos Humanos cumplen un papel fundamental en las instituciones o empresas, pues de ellas depende que se

lleven a cabo diversos procesos relacionados al talento humano, por cuanto impacta tanto en la productividad como en el alcance de los objetivos organizacionales. Uno de estos procesos iniciales del área es el reclutamiento y selección, donde los encargados directos, ya sean los reclutadores o personal de Recursos Humanos, se encargan de dotar del mejor talento a la institución mediante la atracción y retención del talento.

El reclutamiento y selección es uno de los procesos primordiales del área de Recursos Humanos, donde cada uno de los reclutadores asignados está en búsqueda de atraer y retener al personal idóneo del mercado laboral, y que con sus competencias y habilidades contribuyan al alcance de los objetivos organizacionales.

La atracción y retención del talento es uno de los procesos fundamentales y de gran importancia del área de Recursos Humanos de toda compañía o institución. Es aquí donde los procesos de reclutamiento y selección de personal deben estar estructurados adecuadamente para obtener los resultados deseados. Pero, ¿en qué consiste el proceso de reclutamiento y selección?

El reclutamiento y la selección forman parte de un proceso integrado por varias fases, que se inicia con la detección de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y finaliza con la contratación e integración en la empresa de una persona para cubrirlo. (Ruiz, Gago, García y López, 2021, p. 41)

Tanto el reclutamiento y selección se pueden ver como dos procesos separados, cuyos procesos constan de varios subprocesos, y la suma de ellos en su totalidad da el resultado de la integración de nuevo talento a la institución, el cual requiere de un orden y estandarización para lograr los objetivos.

Una vez se haya detectado la necesidad de personal, es necesario saber qué tipo de reclutamiento se desea iniciar. Antes de ello, hay que conocer el significado de reclutamiento como paso inicial del proceso: “El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer un número suficiente de perfiles potencialmente cualificados para cubrir los puestos de trabajo vacantes.” (Ruiz, Gago, García y López, 2021, p. 42). A partir de la selección del tipo de reclutamiento que se desea llevar a cabo es donde se puede atraer candidatos idóneos para iniciar el proceso. ¿Cuáles son estos tipos de reclutamiento? “El proceso de reclutamiento se afronta desde dos perspectivas: el reclutamiento interno, recurriendo al personal que tiene la empresa en ese momento, y el reclutamiento externo, acudiendo al mercado de trabajo para encontrar perfiles idóneos para cubrir los puestos” (Ruiz, Gago, García y López, 2021, p. 41). Ambos métodos tienen pasos que lo diferencian uno del otro. A pesar de ello, el objetivo final de ambos es atraer a los candidatos que cumplan con las competencias y requisitos del puesto.

La elección de alguno de estos métodos radica en la forma en que se va a atraer el talento, mediante dos fuentes, interna para el reclutamiento interno y externa para el reclutamiento externo: “Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un proceso de atracción de talento interno (entre el personal de la corporación) o externo (entre capital humano disponible en el mercado de trabajo)” (Werther, Davis y Guzmán, 2019, p. 96). En las organizaciones, existen diferentes razones para seleccionar cuál de los métodos se va a utilizar; sin embargo, en la institución pública, es importante destacar que algunos de estos pasos pueden variar. Inicialmente, cuando se seleccionada el método de reclutamiento, por ejemplo una plaza vacante, debe cumplir un orden para la ocupación de esta, según se menciona en el Código Municipal Artículo 137:

Al quedar una plaza vacante, la Municipalidad deberá llenarla de acuerdo con las siguientes opciones:

- a) Mediante ascenso directo del funcionario calificado para el efecto y si es del grado inmediato.
- b) Ante inopia en el procedimiento anterior, convocará a concurso interno entre todos los empleados de la Institución. (Tribunal Supremo de Elecciones, 1998, p. 72)

En el caso específico de las municipalidades de Costa Rica, el reclutamiento interno es llamado concurso interno, el cual es el segundo paso que se sigue si el ascenso directo fue declarado como inopia:

El concurso interno está orientado a ofrecerle al personal en servicio la posibilidad de ocupar una plaza vacante. Para el empleado puede significar un traslado sin ascenso (movimiento horizontal) o un traslado con ascenso a una clase no inmediata superior (movimiento diagonal). (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2010, párr. 48)

En este caso, aquellos funcionarios públicos activos tienen la posibilidad de participar en un proceso de reclutamiento que, en caso de que sea exitoso, les permitiría tener un desarrollo y crecimiento profesional.

Como se menciona inicialmente, para iniciar el reclutamiento mediante una plaza por concurso interno se debe seguir un procedimiento específico, siguiendo los pasos necesarios para identificar si hay candidatos potenciales que puedan cubrir el puesto vacante.

Una vez iniciado el concurso interno también se tienen que tomar en cuenta algunos aspectos necesarios en los candidatos que se estén postulando: "El concurso

interno estará abierto para todos los funcionarios en propiedad y activos que cumplan con los requisitos académicos, de experiencias, conocimientos, habilidades y de carácter legal, establecidos para concursar” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2010, párr. 58). Para esto, también es de vital importancia que el manual de perfiles de puestos esté actualizado y, de esta forma, identificar los requisitos primordiales para concursar e iniciar con el prefiltro de candidatos.

Este método de reclutamiento trae grandes beneficios tanto a los funcionarios, como a la institución, pues les podría impactar de manera positiva que sean tomados en cuenta para su desarrollo. En cuanto a beneficios adicionales, están:

- Estimula la carrera administrativa de los funcionarios municipales.
- Retiene a los servidores más idóneos dentro de las municipalidades.
- Aumenta el grado de motivación del recurso humano.
- Fortalece la lealtad y el compromiso con la municipalidad.
- Aprovecha el conocimiento y la experiencia alcanzada por los servidores de la institución. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2010, párr. 50-54)

El incentivar este tipo de procesos fortalece el ambiente laboral y, con ello, la productividad de los funcionarios públicos, al tener el conocimiento de que tienen la posibilidad de optar por un puesto mayor al que desempeñan actualmente, mientras cumplan con los requisitos y culminen con éxito el proceso.

Por otro lado, si ya se cumplieron las dos fases anteriores y el proceso se declara nuevamente como inopia se inicia con el concurso externo, tal y como indica el inciso c del artículo 137 del Código Municipal: “ c) De mantenerse inopia en la

instancia anterior, convocará a concurso externo, publicado por lo menos en un diario de circulación nacional y con las mismas condiciones del concurso interno.” (Tribunal Supremo de Elecciones, 1998, p. 72). Cualquier persona externa a la institución puede participar.

Es así como este procedimiento se debe seguir cada vez que se va a iniciar el proceso de reclutamiento y selección. Otro aspecto que se debe tener en cuenta es que en el sector público se comparte un concurso externo en un diario de circulación nacional; también se comparte de forma complementaria en otras plataformas digitales para asegurar la exposición de este. Existen diferentes plataformas digitales a donde se puede llegar a más cantidad de personas, y los posteos de los puestos pueden ser más efectivos, por ejemplo, Facebook, LinkedIn, páginas de empleo, entre otras.

Prosiguiendo con el proceso de reclutamiento y selección, generalmente este proceso se divide en diferentes pasos, los cuales, si se realizan de forma eficaz, pueden garantizar un proceso de calidad. No obstante, ¿cuáles son las fases del proceso de reclutamiento y selección? El proceso da inicio cuando a través de la planificación de Recursos Humanos y la comunicación con las otras áreas identifican la necesidad de personal en la empresa para cubrir las operaciones necesarias. En el caso de las municipalidades, se realiza un estudio que determina la cantidad de plazas vacantes durante el año, por medio del registro de jubilaciones, vacaciones, cantidad de demanda en los servicios brindados a la comunidad según las obras por realizar en el cantón y demás.

Una vez definido esto se crea la requisición del puesto a cubrir. Luego de hacerlo y que se haya definido qué tipo de fuente se utilizará se procede a la búsqueda

de candidatos, esto mediante el posteo de la oferta laboral por los medios según la fuente que se vaya a utilizar: “El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de aspirantes y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo” (Ruiz, Gago, García y López, 2021, p. 42). En esta etapa, los postulantes suben su currículum vitae y puede que se les solicite completar cierta información personal necesaria para el proceso. Una vez que se recibe la cantidad suficiente de candidatos se puede proceder a hacer un corte, esto si ya se tienen muchas solicitudes, para posteriormente pasar a la preselección:

Cuando el número de candidaturas es elevado, se efectúa una preselección, para que únicamente pasen a la entrevista quienes tienen posibilidades de ser seleccionados. La preselección se realiza mediante el análisis del currículum vitae y de la documentación aportada por la persona candidata (Ruiz, Gago, García y López, 2021, p. 48)

Para esta fase de preselección, es de gran ayuda tener a mano el manual de perfiles de puestos actualizado, pues con esto se van descartando aquellos candidatos que no cumplen con los requisitos mínimos y se pasan aquellos que sí. En esta fase, también es recomendable realizar una pequeña preentrevista, la cual es útil para confirmar algunos datos requeridos del puesto, asegurando que los candidatos lo cumplan para continuar a la fase de selección de candidatos.

En esta fase de selección, se realizan varios pasos adicionales para asegurar que el candidato que se vaya a elegir cumpla con las competencias del puesto.

Hoy en día, existen diferentes métodos para que las organizaciones cubran sus posiciones de personal altamente calificado para desempeñarse exitosamente. Una de las metodologías mayormente utilizadas en la actualidad es la gestión por

competencias, que básicamente se basa en la evaluación y desarrollo de las competencias necesarias para un puesto.

Pero, ¿qué significado tienen las competencias? “Las competencias son características humanas observables y cuantificables que permiten el desempeño.” (Dessler y Varela, 2017, p. 70). Dicho de otro modo, son aquellas habilidades que ha desarrollado una persona para diferentes situaciones.

Para los procesos de reclutamiento y selección, es importante haber identificado cuáles son esas competencias necesarias para desempeñar el puesto: “Para determinar qué competencia se requieren para un puesto, hay que preguntarse lo siguiente: “Para desempeñar este trabajo de manera competente, ¿qué debería ser capaz de hacer el empleado?”. En general, las competencias son habilidades” (Dessler y Varela, 2017, p. 70). Dichas competencias o habilidades pueden desarrollarse también; por ende, es necesario identificar aquellas que el candidato ya debe tener y las que podría desarrollar dentro de la organización. Esto permitiría tener mayor éxito en la búsqueda de los candidatos.

La gestión por competencias tiene gran importancia para las áreas de Recursos Humanos y para aquellas organizaciones que lo implementen, debido a que las competencias pueden impactar directamente en la eficacia organizacional:

(...) el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. (López, 2010, p. 140)

Este modelo se puede complementar en diferentes procesos de Recursos Humanos orientados al recurso humano, lo cual mejora los perfiles laborales y el rendimiento de los colaboradores.

Antes de su evaluación y crear procesos orientados por la gestión por competencias es importante conocer cuáles son los tipos de competencias que existen para, de esta forma, identificar aquellas que se alineen a la naturaleza de la organización:

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifican en:

- a) Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- a) Competencias específicas: para ciertos grupos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. (López, p. 140)

Este proceso de identificar las competencias requeridas puede ser recomendable que se establezca formalmente en el manual de competencias de la organización, así como en los perfiles de puestos.

Las competencias en el proceso de selección pueden ser medidas mediante diferentes métodos: "En el proceso de selección, se utilizan dos instrumentos: las pruebas y la entrevista de trabajo. Según el puesto de trabajo que se pretende cubrir, se utiliza un instrumento, otro o ambos" (Ruiz, Gago, García y López, 2021, p. 55). En ambas se pueden medir diferentes competencias que se requieren para cubrir el puesto. También en la fase de pruebas se pueden medir conocimientos específicos requeridos o bien pruebas de personalidad. Existen diferentes tipos de pruebas y se

debe seleccionar la más adecuada al puesto, la utilización de estas pruebas depende de las necesidades y capacidades que tenga la organización para implementarlas.

En el caso de las municipalidades en estudio, las pruebas son parte necesaria de este proceso de selección del personal para garantizar la idoneidad del proceso, tal y como se menciona en el Artículo 134 del Código Municipal.

Por otra parte, en el caso de la entrevista, existen también diferentes métodos para llevarla a cabo; lo primordial es que en esta fase se pueda obtener la información necesaria de primera mano:

La entrevista es la herramienta imprescindible en cualquier proceso de selección. Consiste en una conversación formal y en profundidad que girará sobre la experiencia profesional, los datos de personalidad, las motivaciones y las competencias, y cuyo objetivo es valorar si la persona que opta al puesto coincide con el perfil buscado (Ruiz, Gago, García y López, 2021, p. 61)

Hoy en día se volvió tendencia la entrevista por competencias, considerando que a través de preguntas relacionadas a situaciones vividas por el candidato se podría deducir si el candidato cumple con la competencia requerida:

Las empresas cada vez utilizan más las llamadas entrevistas por competencias, también denominadas entrevistas de incidentes críticos, pues la mayoría de las preguntas están relacionadas con situaciones (incidentes) que la persona candidata vivió en el pasado o con las que podría encontrarse en el futuro (Ruiz, Gago, García y López, 2021, p. 66)

Este tipo de métodos permite al reclutador y jefatura inmediata tener una visión más clara del perfil del candidato y si este se ajusta a los requerimientos del puesto y

del área; así mismo, si está capacitado para contribuir a los objetivos organizacionales. Estas son metodologías más objetivas para llevar a cabo el proceso con éxito.

El objetivo de dicha técnica es identificar el desarrollo de la competencia por evaluar en el candidato, y cómo mediante vivencias reales se evidencia el desarrollo de esta.

Existen diferentes metodologías para evaluar las competencias en esa fase de la entrevista. Por ejemplo, una de ellas es la metodología STAR, que consiste en consultas basadas en experiencias laborales que haya tenido el colaborador, identificando cómo actúa en dichas situaciones:

Lo que hace esta técnica es predecir el futuro a través del pasado. Los seres humanos tienen una serie de conductas que van repitiendo a lo largo de su vida. Por lo tanto, si se puede saber cómo se comporta una persona ante una determinada situación laboral, es posible determinar cómo actuará si le ocurre algo similar. (López, 2010, p. 145)

Por ello, la evaluación de competencias en la entrevista laboral podría determinar si el colaborador tendría éxito en el desempeño de sus funciones.

El uso de la gestión por competencias permite que, mediante la selección, se tenga más certeza de que el colaborador desempeñará efectivamente su cargo y, a su vez, permite que se alimenten otros subsistemas del área de Recursos Humanos, donde se puedan identificar y desarrollar en colaboradores las competencias laborales y traer grandes beneficios a la organización.

Una vez que el proceso ha concluido con las etapas descritas, es momento de que el reclutador pueda pasar la conocida terna, donde se selecciona mínimo 3

candidatos para enviarlos a la jefatura directa y que puedan tomar la decisión del candidato elegido. Para enviar esta terna, es necesario resumir la información de todo el proceso de cada candidato. Se recomienda la realización de un informe de candidato, donde se presente la información desde el perfil hasta las diversas pruebas de selección que se aplicaron. En el caso de las municipalidades, tal y como se menciona en el Código Municipal, Artículo 139: "... La Oficina de Recursos Humanos presentará al alcalde una nómina de elegibles, de tres candidatos como mínimo, en estricto orden descendente de calificación. Sobre esta base, el alcalde escogerá al sustituto" (Tribunal Supremo de Elecciones, 1998, p. 72-73). Aquí se solicita un mínimo de tres candidatos en estado de elegibles para continuar con el proceso de oferta y es el alcalde el encargado de elegir al candidato.

Si bien la jefatura, o en este caso el alcalde, selecciona al candidato idóneo para el puesto, quedan por cubrir varias etapas adicionales para culminar con éxito el proceso llevado a cabo:

El proceso de selección no finaliza con la elección de la persona adecuada para el puesto, sino que aún quedan por cumplir varias etapas: petición de referencias, comprobación de documentación, ofrecimiento del puesto a la persona seleccionada, reconocimiento médico, contratación e incorporación (Ruiz, Gago, García y López, 2021, p. 75)

La solicitud de referencias es muy variada en diferentes compañías. Puede que algunas la soliciten y puede que otras no. Por otra parte, una vez que el candidato fue seleccionado es necesario verificar que cuente con la documentación requerida por el perfil de puesto completa y al día. Muchas veces también por temas legales esta documentación se debe archivar en el expediente de nuevo colaborador y, finalmente,

cuando se tiene al candidato con el proceso completo y la documentación al día se procede a ofrecerle oficialmente el puesto a desempeñar, a la firma de contrato y a la incorporación, la cual se lleva a cabo mediante la inducción al colaborador.

Al ser un proceso con varias etapas, debe existir una estandarización, por lo cual se recomienda que cuenten con un manual de reclutamiento actualizado y adecuado a la realidad de la organización. Así mismo, para mantener el orden y control de la información recopilada durante el proceso, es importante que sea tratada de forma correcta: “La documentación generada durante el proceso de selección y durante el tiempo que dure el contrato necesita ser tratada correctamente” (Ruiz, Gago, García y López, 2021, p. 80). En la mayoría de casos se gestiona un archivo de parte de Recursos Humanos para resguardar dicha información o bien se subcontrata un archivo para que trate la documentación.

Una vez que el proceso de reclutamiento y selección haya concluido satisfactoriamente, y se haya seleccionado al candidato idóneo a desempeñar el puesto vacante, es donde se da paso a la última fase, la cual es el proceso de incorporación a la institución:

El proceso de selección no finaliza cuando se ha contratado a la persona adecuada, sino que continúa con su incorporación y su adecuada integración en la empresa. La persona contratada accede a un lugar desconocido y, en muchas ocasiones, tiene que ir descubriendo por sí misma los diferentes aspectos de su trabajo: compañeras y compañeros, jefatura, instalaciones, departamentos, formas de realizar el trabajo, costumbres, etc. (Werther, Davis y Guzmán, 2019, p. 78)

Este proceso de incorporación es popularmente conocido como el proceso de inducción de los nuevos colaboradores. Es aquí cuando se da la bienvenida oficial al colaborador a la organización, donde conoce su jefatura directa, sus compañeros o área, así como la organización: “El proceso de inducción constituye un método eficaz para acelerar la socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización.” (Werther, Davis y Guzmán, 2019, p. 152). De esta forma, llevando a cabo esta fase de inducción el colaborador se podría sentir recibido y parte importante de la organización.

Para tener un proceso exitoso de inducción es importante tener en consideración algunos aspectos relevantes que usualmente se incluyen en la inducción. De esta forma, se puede tener un espacio donde el nuevo colaborador conozca la información inicial más importante de la organización, se familiarice con ella y no se sienta extraviado: “es el proceso a través del cual los nuevos empleados conocen la cultura organizacional, las políticas de trabajo, las diversas áreas que conforman la empresa e información necesarias para convertirse en miembros efectivos de la organización” (Werther, Davis y Guzmán, 2019, p. 155). Debido a esto, desde el área de Recursos Humanos se debe realizar un planeamiento de la inducción, donde se incluyan las áreas estratégicas de la entidad y, de esta forma, compartan con los nuevos ingresos la información inicial necesaria para incorporarlos.

Así mismo, en este proceso también se pueden abordar otros temas de interés necesarios para que el nuevo personal pueda comprender la dinámica organizacional, así como temas administrativos del área de Recursos Humanos:

La mayoría de las veces, durante el proceso de inducción, se suele incluir la firma del contrato de trabajo y las políticas de confidencialidad, así como el dar a conocer las políticas de uso de equipos informáticos, saber la

historia de la compañía y sus productos, relacionarse con sus compañeros, hablar con sus gerentes de línea, sentir los valores de la empresa o, sencillamente, saber cómo funciona el equipo y la maquinaria existentes (Werther, Davis y Guzmán, 2019, p. 155).

Identificando los temas relevantes que se deseen abordar en el proceso de inducción le dará más claridad a Recursos Humanos de crear el plan adecuado, así como el cronograma establecido para que el proceso tenga éxito: “Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de recursos humanos, así como del supervisor directo del empleado” (Werther, Davis y Guzmán, 2019, p. 152). Así, las áreas de Recursos Humanos pueden tener apoyo de la jefatura directa del nuevo colaborador, así como de otros gerentes de las áreas estratégicas de la organización, lo cual permitiría mejorar la sinergia del proceso.

Existen diferentes métodos para llevar a cabo dicha inducción. Los más conocidos se dan cuando los encargados de las áreas estratégicas de la organización realizan la charla de su área. Sin embargo, con los avances organizacionales y tecnológicos de hoy en día, también existen otras metodologías:

En el pasado, este proceso se llevaba a cabo mediante sesiones en que el recién llegado recibía instrucción directa de parte de su nuevo supervisor o gerente. En el siglo xxi, la inducción así como la capacitación del capital humano en general se fundamenta en gran medida en el empleo de técnicas basadas en el e-learning y la filosofía de la empresa como centro de creación de conocimientos (Werther, Davis y Guzmán, 2019, p. 152)

Si bien cada organización se adecua a la metodología que esté a su alcance y que a su vez se alinee a los objetivos y naturaleza organizacional, también es

importante estar anuente a las nuevas tendencias que faciliten este proceso de incorporación de los nuevos colaboradores.

Este proceso de inducción es de gran beneficio, tanto para el nuevo colaborador –al permitirle tener un espacio de socialización y adaptación inicial a su nuevo lugar de trabajo–, así como para la organización, al contribuir al tiempo de adaptación del nuevo colaborador:

Puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. En el ámbito de la inducción y ubicación de aquellos que recién ingresan al equipo de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización. (Werther, Davis y Guzmán, 2019, p. 151)

De tal modo, los objetivos del nuevo colaborador se van alineando a los de su área y, por ende, a la contribución a los objetivos organizacionales. Es aquí donde el nuevo colaborador se va adaptando a su nuevo entorno, e identificándose con su nueva cultura empresarial:

(...) se ha demostrado que una buena integración sirve para fidelizar a los nuevos empleados, para hacerles sentirse parte de la organización y para ayudarles a ser productivos. Algunos estudios apuntan a que los empleados que participan en una buena inducción de personal tienen grandes posibilidades de quedarse en la compañía durante los siguientes tres años (Werther, Davis y Guzmán, 2019, p. 157)

El objetivo con la integración de nuevos colaboradores es que puedan cumplir un largo plazo en las organizaciones. Ejecutar la inducción puede impactar

positivamente en la alineación y el proceso adaptativo de los nuevos colaboradores a la organización, analizando y comprendiendo lo que se espera de ellos, cómo funciona la cultura y cómo contribuir a los objetivos organizacionales. Por lo tanto, desde las áreas de Recursos Humanos deben integrar un plan de inducción completo y organizado para llevar un proceso de incorporación exitoso.

Todo este proceso se debe establecer mediante un manual de reclutamiento y selección, herramienta muy útil para aquellas organizaciones que lo implementen, pues se estandariza el proceso y contiene información relevante para llevarlo a cabo:

En este sentido, contar con un manual de reclutamiento y selección puede ser de gran ayuda para los encargados de llevar a cabo esta tarea. En este manual se pueden encontrar las mejores prácticas y estrategias para atraer y seleccionar al mejor personal, así como también se pueden encontrar herramientas y técnicas para evaluar a los candidatos de manera objetiva y eficiente. (CCFP rosario, s.f., párr.1)

Cada municipalidad debe contar con un manual de reclutamiento y selección, en el cual se detalle el paso a paso del proceso. Este tipo de documento es de gran utilidad, pues es algo que perdura en el tiempo. Con esto, aunque se cambie de personal, o lleguen nuevos integrantes, el proceso va a estar documentado como una guía establecida para los reclutadores.

Cada organización adecua su manual de reclutamiento y selección según su realidad, políticas y procedimientos que siguen. En general, este documento debe contar con los pasos a seguir para llevar a cabo el proceso:

El manual de reclutamiento y selección de personal establece los procesos estandarizados que se deben seguir para la selección de candidatos.

Esto asegura que todos los candidatos sean evaluados de la misma manera y que se sigan los mismos pasos en todo el proceso de selección. (Diaonia , s.f., párr. 5)

Esto es de suma importancia, pues es necesario que en los procesos de reclutamiento y selección se garantice transparencia con todos los candidatos que participen, que todos sean evaluados de la misma forma y bajo los mismos criterios. Con este manual, es posible realizarlo y que todos se guíen por un mismo procedimiento, y así mismo prever los temas de discriminación y garantizar la igualdad entre todos los participantes.

Para verificar que este manual cumpla una función útil se puede verificar el nivel de éxito del proceso de contratación de los funcionarios públicos en cada municipalidad. El contar con este manual trae grandes beneficios a las organizaciones, desde contar con un proceso genérico donde todos evalúen con los mismos criterios hasta tener la oportunidad de establecer mejoras en cada una de las fases del proceso.

Para desarrollar el manual de reclutamiento es necesario tomar en cuenta varias fases; por ejemplo, las políticas que rigen el proceso, cuáles leyes se deben tomar en cuenta, los recursos con los que se cuentan, los responsables de cada fase, las fases que debe ejecutar cada reclutador, etc.

Esta es una gran herramienta para las organizaciones que lo implementen, pues puede garantizar mayor orden en el proceso de reclutamiento y selección.

Cada municipalidad lleva su proceso acorde con su realidad y alcance. En algunas, puede variar la manera de realizar los procesos, siendo clave que con la

llegada de la Ley N.º 10159 al país cada una de ellas adecue sus procesos con las directrices de dicha ley. Pero ¿cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección antes de empezar a regir la ley? Este proceso es regulado por el Código Municipal, en el cual se expresan especificaciones sobre cómo realizar algunos procesos municipales, funciones del alcalde, del concejo y los funcionarios públicos. En el capítulo IV de este código se especifica cómo se debe realizar la selección del personal municipal.

El proceso de reclutamiento y selección en las municipalidades se puede extender un tiempo considerable debido a que se requiere la participación de un mínimo de tres personas en el proceso tanto interno como externo; de lo contrario, el concurso se cierra por incumplimiento. Durante el tiempo en que se realizan estos concursos, el alcalde puede autorizar un nombramiento o ascenso interino por un plazo de hasta dos meses para el cumplimiento de las tareas de la plaza vacante.

Los procesos de reclutamiento y selección son diferentes en cada organización, debido a las diferentes técnicas, sistemas o procedimientos que se quieran incluir. En el caso particular de la gestión pública en las municipalidades, actualmente todas deben adecuarse a los nuevos requerimientos de la Ley N.º 10159.

Con la entrada en vigencia de esta ley, se debe verificar que se cumpla con los aspectos generales estipulados a tomar en cuenta en el proceso de reclutamiento y selección. Será deber de todo reclutador o funcionario, que tenga la tarea de ejecutar el proceso de reclutamiento y selección, asegurarse de que el manual se encuentre actualizado y cumpla con la ley.

La Ley N.º 10159 trae al proceso de reclutamiento y selección algunos cambios que las municipalidades deben ajustar a dicho proceso, en apego a la nueva

legislación, que procura que este proceso se realice de la forma más transparente y se elija al candidato más idóneo por sus competencias.

El artículo 14 de la Ley N.° 10159 habla sobre los cambios que este proceso debe incluir. Inicialmente, se habla de las restricciones sobre los postulantes que cumplan algunas de las situaciones descritas:

a) Estar ligado por parentesco de consanguinidad o de afinidad en línea directa o colateral, hasta tercer grado inclusive, con la jefatura inmediata ni con las personas superiores inmediatas de esta en la respectiva dependencia.

b) Encontrarse enlistada en el registro de personas inelegibles de la plataforma integrada de empleo público. (Asamblea Legislativa, 2022, párr. 116-118)

Por su parte, el artículo 15 de la Ley N.° 10159 habla sobre aspectos generales que se deben tomar en cuenta en los procesos de reclutamiento y selección de los funcionarios públicos, entre los cuales destacan los siguientes incisos:

b) Los órganos de selección velarán por el cumplimiento del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, garantizando que en dichos procesos no se discrimine, en cualquiera de sus manifestaciones, a alguna de las personas que participaron en el proceso, asegurando las mismas oportunidades para obtener empleo y ser consideradas elegibles. (Asamblea Legislativa, 2022, párr. 121)

Dicha ley viene a establecer una libre participación en los procesos de reclutamiento y selección, donde cada postulante tenga la seguridad de que será evaluado de la forma más justa e igualitaria posible.

Por otra parte, la Ley N.º 10159 indica sobre la aplicación de pruebas de selección a los postulantes:

- c) Los procedimientos de selección velarán especialmente por la conexión entre el tipo de pruebas a superar y la adecuación al desempeño de las tareas de los puestos de trabajo convocados, incluyendo, en su caso, las pruebas prácticas que sean necesarias. (Asamblea Legislativa, 2022, párr. 122)

Los postulantes se deben de acoger a estas pruebas que demande cada puesto. Usualmente en los procesos de reclutamiento y selección establecen dichas pruebas para medir ciertas competencias y/o habilidades del candidato.

Las pruebas de reclutamiento se deberán aplicar de dos formas, para puestos profesionales y para puestos no profesionales:

- d) Las pruebas para personas postulantes profesionales consistirán en la comprobación de los conocimientos, de la capacidad analítica y de las competencias necesarias para el puesto, expresadas de forma oral y escrita. (Asamblea Legislativa, 2022, párr. 123)

En el caso de los postulantes profesionales, se deben medir algunos aspectos de conocimiento y análisis, esto debido al tipo de puesto al que se está aplicando. Muchos de ellos lo ameritan para cumplir con objetivos.

Por otra parte, las pruebas para postulantes no profesionales se enfocan más en las competencias desarrolladas por el candidato y si estas se alinean a lo que el puesto demande:

e) Las pruebas para personas postulantes no profesionales consistirán en la comprobación de competencias, expresadas de forma oral y escrita. Estas pruebas deberán ser objetivas, por lo que se deberán establecer de previo los criterios que se tomarán en cuenta. (Asamblea Legislativa, 2022, párr. 124)

Estas pruebas son mayormente utilizadas, porque este tipo de puestos muchas veces no ameritan un análisis crítico, sino que son puestos más rutinarios.

La objetividad en los procesos de reclutamiento y selección es otro punto que la nueva ley establece. En este punto, para que el proceso sea objetivo se deben ejecutar diferentes pruebas para justificar la selección:

g) Para asegurar la objetividad y la racionalidad de los procesos selectivos, las pruebas se complementarán con la aprobación de cursos, de periodos de prácticas o de prueba, con la exposición curricular por parte de las personas postulantes, con pruebas psicométricas y/o con la realización de entrevistas. No podrán considerarse valoraciones médicas, excepto en los casos en que exista criterio médico que demuestre su necesidad, la persona postulante lo acepte de manera voluntaria y sean únicamente para efectos de protección de la salud de la persona trabajadora. (Asamblea Legislativa, 2022, párr. 126)

Los reclutadores de la gestión pública deberán garantizar que sus procesos de reclutamiento y selección son objetivos y racionales. Esto se puede justificar mediante las pruebas que realicen. Para ello, también es una herramienta útil el uso del manual de reclutamiento. Aquí se pueden definir los criterios de selección y garantizar un proceso objetivo. De igual forma, la valoración médica debería estar en sus políticas para justificar por qué algún candidato es sometido a alguna prueba médica.

Los procesos de reclutamiento y selección ejecutados deben estar regidos por la transparencia que los concierne:

h) Los sistemas selectivos de personas servidoras públicas de nuevo ingreso serán los de oposición y concurso de oposición que deberán incluir, en todo caso, una o varias pruebas para determinar la capacidad y/o las competencias de las personas postulantes y establecer el orden de prelación en que se aplican las pruebas. (Asamblea Legislativa, 2022, párr. 127)

Cada decisión tomada sobre algún candidato debe estar justificada mediante la aplicación de pruebas a las que se sometió la persona elegida. Esto determina la transparencia del proceso en cada municipalidad.

Así mismo, se establece el porcentaje que deben reservar para ser ocupado por personas con discapacidad, lo cual permite dar oportunidades a este sector de la población:

i) Velar por que se reserve al menos un porcentaje de un cinco por ciento (5%) de las plazas vacantes, de las dependencias del artículo 2, para que sean cubiertas por personas con discapacidad, siempre que exista

oferta de empleo y se superen las pruebas selectivas y de idoneidad.  
(Asamblea Legislativa, 2022, párr. 128)

En este sentido, cada municipalidad deberá resguardar el porcentaje establecido para personas con discapacidad, de modo que se cumpla el principio de igualdad y tengan las condiciones necesarias para el puesto.

En el artículo 18 se hace mención del periodo de prueba que la alta dirección debe de cumplir después de su ingreso:

ARTÍCULO 18- Nombramiento y período de prueba de la alta dirección pública. Toda persona servidora pública, que sea nombrada en puestos de alta dirección pública, estará a prueba durante el periodo de seis meses y su nombramiento se efectuará por un máximo de seis años, con posibilidad de prórroga anual, la cual estará sujeta a los resultados de la evaluación del desempeño. (Asamblea Legislativa, 2022, párr. 138)

La evaluación de desempeño es una herramienta muy útil para las empresas, pues: “Cada evaluación es un proceso de medir o estimular el valor, la excelencia, las cualidades de una persona que desempeña un papel dentro de una organización” (Chiavenato, Dolan, Valle y López, 2019, p. 30). Después de seleccionar al candidato más idóneo para el puesto se le puede hacer una evaluación cada periodo de tiempo para evaluar su rendimiento, adaptación a la empresa y equipo y, así mismo, detectar áreas de mejora para su desarrollo personal y profesional en la organización. Aquí es importante identificar el rendimiento, logros y posibles mejoras, así como retroalimentación al colaborador y/o escucha activa en caso de que se tengan puntos de mejora al área.

Existen diferentes métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores en la organización:

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al jefe, al propio individuo, al individuo y a su jefe, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. (Chiavenato, Dolan, Valle y López, 2019, p. 35)

Otra de las técnicas para este proceso puede ser la evaluación por competencias, donde se evalúa a los colaboradores mediante las competencias que desempeña en su puesto. Para aplicarla es necesario que la organización ya haya implementado la gestión por competencias, y asimismo que el personal esté entrenado en su evaluación.

El método se selecciona con base en la naturaleza de la organización y su cultura. Usualmente, las que evalúan son las jefaturas directas solamente. Sin embargo, lo que sí es necesario es implementar este tipo de evaluaciones para el bienestar de los colaboradores y la organización.

Así mismo sería recomendable que conforme se confeccione la metodología de evaluación de desempeño se elabore una política de esta, con lo cual los funcionarios tendrán claridad en cuanto a lo que se les evalúa, cómo se llevará a cabo el proceso y los responsables de la ejecución en caso de dudas, manteniendo un canal de comunicación abierto con los funcionarios durante todo el proceso.

Cada uno de estos aspectos deben ser seguidos por las municipalidades a nivel país, para garantizar un proceso más transparente y efectivo para las búsqueda y selección del personal más idóneo.

Para un mejor entendimiento del contenido de dicha ley, se crea el Reglamento de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159, cuyo objetivo principal es el siguiente,

Artículo 1.- Objeto. El presente reglamento tiene por objeto desarrollar y precisar los principios y disposiciones de la Ley Marco de Empleo, Ley N.º10159, para su debida aplicación, ejecución y observancia por parte de las instituciones públicas en el ámbito de esta y de las personas colaboradoras con relaciones estatutarias, de empleo público y empleo mixto. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023, párr. 17)

Gracias a este reglamento se especifica la ejecución de la Ley Marco de Empleo Público, como guía a las instituciones públicas y una mejor comprensión de esta.

Ahora bien, centrados en el área de Recursos Humanos y su proceso de reclutamiento y selección, el reglamento tiene una serie de artículos que tratan específicamente de este tema y su aplicación. Inicialmente, como se tiene conocimiento, uno de los pasos del proceso de reclutamiento y selección es verificar la lista de personas inelegibles para no tomarlas en cuenta en el proceso, esto mediante la Plataforma Integrada de Empleo Público: “Artículo 10.- Plataforma Integrada de Empleo Público. La Plataforma Integrada de Empleo Público se constituye en el instrumento o los instrumentos de carácter tecnológico que, en conjunto, conforman la herramienta informática para la gestión del empleo público”. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023, párr. 107). La tecnología hoy en día trae grandes beneficios al área de Recursos Humanos; esto permite

automatizar diferentes procesos, por lo cual este sistema representa un avance en dicha gestión.

Por otra parte, es importante que el proceso esté debidamente establecido para que asegure que el candidato seleccionado sea el idóneo para el puesto:

Artículo 15.- Comprobación de idoneidad. Toda institución sujeta al ámbito de competencia de la Ley Marco de Empleo Público deberá ejecutar los procesos necesarios para la comprobación de la idoneidad de las personas postulantes a la ocupación de puestos públicos involucrados en las familias laborales. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023, párr. 145)

Para ello, es importante seguir cada uno de los procedimientos correctamente, realizar el prefiltro, aplicar las pruebas necesarias y evaluar bajo competencias requeridas por el puesto.

Seguidamente, el reglamento explica los sistemas de selección que deben ser utilizados en el proceso: “Artículo 17.- Sistemas de Selección. Para efectos de desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de personal, los sistemas de selección aplicables son los siguientes” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023, párr. 154). Dichos sistemas se aplican en diferentes situaciones e incluyen diferentes aspectos importantes a tomar en cuenta. En su primer inciso se habla sobre el sistema de oposición:

a) Sistema de Oposición: sistema aplicable en procesos de selección de personal, basado en principios de igualdad, mérito y capacidad o idoneidad, que consiste en la realización de personas. (s pruebas, exámenes o test para determinar competencias o bien los conocimientos, habilidades, prácticas, destrezas y actitudes, encaminados a demostrar que una persona reúne las condiciones y

características que la facultan para desempeñarse de forma eficaz y eficiente en un puesto de servicio público y, a partir de los resultados, establecer el orden de prelación de las personas. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023, párr. 155)

Este sistema es de suma relevancia, dado que los candidatos evaluados deben ser sometidos a procesos de igualdad y que su evaluación sea sobre sus méritos y competencias, por lo cual es importante seguir las pruebas necesarias para procurar un proceso igualitario entre los candidatos.

Así mismo, otro de los sistemas es la valoración de méritos, la cual se especifica en el inciso b del reglamento:

b) Sistema de concurso de valoración de méritos: Para efectos específicos de este sistema, se entenderán por méritos, los atestados de experiencia, titulación, formación y capacitación, publicaciones, premios u otros que se establezcan en la normativa técnica, considerando particularidades ocupacionales de clases de puesto o singularidades de disciplinas, oficios o profesiones, sin omitir la observancia como factor intrínseco, del comportamiento de resultados en evaluaciones de desempeño. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023, párr. 157)

Existen diferentes requisitos indispensables para que un candidato pueda ser tomado en cuenta; por ejemplo, escolaridad, formación, o experiencia, entre otros factores. Estos pueden estar previamente señalados en el manual de perfil de puestos, de modo que a la hora de evaluar los perfiles sea más sencillo hacer el prefiltro.

Finalmente, el último sistema es el de concurso de oposición. Este se encuentra en el inciso c del reglamento, “c) Sistema de concurso de oposición: sistema aplicable en procesos de selección de personal en el cual se conjuntan las reglas y condiciones del sistema de Oposición y el de Concurso de Valoración de Méritos.” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023, párr. 160). En resumen, dicho sistema es una mezcla entre el primer y segundo sistema de reclutamiento y selección. Usualmente, este es el sistema que más se utiliza. En su artículo 18, inciso a se hace referencia a esta regla:

a) En los procesos o concursos para el reclutamiento y selección de personas de nuevo ingreso o generalidad de oferentes a partir de concursos externos, o para la conformación de registros de elegibles generales con demostración de idoneidad, únicamente se podrán aplicar los sistemas de selección concurso de oposición o el de oposición. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023, párr. 166)

Esto se debe a que meramente en los procesos de reclutamiento se toman en cuenta tanto competencias –se aplican diferentes pruebas, entrevistas–, así como la evaluación de los méritos de los candidatos, entre otros aspectos relevantes.

La ejecución de todo este proceso (implementación del sistema correcto de reclutamiento) tiene un encargado principal y es el área de Recursos Humanos:

Artículo 19.- Oficinas encargadas de la gestión de recursos humanos. Las oficinas de gestión institucional de recursos humanos de cada institución pública cubierta por los alcances de la Ley Marco de Empleo Público, N.º 10.159, serán órganos ejecutores de los procesos de evaluación y aplicación de los instrumentos técnicos en operación, para la determinación de la

idoneidad de las personas postuladas para nombramientos como servidoras públicas. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023, párr. 170)

Dicha área tiene la capacidad de abordar este proceso bajo los procedimientos regulados por la Ley N.º 10159, y la gestión municipal, al trabajar con el recurso humano tiene diferentes competencias para lograr los objetivos mediante un proceso eficaz.

Se reitera el espacio que se debe garantizar en los procesos de reclutamiento y selección para las personas con discapacidad, el cual es de un 5%:

Artículo 21.- Puestos vacantes para ocupación por personas con discapacidad. Cada entidad u órgano cubiertos por la rectoría de MIDEPLAN deberá garantizar la selección de al menos, un cinco por ciento (5%) de los puestos que anualmente obtengan condición de vacante, para que sean nombradas personas con discapacidad, siempre que exista oferta y registro de elegibles conformado por personas que superen las pruebas técnicas selectivas, diseñadas para la demostración o comprobación de idoneidad. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023, párr. 173)

Se debe velar por que las condiciones de la institución cumplan con lo requerido para que sea cubierto por alguna persona con discapacidad. Así mismo, garantizar que este proceso de reclutamiento y selección sea inclusivo para las personas que deseen participar, brindándoles la oportunidad de evaluar su potencial.

Una vez que este proceso de reclutamiento y selección ha terminado, es importante como paso final dar el seguimiento al nuevo funcionario para su debida adaptación a la institución, y esto se logra mediante la evaluación de desempeño:

Artículo 30.- Evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas. La evaluación del desempeño será un mecanismo para la mejora

continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de las personas servidoras públicas bajo el ámbito de rectoría de MIDEPLAN. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023, párr. 200)

Mediante este proceso, se puede lograr que el candidato se sienta acompañado durante sus primeros meses de integración, escucharlo para evaluar posibles mejoras al área o ayuda que necesite, así como darle retroalimentación de su desempeño.

La evaluación de desempeño se puede ejecutar mediante distintos métodos; lo que se debe asegurar es que se seleccione el adecuado: “Los instrumentos de evaluación deberán ser objetivos y garantizar en todo momento la igualdad de trato ante la ley para la persona servidora pública” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023, párr. 201). De esta forma, se puede investigar el método que más se alinee a los objetivos de la institución y naturaleza de esta. Finalmente, para la creación de este sistema de evaluación se proponen etapas para tomar en cuenta:

1. Planificación.
2. Sensibilización y formación.
3. Ejecución de la evaluación del desempeño, que ameritará al menos:
  - 3.1 Un plan de evaluación a cada persona trabajadora.
  - 3.2. Evaluaciones parciales con el objetivo de revisar avances.
  - 3.3. Evaluación final.
  - 3.4. Realimentación o comunicación constante con la persona servidora.
4. Análisis y entrega de resultados. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023, párr. 204-211)

Este proceso debe ser planificado minuciosamente por el área de Recursos Humanos e ir incluyendo los ejecutores y, finalmente, a los funcionarios para una aceptación.

Bajo las especificaciones de este reglamento, las instituciones públicas tienen una mejor guía en la aplicación de la Ley N.º 10159, al ser más abierta y específica en su contenido.

Estas acciones permiten que el área de Recursos Humanos cuente con material de apoyo para realizar los cambios. Así pues, al introducir esta ley en el sector público también se establece una institución encargada de brindar apoyo específico en el proceso de actualización de los procedimientos que se indican, así como en los demás procesos relacionados a la gestión pública (MIDEPLAN). Esta institución, al brindar soporte permite que las áreas de Recursos Humanos de las municipalidades puedan consultar y coordinar la transición a los nuevos requerimientos de la ley. Además, una de sus múltiples funciones es “promover una permanente evaluación y renovación de los servicios que presta el Estado (modernización de la Administración Pública)” (MIDEPLAN, s.f., párr. 8), de modo que conforme las leyes se actualicen, hay también que realizarlo en las instituciones para una renovación en sus actividades.

Para ello, se debe tener una visión clara de las estrategias a llevar a cabo para el cumplimiento de la ley, dado que según este análisis, la transición al cumplimiento de la ley puede incluir algunas variables como: el tiempo para realizar el cambio, cantidad de recursos disponibles y apoyo recibido en esta gestión. También puede generar incertidumbre, pues implica un reto para el área de Recursos Humanos de las instituciones públicas. A su vez, puede contribuir a que el ambiente se torne

complejo y ambiguo debido a la falta de planificación y acción para adecuar posibles cambios en las instituciones, como es el caso de las municipalidades en estudio.

Por lo que se evidencia, las instituciones públicas necesitan estar en una constante evolución y renovación de sus procesos. El tema de la modernización y agilidad en la respuesta a los cambios tiene una influencia significativa en su gestión, pues en este caso las municipalidades brindan servicios esenciales a la comunidad.

En un proceso de constante cambio, la administración pública debe avanzar con el desarrollo social de los costarricenses con el fin de obtener una eficiencia y eficacia en los servicios brindados a la comunidad. Por consecuencia, la UNGL elabora un manual genérico de reclutamiento y selección de personal municipal, el cual fue publicado en La Gaceta en el año 2010, para contribuir al mejoramiento de este proceso en las municipalidades, permitiendo que estas lo utilicen como guía para elaborar su propio manual, revisar o actualizar el existente.

Los cambios que se realizan en la gestión pública deben ser ejecutados con buenas prácticas, esto para minimizar errores en los procesos y, a su vez, hacer un correcto manejo de los recursos económicos que conlleva una transformación.

Existen distintas estrategias para gestionar las buenas prácticas en las organizaciones. Este proceso debe corresponder a una planificación, iniciando con un análisis previo de las funciones que realizan las áreas, lo que contribuye a la identificación de los puntos de mejora dentro de las entidades. Asimismo, existen distintos ámbitos para planificar las buenas prácticas, desde el ámbito financiero, recurso humano, procesos de desarrollo, entre otros, y a partir de la identificación de ellas se puede documentar lo necesario para que el proceso resulte exitoso.

Los procesos de reclutamiento y selección deben estar en constante actualización e innovación. Así, cada reclutador debe procurar que sus procesos sean ejecutados con las leyes vigentes, y que cumplan los principios de igualdad y transparencia, evitando todo tipo de discriminación.

Adicional a esto, es importante que los reclutadores estudien cada fase del proceso de reclutamiento para detectar las áreas de mejora por implementar y que el proceso sea efectivo y exitoso, así como llevar métricas e indicadores de gestión que permitan medir el rendimiento del proceso.

Es responsabilidad de cada reclutador adaptar las mejores prácticas de reclutamiento y selección a su organización, y que estas prácticas estén fundamentadas y documentadas en un manual de reclutamiento para conocimiento de todo el equipo, para que de esta forma se garantice llegar a los candidatos más idóneos del mercado laboral mediante un proceso exitoso.

En definitiva, la evaluación y seguimiento de los procesos es necesaria en la administración pública, para fomentar la transparencia y el uso racional de los recursos del Estado. Adicionalmente, otra buena práctica en los procesos de reclutamiento y selección consiste en medir y tener seguimiento de indicadores de gestión de personal, las conocidas métricas o KPI (Key Performance Indicator). Existen distintos indicadores de gestión de personal que se pueden utilizar, esto con el fin de obtener una mejora continua en el proceso que se está llevando a cabo. Como se dice popularmente, lo que no se mide no se gestiona y no existe. Este tipo de indicadores se pueden ajustar a la naturaleza de cada una de las organizaciones que deseen utilizarlos.

Asimismo, dentro de las municipalidades se pueden generar indicadores derivados de sus subprocesos diarios, como por ejemplo:

- Concurso externo: este es el “Proceso que se realiza para conformar registros de elegibles en las clases de puesto en que se tienen plazas vacantes o se prevén éstas a futuro” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2010, párr. 413). Este tipo de proceso puede generar un indicador donde se mida la cantidad de concursos externos abiertos para el manejo de los tiempos y plazas externas que se abren en un periodo de tiempo determinado. Así, también es relevante medir los concursos internos.
- Concurso interno: este es el “Proceso en que se reclutan y seleccionan servidores regulares de comprobada idoneidad para pasar por la vía de promoción de un puesto a otro de clase diferente a la inmediata superior” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2010, párr. 414). En los concursos internos se puede evaluar cuál es la efectividad de las plazas internas, cantidad de plazas abiertas en un periodo de tiempo determinado, si se necesita un nuevo presupuesto para la creación de una plaza o concurso de interinos. Por otra parte, las jefaturas deben pedir el personal cada vez que sea necesario.
- Por ello, también se toma en consideración este indicador de pedir personal, que es “La solicitud de personal para ocupar plazas vacantes o la sustitución temporal del titular” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2010, párr. 425). Si se genera este indicador, se puede seguir las tendencias de solicitud durante el tiempo, lo cual beneficiaría la planificación de Recursos Humanos en relación con el reclutamiento, selección y elaboración del presupuesto anual.

El uso de este tipo de indicadores permite el análisis de relevancia en cuanto al seguimiento de los procesos que realiza el área de reclutamiento y selección en las instituciones. Con esto, se pueden identificar falencias que pueden ser abordadas para generar una mayor eficacia en el proceso.

Con las nuevas demandas del mercado laboral, las organizaciones deben gestionar de manera eficiente sus procesos y documentar sus avances y logros para saber identificar los puntos a los que se les debe dar énfasis. Si se realizan estas buenas prácticas, se puede garantizar un proceso eficiente desde el área de Recursos Humanos, buscando la excelencia continua y, con ello, contribuir a los objetivos institucionales. Se debe actuar como aliados estratégicos en las organizaciones y velar por el bien común entre los funcionarios, además de los mandos altos.

Cabe recalcar que para que el área de Recursos Humanos de las municipalidades sea tomada en cuenta como aliada estratégica, es necesario contar con apoyo en la ejecución de las labores tradicionales del área y tener un equilibrio en las cargas de trabajo, con el fin de pasar de un nivel administrativo a un nivel estratégico, aportando al cambio Institucional. Se pueden establecer estrategias para el cambio que permitan el desarrollo del área de Recursos Humanos. Estos cambios se pueden hacer de forma gradual para que los colaboradores no se vean abrumados en la transición del cambio. Una de las estrategias más reconocidas para el cambio organizacional es el modelo de las 7S por McKinsey, que establece una serie de factores que se relacionan con la eficacia organizacional y se toma en cuenta como un modelo integral.

Este método engloba varios factores de las organizaciones y lo alinea a los objetivos de la empresa; busca conocer los valores claves del éxito empresarial, los

procesos de la organización con su estructura, sistemas que se utilizan para la realización de las funciones, los valores organizacionales y el reflejo de estos en cada colaborador. También toma en cuenta las habilidades y competencias que tienen los colaboradores y las que se necesitan desarrollar.

Además de esto, considera a su vez el estilo de liderazgo adoptado en la organización, los patrones generales de los líderes por medio de un análisis sobre cómo se toman las decisiones en la empresa y de una manera relevante incluye al personal, analizando la forma en que se realizan los procesos de motivación, capacitación, evaluación e incluso su selección.

El talento humano de las organizaciones es un recurso estratégico que conlleva las competencias y habilidades que realmente marcan la diferencia en las organizaciones. De estos parten los valores y el conocido capital intelectual de la empresa, el cual resulta ser un activo intangible, pero genera beneficios a la organización y una ventaja competitiva en el mercado. Sin duda, las organizaciones deben ir evolucionando con el paso del tiempo para lograr adaptarse y competir en el mercado utilizando estrategias innovadoras que logren resultados a favor del recurso humano.

## **CAPÍTULO III: Marco metodológico**

A continuación, se procede a detallar el marco metodológico que guía la obtención de datos necesarios para el estudio, procurando alcanzar los objetivos propuestos.

### **3. Paradigma**

La investigación está basada en un paradigma interpretativo, ya que se busca comprender la realidad de las municipalidades en estudio y si su proceso cumple con lo que indica la Ley N.º 10159: “El paradigma interpretativo en investigación es el modelo que se basa en la comprensión y descripción de lo investigado y surge como reacción al concepto de explicación y predicción típico del paradigma positivista.” (Lifeder, 2022, párr. 1)

El objetivo es investigar cuál es el proceso de las municipalidades actualmente: “El paradigma interpretativo tiene en cuenta todos los elementos que componen la realidad (o al menos lo intenta), para así poder explicarla basándose en datos reales.” (Lifeder, 2022, párr. 8). De esta forma, se puede realizar una comparación de la realidad de su proceso de reclutamiento, versus lo que la Ley N.º10159 les exige.

#### **3.1 Definición del enfoque**

##### **3.1.1 *Cuantitativo***

La investigación propone un enfoque cuantitativo, ya que, si bien se pretende estudiar el proceso de reclutamiento y selección de las municipalidades de Orotina y Esparza, se basa en mediciones objetivas:

El enfoque cuantitativo de una investigación se centra en mediciones objetivas. Permite examinar datos de manera numérica y realizar un análisis estadístico de datos recolectados a través de entrevistas, cuestionarios o

encuestas, para la resolución de preguntas de investigación, probar hipótesis planteadas y verificar y comprobar teorías. (Araujo, s.f., párr. 3)

Gracias a este enfoque, es posible estudiar los datos cuantitativos del proceso para que se recolecten por medio de los instrumentos con el fin de identificar la cantidad de cambios que se requieren para la adaptación a la Ley N.º 10159.

Por consiguiente, a partir de este enfoque se tiene el objetivo de recabar mediante la entrevista y cuestionario mediciones objetivas, tales como la cantidad de días para cerrar una vacante, cantidad de fuentes de reclutamiento utilizadas, número de ofertas externas abiertas, número de concursos internos y, con ello, a partir de la nueva Ley N.º 10159 se busca verificar la cantidad de procesos y cantidad de nuevos requerimientos, esto para abarcar la cantidad de pautas a seguir en la guía de planificación y acciones correctivas.

A través de estas mediciones objetivas, se tiene claro con lo que cuenta cada una de las municipalidades y lo que les hace falta para la implementación de los cambios que rige la nueva Ley N.º 10159.

## **3.2 Tipo de investigación**

### **3.4.1 Analítico**

Uno de los tipos de investigación por utilizar en el presente estudio es el analítico, ya que según Hurtado y Toro “la finalidad del análisis radica pues, en conocer las partes de un todo, determinar los nexos o relaciones que hay entre ellas y las leyes que rigen su desarrollo” (p. 86). En este caso, la investigación busca conocer y analizar los procesos que se realizan en las áreas de reclutamiento y selección de las municipalidades en estudio y la relación con la Ley N.º 10159.

### **3.4.2 Descriptiva**

Además, otro tipo de investigación propuesto es el descriptivo, debido a la naturaleza del tema. Desde el punto de vista de Castillero (2017), el tipo de investigación descriptivo sigue un fin: “El objetivo de este tipo de investigación es únicamente establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni causas ni consecuencias de éste” (párr. 13). En este caso, se busca caracterizar la situación actual de los procesos de reclutamiento y selección de las municipalidades de Orotina y Esparza contra lo que establece la Ley N.º 10159, para que a partir de esto se realice una propuesta de mejoras para el desarrollo de las áreas de Recursos Humanos de estas municipalidades.

Los dos tipos de investigación son seleccionados porque ambos se complementan para lograr los objetivos de la investigación. Por su parte, el enfoque analítico ayuda a comprender las leyes que rigen el proceso de reclutamiento y selección, y en cuanto al enfoque descriptivo por su parte permite tener una visión completa de la situación actual de las municipalidades en este proceso. De esta forma, conociendo previamente cómo se rigen los procesos de reclutamiento y selección y el estado actual de las municipalidades en estudio se puede proceder a examinar cuáles son los cambios pendientes que deben realizar para adaptarse a la Ley N.º 10159.

## **3.3 Diseño de la investigación**

### **3.3.1 Transversal**

El diseño de la investigación se realiza de forma transversal. Por consiguiente, en la investigación se analizan las variables de los procesos de reclutamiento y

selección de las municipalidades de Orotina y Esparza en un periodo de tiempo definido que finaliza en el primer cuatrimestre del año 2025.

Por lo tanto, los datos que se analizan son específicamente de cómo trabajan este proceso de reclutamiento y selección, por ejemplo, cuántas etapas tiene el proceso, la cantidad de fuentes que se utilizan, números de concursos internos, etc., y cómo estos deben adecuarse a los nuevos requerimientos de la Ley N.º 10159, que se recopilan en un lapso específico sobre la muestra seleccionada.

### **3.4 Métodos de investigación utilizados**

#### **3.4.1 Analítico**

En la siguiente investigación se utiliza el método analítico. Este tipo de metodología tiene como característica la separación de la muestra para que cada una de ellas sea analizada. Por tanto, en la investigación se analiza la gestión de cada área de Recursos Humanos de las dos diferentes municipalidades en estudio, ya que se pretende diagnosticar su gestión diaria en el proceso de reclutamiento y selección, y así identificar cuáles son los cambios que deben ejecutar para adecuarse a los nuevos requerimientos de la Ley N.º 10159.

#### **3.4.2 De campo**

Adicional, se utiliza el método de campo. Este tipo de metodología pretende que se obtenga la información desde el espacio físico donde ocurre el fenómeno. Durante la investigación, se realizan visitas programadas a las municipalidades de Orotina y Esparza para recopilar información pertinente mediante guías de observación. Estas visitas se realizan bajo un cronograma establecido con las municipalidades en estudio, donde se llegue a un acuerdo entre ellas y las autoras de

la investigación y se recopile la información de campo requerida para el estudio de forma exitosa.

### **3.5 Sujetos y fuentes de información**

#### **3.5.1 *Sujetos de investigación***

Los principales sujetos de investigación del presente proyecto son los funcionarios de Recursos Humanos de las municipalidades de Orotina y Esparza.

Conviene especificar que la selección de los funcionarios como sujetos se debe meramente a que son las personas que se encargan del proceso de reclutamiento y selección de cada una de las municipalidades en estudio. Por esta razón, se vuelven relevantes en este trabajo, ya que conocen de primera mano el manejo del proceso y son quienes pueden aportar la información requerida.

Cabe recalcar que toda la información que se obtenga de los sujetos de investigación se trabaja bajo aspectos éticos como el consentimiento informado y la confidencialidad de los datos.

Las fuentes informativas se utilizan en el presente proyecto para dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las modificaciones que se deben realizar en los procesos de reclutamiento y selección de las áreas de Recursos Humanos de las municipalidades de Orotina y Esparza, para ajustarse a la Ley N.º 10159?

Se usa la información tanto primaria como secundaria que se menciona a continuación.

### **3.5.2 Fuentes primarias**

En esta investigación, las fuentes primarias son los funcionarios de las áreas de Recursos Humanos de las municipalidades de Orotina y Esparza.

- Jefatura de Recursos Humanos de la Municipalidad de Orotina: Jennifer Chaves.
- Encargado de Recursos Humanos de la Municipalidad de Esparza: Didier Sosa.
- Asistente de Recursos Humanos de la Municipalidad de Esparza: Aaron Salas.

A partir de estas fuentes primarias se pretende recopilar información sobre los procesos de reclutamiento y selección realizados en cada municipalidad, y cómo este se lleva a cabo y qué cambios se han implementado con la Ley N.º 10159 para detectar sus puntos de mejora.

### **3.5.3 Fuentes secundarias**

En el presente estudio, se hace uso de la información secundaria que permite generar una mayor justificación y sustento al trabajo, tales como:

- Sitios web como: MIDEPLAN, Sistema de Información Jurídica Costarricense y Contraloría General de la República, entre otros.
- Libros como: Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos., Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos, Flores Villalpando, R. (2014). Administración de Recursos Humanos y Grueso, M. P. (2017). Recursos humanos en Redes y Organizaciones, entre otros.
- Legislación como: Ley N.º 10159, Código Municipal, Código de Trabajo, Asamblea Legislativa y Código Procesal Civil.

A partir de estas fuentes secundarias se pretende recabar información según estudios previos que permitan justificar el estudio, ya que muchos de ellos brindan un panorama sobre cómo llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, adicional a como rige el proceso según la legislación vigente en Costa Rica.

### **3.6 Población**

Se selecciona la población para iniciar el muestreo de la investigación. Por su parte, Hernández y Mendoza (2018) refieren que: “Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 195). Estas comparten similitudes en sus características y funcionan como punto de partida para seleccionar la muestra para el desarrollo de la investigación.

En el estudio, la población elegida son las áreas de las municipalidades de Orotina y Esparza, y si bien están relacionadas con el Índice de Gestión de Servicios Municipales, son elegidas por la facilidad de acceso a los sujetos de información. Así mismo, a partir de los posibles hallazgos se pueden ver beneficiadas con los resultados que se obtengan, para la contribución en su gestión diaria en las áreas de Recursos Humanos.

Adicionalmente, gracias a la cercanía a la población se utiliza un censo que incluye a cada uno de los funcionarios de las áreas de Recursos Humanos de las dos municipalidades en estudio, que contabilizan cuatro personas en total, dos de la Municipalidad de Esparza y dos de la Municipalidad de Orotina, sin embargo de esta última se excluye 1 participante de completar los instrumentos de investigación ya que no realiza la gestión de reclutamiento y selección. A partir de esto permite aumentar la confiabilidad y validez siendo más útil para el logro de los objetivos.

### **3.7 Instrumentos y técnicas de investigación**

Los instrumentos y técnicas de investigación son los que permiten recabar la información de una forma confiable y válida para evitar el sesgo y recolectar los datos de forma segura.

En la presente investigación se realiza un procedimiento estructurado en coordinación con las municipalidades de Orotina y Esparza para implementar herramientas como: cuestionarios, entrevistas y guías de observación, con el fin de recolectar la información requerida para el trabajo.

#### **3.7.1 Cuestionario**

Se utilizan cuestionarios en donde se incluye el título, una descripción del objetivo del cuestionario y una serie de preguntas abiertas y cerradas que permiten un mayor acercamiento a la respuesta de la pregunta problema formulada en esta investigación, los cuales serán implementados por sus autoras. Para Bernal (2010), "(...) el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se convierte en un instrumento bastante utilizado en la búsqueda de información" (p. 217)

En este instrumento se pretende recopilar información general del proceso, por ejemplo, si cuentan con Manual de puestos, Manual de reclutamiento y selección, si el proceso se sigue con objetividad, por cuáles medios publican los concursos, entre otros. Este instrumento es utilizado con previo consentimiento informado y se maneja con confidencialidad.

Por ello, implementar un cuestionario en la investigación permite recabar datos con preguntas concisas en donde los sujetos contestan de manera objetiva para alcanzar los objetivos de la búsqueda de información.

### **3.7.2 Entrevista**

También, se realiza una entrevista con cada uno de los funcionarios que ejecutan sus labores en las áreas de recursos humanos de las municipalidades de Orotina y Esparza.

Según Bernal (2010), "(...) la entrevista a diferencia de la encuesta que se ciñe en un cuestionario es más flexible y tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta" (p. 177). Su objetivo es recopilar la información más pertinente para el desarrollo de la investigación.

Se utilizan entrevistas semiestructuradas y cabe destacar que si bien tienen una guía e hilo conductor, se brinda un espacio abierto para que la persona entrevistada pueda dar un aporte objetivo ante la situación planteada. Asimismo, se solicita a cada uno de los entrevistados la posibilidad de realizar un documento de aceptación de la grabación de dicha entrevista, ya sea audio y video o solo alguno de ellos, con el fin de obtener el resguardo de los datos.

En ella se realizan entrevistas para conocer de primera mano cómo se maneja el proceso de reclutamiento y selección, cuántas etapas realizan, cuántas personas realizan el proceso, temas como diversidad, objetividad, entre otros, con el fin de comprender el desarrollo del proceso. Este instrumento es utilizado con previo consentimiento informado y se maneja con confidencialidad.

### **3.7.3 Guía de control**

Se utiliza el método de control como tercer instrumento, ya que al estudiar el proceso de reclutamiento y selección también es necesario conocer espacios físicos, ambiente sociocultural y herramientas que utilizan. A partir de este instrumento, se

puede utilizar una técnica estratégica como las listas de verificación donde se puede realizar una comparación con los requerimientos de la Ley N.º 10159 y los elementos que la municipalidad cumple o no cumple. Este instrumento es utilizado con previo consentimiento informado y se maneja con confidencialidad.

Acá se utiliza una lista de verificación, esto después de implementar el cuestionario y la entrevista, ya que se busca comprobar si realmente se cumplen ciertos puntos propuestos, por ejemplo, las personas que realizan el proceso, condiciones físicas, análisis documental, entre otros puntos.

### **3.8 Confiabilidad y validez**

A continuación, se procede a evaluar la confiabilidad y validez de los instrumentos seleccionados con el fin de recopilar la información necesaria para el desarrollo de la investigación, y procurando una relación entre ambos para mayor confiabilidad.

#### **3.8.1 Confiabilidad**

En la investigación, se toma en cuenta la confiabilidad de los datos que se obtienen por medio de la recolección de información. Es preciso tener presente que “La confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos” (Hernández et al., 2014, p. 294).

Al tener la investigación un enfoque cuantitativo, el tipo de confiabilidad seleccionado es confiabilidad externa. A partir de esto, el procedimiento escogido para medir dicha confiabilidad es: las medidas de coherencia o consistencia interna, específicamente el Alfa de Cronbach, según Hernández y Mendoza (2018).

Este método permite medir la confiabilidad de los instrumentos, y es posible que se realice con *software* estadísticos que traen mayor accesibilidad a su medición, por ejemplo DATAtab, SAP, o incluso Excel, el cual es evaluado previamente junto con estadísticos.

Adicionalmente a esto, previo a implementar los instrumentos se utilizan pruebas piloto para asegurar la confiabilidad en ellos.

### **3.8.2 Validez**

Para efectos de esta investigación, se toma en cuenta la validez de los instrumentos de investigación. Según el enfoque cuantitativo, el tipo de validez de los instrumentos es interna, y a partir de esto el procedimiento seleccionado es la evidencia vinculada a la comprensión del instrumento. “Esta validez implica que los individuos tengan claridad sobre lo que deben hacer, entiendan los ítems o reactivos y lo que se les solicita” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 235). En este caso, es seleccionado por los tipos de instrumentos por utilizar, pues debido a que incluyen preguntas los sujetos deben comprender lo que se les consulta.

Adicional, se busca la ayuda de un estadístico o experto en el área que brinde soporte en la interpretación de los resultados.

### 3.9 Operacionalización de variables

Tabla 4

Operacionalización de variables

Matriz de Operacionalización de Variables					
Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumento
Identificar los cambios que conlleva la nueva Ley Marco de Empleo Público N° 10159 en los procesos de Reclutamiento y Selección de las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, mediante un abordaje documental y comparativo, para ajustarse a los nuevos requerimientos legales.	Cambios que conlleva la nueva Ley Marco de Empleo Público	"Un cambio es la acción de transformar una cosa en otra, abandonar una cosa o situación por otra, o intercambiar alguna cosa por otra que se considera de un valor semejante." (Equipo Editorial Eteocé, 2020, párr. 2)  Equipo editorial, Eteocé. (2 de septiembre de 2020). Cambio. <a href="https://concepto.de/cambio-2/">https://concepto.de/cambio-2/</a>	Cambio de la situación actual que establece el código Municipal del proceso de Reclutamiento y Selección de las Municipalidades, con la llegada de la nueva Ley Marco de Empleo Público y lo que esta nueva Ley viene a establecer	Cantidad de procesos Cantidad de nuevos requerimientos	Análisis documental Estudio de análisis de expedientes de concursos
Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, mediante la aplicación de entrevista y cuestionario, para la detección de las áreas de mejora de dicho proceso, necesarias para la elaboración de la propuesta de investigación.	Proceso de Reclutamiento y Selección	Reclutamiento "es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que los soliciten." (Gómez-Mejía, L. R., Cardy, R. L., Balkin, D. B., 2016, p. 173)  Selección "es el proceso por el que se toma la decisión de «contratar» o «no contratar» a los candidatos a un puesto" (Gómez-Mejía, L. R., Cardy, R. L., Balkin, D. B., 2016, p. 173)  Gómez-Mejía, L. R., Cardy, R. L., Balkin, D. B. (2016). Gestión de recursos humanos. Pearson Educación. <a href="https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?i=4655">https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?i=4655</a>	Revisión de como se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección en cada Municipalidad en estudio, cuál es su normativa interna, como llevan a cabo los concursos externos e internos y cuales son sus procedimientos para elegir al candidato	- Cantidad de días para cerrar una vacante - Cantidad de fuentes de reclutamiento - Número de ofertas externas abiertas - Número de concursos internos	Entrevista Cuestionario Análisis documental
Diseñar un proceso de Reclutamiento y Selección genérico a las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, en relación a la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, mediante instrumentos estandarizados, para la propuesta de mejoras que se adapte a las necesidades de cada Gobierno local en estudio.	Propuesta de mejora	Un plan de mejora es un documento que contiene información, tácticas y tareas para optimizar los procesos en una empresa, a fin de impulsar su rendimiento. (Rodríguez, N, 2023, párr. 5)	Propuesta de mejora adaptada a las necesidades de las Municipalidades en estudio.	Cantidad de cambios propuestos	Instrumentos estandarizados (Gráficos, tabla general de datos o flujogramas)

Fuente: Elaboración propia (2024).

## **CAPÍTULO IV: Presentación y análisis de los resultados**

## Proceso de reclutamiento y selección en las municipalidades de Orotina y Esparza

Las municipalidades de Orotina y Esparza comparten muchas similitudes en la realización del proceso de reclutamiento y selección tanto en concursos internos como externos.

*Tabla 5*

*Proceso de reclutamiento y selección, Municipalidades de Orotina y Esparza*

Etapas del proceso de reclutamiento y selección	Municipalidad de Orotina	Municipalidad de Esparza
<b>Concurso externo</b>		
Publicación de la vacante por un periódico de divulgación nacional	X	X
Recepción de CVS	X	X
Filtración de los CVS en relación con los requisitos del puesto	X	X
Coordinación de entrevistas	X	X
Realización de entrevista (RRHH y jefatura)	X	X
Realización de prueba	X	X
Selección de terna	X	X
Elección del alcalde	X	X
Proceso de inducción de nuevo funcionario	X	X
Finaliza el proceso	X	X
Realización del periodo de prueba	X	X
<b>Concurso interno</b>		
Se anuncia la vacante vía correo electrónico	X	X
Se establece un tiempo para la recepción de CVS	X	X
Filtración de los CVS en relación con los requisitos del puesto	X	X
Coordinación de entrevistas	X	X
Realización de entrevista (RRHH y jefatura)	X	X
Realización de prueba	X	X
Selección de terna	X	X
Elección del alcalde	X	X
Proceso de inducción de nuevo funcionario	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Estas etapas son realizadas por el área de Recursos Humanos y en casos como la entrevista se involucran las jefaturas inmediatas, área legal y la decisión definitiva la toma la alcaldía. Ambas municipalidades utilizan, además, una metodología similar con una diferencia.

*Tabla 6*

*Metodología de la Municipalidad de Orotina y Esparza para el proceso de Reclutamiento y selección*

MUNICIPALIDAD	METODOLOGIA	DIFERENCIACION
<b>OROTINA</b>	Utilizan factores establecidos en el Manual de puestos para evaluar a los candidatos en la filtración de cvs y entrevistas, basándose en predictores establecidos, incluyendo requisitos académicos, formación y experiencia como predominantes, tanto en concursos internos como externos. En el proceso se involucra el departamento de RRHH, jefatura respectiva y alcaldía. verifican por medio de una declaración jurada el grado de consanguinidad con los funcionarios a cargo que puedan generar alguna afectación en la labor del funcionario.	La Municipalidad de Esparza involucra en su proceso a un profesional del área legal para respaldo y protección de las personas involucradas.
<b>ESPARZA</b>	La publicación de la vacante lo realizan de una forma general sin atracción de grupos específicos vulnerables. Generan una base de datos y archivos de todas las personas que postulan para los puestos aun si no son elegibles. Utilizan plataformas integradas de empleo para el proceso.	

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los aspectos a tomar en cuenta en la investigación es la fuente por la que realizan la publicación de los concursos y cuántos concursos se llevan a cabo en cada municipalidad.

Tabla 7

*Datos proceso de reclutamiento y selección, Municipalidades de Orotina y Esparza*

<b>MUNICIPALIDAD</b>	<b>Cantidad de fuentes de reclutamiento</b>	<b>Cantidad de días para cerrar una vacante</b>	<b>Número de concursos externos</b>	<b>Cantidad de concursos internos</b>
<b>OROTINA</b>	1. Correo	No aplica	5	0
	2. Físico			
<b>ESPARZA</b>	3. Redes sociales		3	1
	4. Plataforma de empleo			
	5. Periódico de divulgación nacional			

## **Resultados: Entrevista**

En el proceso de recopilación de información, se realizó una entrevista a los encargados del proceso de reclutamiento y selección de las municipalidades de Orotina y Esparza, con el fin de diagnosticar dichos procesos e identificar las áreas de mejora para la elaboración de una propuesta que contribuya a estos gobiernos locales.

Las preguntas que se realizaron en la entrevista fueron preguntas abiertas, con el fin de permitir al entrevistado expresar con amplitud el proceso y su realización. Esta entrevista consiste en dos bloques, donde el primero contiene cinco preguntas específicas para conocer el proceso general de reclutamiento y selección. El segundo bloque se compone de siete preguntas para determinar la metodología que utilizan los encargados en la aplicación de los procesos de reclutamiento y selección en las municipalidades en estudio. A continuación, se detallan las preguntas por bloque y las respuestas respectivamente por municipalidad, representado mediante un cuadro comparativo.

**I Bloque: Proceso general de reclutamiento y selección**

<b>Pregunta</b>	<b>Objetivo de la pregunta</b>	<b>Respuesta Municipalidad de Orotina</b>	<b>Respuesta Municipalidad de Esparza</b>
<p>1. Podría comentar ¿cómo es el proceso de reclutamiento y selección, tanto para concursos internos, como los externos en esta municipalidad?</p>	<p>Conocer el proceso general de reclutamiento y selección de la municipalidad en estudio, incluyendo etapas, captación, filtración, si el proceso es parametrizado o manual y la metodología.</p>	<p>Primeramente, al quedar una plaza vacante, se revisa si hay un ascenso. De no haberlo, se procede con un concurso interno; se debe cumplir con una terna y si no se debe realizar un concurso externo. En este también debe haber mínimo 3 personas que cumplan con los requisitos para proceder a aplicar pruebas y realizar las entrevistas guiadas con el manual de puestos.</p>	<p>Primeramente, al quedar una plaza vacante, se revisa si hay un ascenso; de no haberlo, se procede con un concurso interno. Se debe cumplir con un terna y si no se debe realizar un concurso externo. En este también debe haber mínimo 3 personas que cumplan con los requisitos para proceder a aplicar pruebas y realizar las entrevistas guiadas con el manual de puestos. No existe un límite máximo para lanzar un concurso.</p>
<p>2. Podría comentar ¿cómo se manejan los datos de las personas que se han postulado a</p>	<p>Identificar si cuentan con una base de datos de postulantes, tiempos de actualización de la información y utilidad que le dan al almacenamiento de datos.</p>	<p>Actualmente, no cuentan con una lista de elegibles ni base de datos de los que han participado anteriormente, pero está próximo a implementación.</p>	<p>Cuentan con una base de datos en un expediente digital de toda persona que se postule a un concurso.</p>

una vacante de interés?			
3. ¿Cuáles criterios se toman en cuenta para garantizar que el candidato seleccionado cumple con los requisitos del puesto para los concursos internos y externos?	Identificar aspectos que se toman en cuenta para corroborar la veracidad de la información suministrada por los postulantes.	Se toman en cuenta las entrevistas, pruebas, requisitos legales, informe de la clasificación de los factores por evaluar. Debe tener una nota mayor a 70 y al final decide el alcalde.	Se toman en cuenta los requisitos legales y el manual de puestos. Se asignan puntos por competencias y se involucra el comité evaluador, que incluye jefatura inmediata, recursos humanos y profesional en el área legal.
4. Podría comentar ¿de qué forma se regula el proceso de reclutamiento y selección tanto para concursos	Conocer la forma y frecuencia con la que se regulan y actualizan los procesos de reclutamiento y selección, ya sea por evaluaciones, auditorías, reuniones, informes, etc.	Se toma en cuenta a la jefatura inmediata en la elaboración de entrevista. Las pruebas las realiza Recursos Humanos en conjunto con jefatura. Cada prueba se utiliza por un máximo de 2 años por la filtración de la	Se realizan auditorías generales al área de Recursos Humanos, mas no al proceso de reclutamiento en específico. Sobre cada nombramiento se realizan las pruebas y entrevistas necesarias para garantizar que el candidato sea óptimo.

internos como externos?		información y los involucrados en las entrevistas firman el resultado obtenido para cada candidato con el fin de garantizar la objetividad del proceso.	
5. ¿Cuáles políticas y/o procedimientos internos se utilizan para el proceso de reclutamiento y selección tanto de los concursos internos como externos de esta municipalidad?	Identificar si cuentan con manuales de puestos, perfiles por competencias, reglamentos, políticas o procedimientos que se utilicen en el proceso.	Se toman en cuenta las competencias en la entrevista, así como capacidades y habilidades blandas. En la prueba se toman en cuenta los conocimientos del candidato y son evaluados según las clases y porcentajes que tenga cada perfil en el manual de puestos.	Se toma en cuenta el manual de puesto, manual de reclutamiento y el diccionario de competencias que se utiliza en las preguntas de las entrevistas.
<b>II Bloque: Aplicación del proceso de reclutamiento y selección por las personas encargadas</b>			
1. Podría comentar ampliamente ¿cuál es la forma que utilizan en	Identificar cuáles criterios toman en cuenta para evaluar la información curricular, si	Se revisan los currículos con un cuadro relacionado al manual de puestos con los requisitos académicos, formación y experiencia laboral.	Se revisan los currículos con un cuadro relacionado al manual de puestos con los requisitos académicos, formación y experiencia laboral.

<p>esta municipalidad para evaluar la información curricular de las personas que ofertan una vacante, tanto para los concursos internos como externos?</p>	<p>cuentan con una guía o instrumento específico.</p>		
<p>2. Podría comentar la forma en la que la municipalidad promueve la diversidad en los procesos de reclutamiento y selección en los</p>	<p>Indagar si existe una política interna ligada a la diversidad en los procesos de reclutamiento y selección.</p>	<p>No se han realizado concursos ni políticas específicas para diversidad. No se excluye a ningún candidato, salvo en caso de no cumplir con requisitos. La empresa no ha realizado políticas o acciones para promover esa población.</p>	<p>No existe una política interna específica, solo si cumple con los requisitos. No hacen campañas que promuevan puestos específicos para personas con discapacidad ni que promuevan la inclusión.</p>

<p>concursos internos y externos.</p>			
<p>3. Podría comentar los criterios que utiliza el profesional de recursos humanos para asegurar que el proceso de reclutamiento y selección sea objetivo y racional.</p>	<p>Identificar aspectos que toman en cuenta para garantizar la transparencia del proceso.</p>	<p>Toman en cuenta el manual de puestos, entrevista; participan RRHH y la jefatura. Se llega en consenso entre todos a la nota y firman el resultado final con el fin de garantizar la transparencia.</p>	<p>Seguir la normativa vigente. Para la entrevista se utiliza un comité que involucra la jefatura, RRHH y un profesional del área legal y al final se hace un consenso para la evaluación con el fin de garantizar la transparencia.</p>
<p>4. Podría comentar ¿cuáles personas se ven involucradas en el proceso de</p>	<p>Identificar los responsables de cada etapa del proceso de reclutamiento y selección.</p>	<p>La revisión la hace RRHH. Solo se revisan los requisitos, en relación con el manual de puestos.</p>	<p>La revisión la hace RRHH. Solo se revisan los requisitos, en relación con el manual de puestos.</p>

<p>preselección, selección y nombramiento de los candidatos tanto en concursos internos como externos?</p>			
<p>5. Podría comentar las acciones que utiliza el profesional de reclutamiento para garantizar el principio de igualdad de oportunidades para los candidatos que participan en el proceso.</p>	<p>Identificar la igualdad de oportunidades en el proceso de reclutamiento y selección en cada municipalidad, permitiendo la participación a todas las personas. Se utiliza lenguaje inclusivo en la publicación de la vacante, entrevista y proceso en general.</p>	<p>Se acepta la participación de todas las personas y se evalúa el currículo con los requisitos del puesto. Al cumplir con los requisitos ya puede ser elegible, sin distinción alguna, garantizando la igualdad de oportunidades.</p>	<p>Se acepta la participación de todas las personas y se evalúa el currículo con los requisitos del puesto. Al cumplir con los requisitos ya puede ser elegible, sin distinción alguna, garantizando la igualdad de oportunidades.</p>

<p>6. Podría comentar, ¿qué prácticas inclusivas utilizan en el proceso de reclutamiento y selección que garanticen la no discriminación a las personas candidatas?</p>	<p>Verificar los criterios, prácticas y proceso que toman en cuenta para garantizar la no discriminación por sexo, raza, género, religión, política y demás en el proceso de reclutamiento y selección.</p>	<p>No se hacen concursos específicos para cada población; no se discrimina, siempre que cumpla con los requisitos.</p>	<p>No se hacen concursos específicos para cada población; no se discrimina, siempre que cumpla con los requisitos.</p>
<p>7. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que existen para la recepción de solicitudes en concursos internos y externos?</p>	<p>Identificar los medios y fuentes que utilizan para recibir las solicitudes y CVS de los postulantes.</p>	<p>Para concursos externos se utiliza como fuente de divulgación obligatoria un medio de divulgación en el periódico. Adicional, se publica en la página de la municipalidad, se recibe físico y por correo con firma digital, también por medio de la bolsa de empleo, y en ocasiones se les envía a colegios profesionales del área competente.</p>	<p>Por concurso externo periódico la extra y redes sociales como Facebook y canal de WhatsApp.</p> <p>Por concurso interno, correo electrónico y pizarras.</p>

		Por concurso interno, por correo electrónico.	
--	--	---	--

Las municipalidades en estudio cuentan con bases sólidas en relación con la reglamentación, la Ley N.º 10159 y el código de trabajo. Se respaldan en documentos específicos como manual de puestos, diccionario de competencias y manual de reclutamiento, con oportunidad de mejora para una adecuada adaptación a dicha ley.

Por otra parte, ambas municipalidades tienen una oportunidad de mejora en temas de diversidad y manejo de concursos exclusivos para personas en alguna condición específica, si bien es correcto que cada persona que concurse debe cumplir con los requisitos legales para el puesto, se deben reforzar los concursos específicos para población vulnerable como personas con discapacidad. Adicionalmente, brindar a estas personas las facilidades que les permitan laborar en condiciones óptimas y que se involucre a la entidad en la adaptación de espacios y oportunidades para su desarrollo laboral.

El proceso de reclutamiento y selección en general es muy específico y ambas municipalidades trabajan en generar modificaciones para adaptarlo a los nuevos requerimientos de la Ley N.º 10159. Se destaca un mayor enfoque en las competencias, diversidad, inclusión y pruebas psicométricas que refuercen el proceso de reclutamiento y selección de los funcionarios municipales.

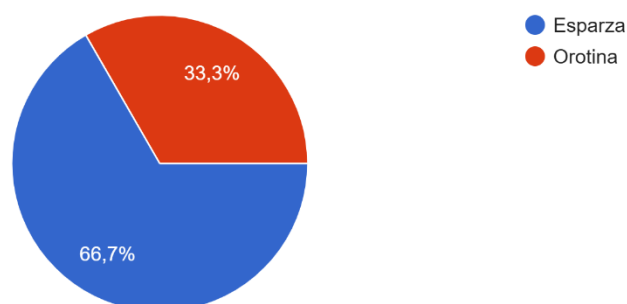
## Resultados: Cuestionario

A partir de una serie de preguntas, se envía el cuestionario a los encargados de realizar el proceso de reclutamiento y selección de cada municipalidad. En este caso, se obtuvo la participación de la jefatura de Recursos Humanos de la Municipalidad de Orotina y de la jefatura de Recursos Humanos y el asistente de Recursos Humanos de la Municipalidad de Esparza, con una participación de tres personas. A continuación se presentan los resultados del cuestionario.

### Pregunta 1

¿En cuál municipalidad desarrolla sus funciones?

3 respuestas



En este caso, se obtuvo mayor participación de la Municipalidad de Esparza, ya que dos personas realizan el proceso, a diferencia de la Municipalidad de Orotina, donde solo una persona se encarga del proceso, en este caso la jefatura de Recursos Humanos.

El área de Recursos Humanos, tanto de la Municipalidad de Orotina como de Esparza es pequeña, ya que está compuesta por 2 personas, respectivamente. Se toma en cuenta un aspecto para ello y es que la cantidad de personal total de ambas municipalidades es menor a 200 funcionarios. Sin embargo, podría ser ventajoso para

estas abrir un puesto extra, que les beneficiaría al distribuir mejor las tareas diarias sin caer en sobrecargar de trabajo.

## Pregunta 2

**¿Cuántas personas en esta municipalidad llevan a cabo el proceso de reclutamiento y selección?**

3 respuestas

2

1

2 Personas

Como se menciona, en el caso de la Municipalidad de Esparza el proceso lo realizan dos personas. En las respuestas, hay inconsistencia, pues la jefatura indica que solo él hace el proceso, pero más adelante se comprueba que tanto él como el asistente de Recursos Humanos lo realizan. Del mismo modo, la jefatura de la Municipalidad de Orotina indica que dos personas realizan el proceso, pero más adelante indica que solo ella lleva a cabo el proceso.

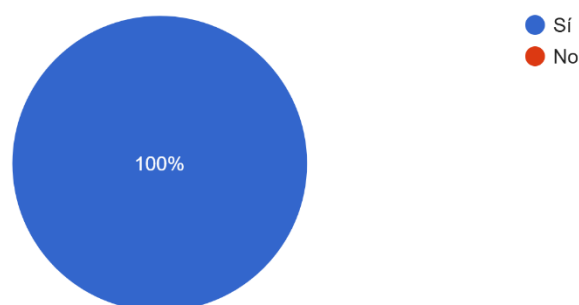
En la mayor parte de instituciones y/o empresas en Costa Rica, este proceso de reclutamiento y selección es ejecutado por las áreas de Recursos Humanos: “Por lo general, el desarrollo del proceso de reclutamiento es competencia de los departamentos de recursos humanos.” (Chiavenato, Dolan, Valle y López, 2019, p. 2); esto debido a que una persona preparada en el área ha aprendido y desarrollado diferentes competencias y habilidades que les permite ejecutar con éxito el puesto. En este caso, las municipalidades deben asegurarse de que la persona que ejecute el puesto tenga conocimiento en cómo desarrollar un proceso de reclutamiento y selección, ya que al hacerse de modo inicial se debe seguir los procedimientos

adecuadamente para que los funcionarios que ingresen cumplan con el perfil requerido para el puesto.

### Pregunta 3

¿Se encuentra actualizado el Manual de perfiles de puestos?

3 respuestas



En esta pregunta, se obtiene una respuesta afirmativa de parte de las municipalidades. Ambas tienen actualizado el Manual de perfiles del puesto, ya que esto les ayuda a conocer los requisitos para guiar el proceso de contratación.

Una de las herramientas más importantes para iniciar un proceso de reclutamiento y selección es contar con un Manual de perfiles de puestos, ya que este contiene información necesaria para conocer la persona para desempeñar el puesto buscado:

Es muy difícil, si no imposible, llevar a cabo un reclutamiento eficaz si no se definen previamente los requerimientos de los puestos de trabajo. No debería iniciarse ninguna actividad de reclutamiento, interno o externo, hasta que existiera una declaración concisa y clara de la formación, habilidades y experiencia que se requieren. (Chiavenato, Dolan, Valle y López, 2019, p. 3)

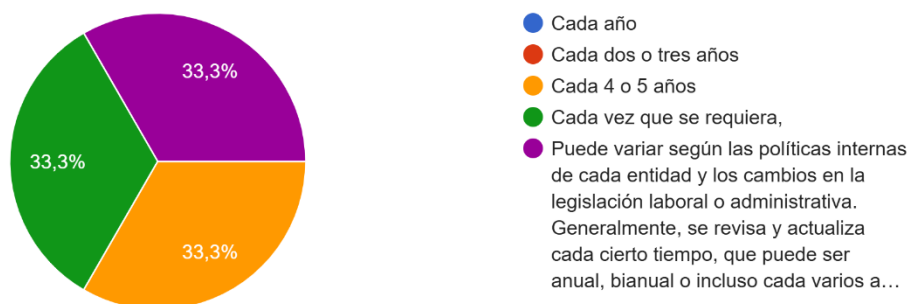
Debido a la necesidad de una base para saber identificar los perfiles más idóneos para el proceso, es necesario recabar la información de estos manuales correctamente y de primera mano, tanto con algún ocupante del puesto como la jefatura que lo confirme, ya que la información que incluye debe ser veraz.

Adicionalmente, esta es una guía no solo para el proceso de reclutamiento y selección, sino que también es útil para muchos subprocesos más: “Después, el modelo o perfil se convierte en la guía principal para reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar y desarrollar a los trabajadores para cada puesto” (Dessler y Varela, 2017, p. 69), ya que se conoce cuáles requisitos, habilidades o demás competencias son necesarias para un puesto, lo cual permite desarrollar a las personas o darles seguimiento a su desempeño según lo requerido.

#### Pregunta 4

¿Con qué frecuencia se actualiza el Manual de perfiles de puestos?

3 respuestas



Con respecto a la actualización del manual de perfiles de puesto, los dos participantes de la Municipalidad de Esparza concuerdan con su respuesta de que se actualiza en esa municipalidad cuando se requiera, no tienen un plazo fijo, puede ser anual, cada varios años etc. En el caso de la Municipalidad de Orotina sí tienen un plazo fijo, ya que se actualiza cada 4 o 5 años.

Según la normativa no hay un plazo exacto para actualizar los manuales de puestos de cada municipalidad; sin embargo, sí establece que las municipalidades deben velar porque esta herramienta se encuentre actualizada, tal y como se menciona a continuación:

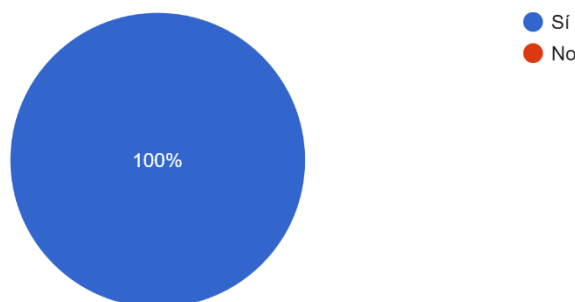
Las dependencias de recursos humanos de las municipalidades, con la participación de las jefaturas y funcionarios, serán las responsables de mantener actualizado el sistema de clasificación y valoración de puestos, que servirá de base para cualquier modificación salarial base de un puesto de trabajo. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2009, párr. 83)

A partir del conocimiento adquirido, sería de gran valor que el Manual de puestos tenga una revisión anual, pues de esta forma las municipalidades se aseguran de que la información sea la correcta o se modifique en caso necesario, en busca de las mejoras pertinentes para iniciar el proceso cada año con información veraz.

#### Pregunta 5

Según el art. 129 del Código Municipal, ¿considera usted que el Manual de perfiles de puestos que emplea esta municipalidad es un Manual descriptivo integral para el Régimen Municipal?

3 respuestas



La respuesta de ambas municipalidades es afirmativa, ya que su Manual de perfiles de puestos cumple con el artículo 129 del Código Municipal, el cual establece que debe ser un Manual descriptivo integral para el Régimen Municipal.

Los procesos de reclutamiento y selección en las instituciones públicas deben velar porque se cumpla y se siga la normativa vigente. Según el Régimen Municipal se establece lo siguiente:

El Manual Descriptivo Integral para el Régimen Municipal es el conjunto de especificaciones de grupos ocupacionales y clases de puesto, las cuales consisten en descripciones generales, que regularmente se elaboran mediante el empleo de conceptos y principios generales, donde se exponen los productos, responsabilidades, competencias y requisitos formales de un grupo de cargos en una clase genérica o especializada. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2009, párr. 99)

Ambas municipalidades cuentan con dicho manual, que cumple con lo establecido por la ley. Adicional a esto, se aseguran de que su manual se actualice cada periodo de tiempo:

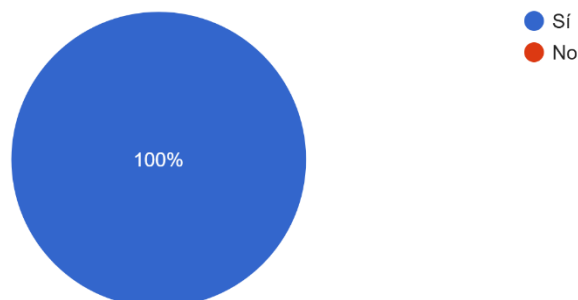
La presente edición contiene las nuevas especificaciones de clases del sistema ocupacional del Régimen Municipal, lo cual se estipula en el artículo 120 del Código Municipal que establece: Las municipalidades adecuarán y mantendrán actualizado el Manual Descriptivo de Puestos General, con base en un Manual descriptivo integral para el Régimen Municipal. El diseño y la actualización del Manual descriptivo de puestos general estarán bajo la responsabilidad de la Unión Nacional de Gobiernos Locales. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2009, párr.100)

Al contar con esta herramienta, las municipalidades pueden estar seguras de que su proceso se rige bajo este régimen, y que el de reclutamiento y selección tendrá un mayor éxito al estudiar los requerimientos de los puestos.

## Pregunta 6

¿La municipalidad cuenta con perfiles de puestos por competencias?

3 respuestas



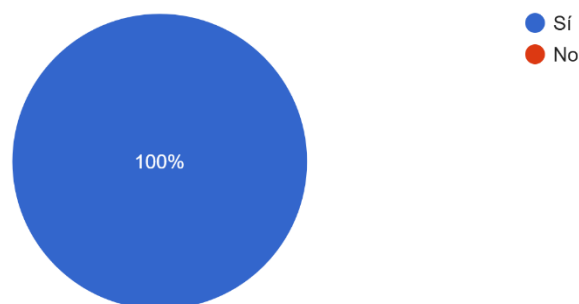
Ambas municipalidades indican que sí cuentan con un Manual de competencias y según la Ley N.º 10159 sus procesos deben seguirse bajo la medición de competencias según el puesto.

Hoy en día, los procesos de reclutamiento y selección se ejecutan con base en las competencias de los candidatos: “Para determinar qué competencia se requieren para un puesto, hay que preguntarse lo siguiente: “Para desempeñar este trabajo de manera competente, ¿qué debería ser capaz de hacer el empleado?”. En general, las competencias son habilidades.” (Dessler y Varela, 2017, p. 70). Al establecer un proceso de reclutamiento bajo esta metodología los reclutadores y jefaturas se aseguran de que el candidato está capacitado para ejecutar las actividades mediante las competencias requeridas para el puesto, asegurando un mayor éxito en sus funciones y la consecución de metas y objetivos propuestos.

## Pregunta 7

¿Esta municipalidad cuenta con un Manual de reclutamiento y selección?

3 respuestas



Ambas municipalidades indican que cuentan también con el Manual de reclutamiento y selección correspondiente, donde se indica paso a paso el proceso que la municipalidad debe seguir para un proceso exitoso. Sin embargo, a partir de la visita de campo se hace el hallazgo de que ambas municipalidades necesitan implementar los aspectos que implica la nueva Ley N.º 10159 en un manual con sus parámetros actualizados.

Otra herramienta de gran utilidad para los procesos de reclutamiento y selección es su Manual de puestos. Este manual incluye los procedimientos de cómo realizar efectivamente el proceso en la municipalidad, adecuando tanto la normativa y legislación vigente, como la naturaleza de sus funciones y entorno en el que se encuentran.

Para ello, es necesario documentar cada una de las etapas que se ejecuten para asegurarse de no saltarse ninguna. A su vez, documentar un proceso funciona de guía para cualquier persona interesada o cualquier nuevo funcionario de la municipalidad, ya que se comprende mejor el proceso al estudiarlo y luego ejecutarlo.

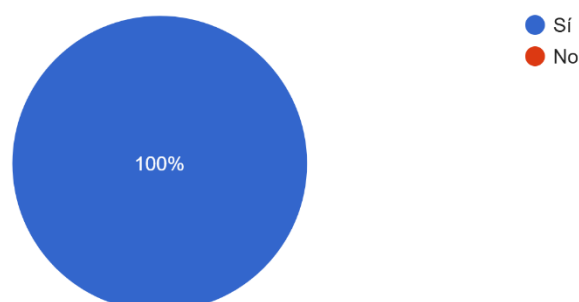
Así mismo los reclutadores o encargados podrán verificar las etapas en la que se encuentran los candidatos, ya sea para completar informes o dar información

del proceso. Es una forma más estructurada de hacerlo, ya que todos deben seguir un mismo procedimiento sin saltarse u omitir algún paso, lo cual brinda objetividad.

## Pregunta 8

¿Se encuentra actualizado el Manual de reclutamiento y selección?

3 respuestas



Dicho Manual de reclutamiento debe cumplir con su vigencia. Por ejemplo, con los nuevos requerimientos de la Ley N.º 10159, según indican ambas municipalidades en estudio, su manual se encuentra actualizado. Sin embargo, a partir de la visita de campo se evidencia que en el caso de la Municipalidad de Orotina se actualizó en el año 2024, pero aún no cuenta con la aprobación para su uso. Por lo tanto, el manual que se utiliza actualmente involucra aspectos generales, sin contemplar la aplicación de la Ley N.º 10159.

En el caso de la Municipalidad de Esparza, a partir de la visita de campo se indica que el manual utilizado es el genérico de la UNGL, cuya última actualización fue en el segundo semestre de 2024. No obstante, al ser un manual genérico utilizado para tomarlo como base, se cree conveniente que se desarrolle uno propio tomando en cuenta las implicaciones de la Ley N.º 10159 y la realidad de la municipalidad.

Al contar con esta gran herramienta también es importante tener en cuenta que se debe estar en constante actualización, esto ya sea si se agrega o elimina un paso, o bien según la normativa se establece algún paso que se deba agregar al proceso:

Considerando lo anterior, la UNGL cumple con esta entrega, con el mandato del artículo 126, Título V, del Código Municipal, que expresa:

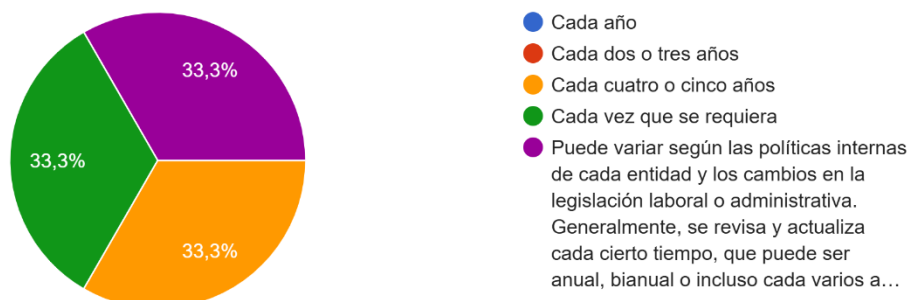
**"Artículo 126.**-Las municipalidades mantendrán actualizado el respectivo Manual para el reclutamiento y selección, basado en el Manual general que fijará las pautas para garantizar los procedimientos, la uniformidad y los criterios de equidad que exige este Manual. El diseño y actualización del Manual General para el reclutamiento y selección será responsabilidad de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, mediante la instancia técnica que disponga para este efecto." (Ley N° 7794, 1998). (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2010, párr. 2-3)

Es necesario que se siga este artículo, ya que se mantiene clara la información a la hora de ejecutar el proceso de reclutamiento y selección, para garantizar que el proceso es uniforme con todos los candidatos por evaluar.

## Pregunta 9

¿Con qué frecuencia se actualiza el Manual de reclutamiento y selección?

3 respuestas



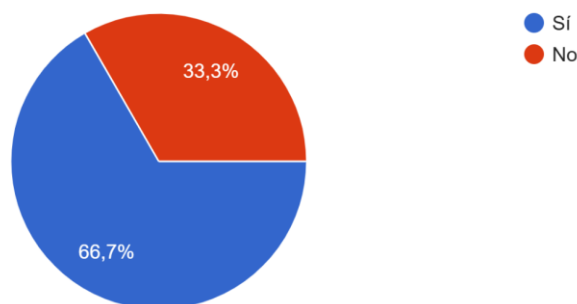
El Manual de reclutamiento y selección de igual forma se maneja así: en el caso de la Municipalidad de Orotina se actualiza cada 4 o 5 años y en la Municipalidad de Esparza, según se requiera.

Según la normativa, al igual que el Manual de puestos, no hay un plazo exacto para actualizar los manuales de reclutamiento de cada municipalidad. Sin embargo, sí establece de igual forma que las municipalidades deben velar porque esta herramienta este actualizada, según el Artículo 126 del Código Municipal visto anteriormente.

La importancia radica en que los procedimientos que se siguen en el reclutamiento y selección estén actualizados, por si alguna parte interesada quisiera consultarlo o bien algún nuevo funcionario tenga la información completa y clara. Otro ejemplo claro es la entrada en vigencia de la nueva Ley N.º10159, pues si se establece un nuevo procedimiento se debe actualizar en el manual. De esta forma, se sigue un proceso con la legislación vigente y este queda documentado.

¿Cuentan con puestos que pueden ser ejecutados por personas con discapacidad (PcD)?

3 respuestas



### Pregunta 10

En el tema de la discapacidad, la Ley N.º 10159 establece en su Artículo 15 un porcentaje para ser cubierto por personas con discapacidad:

i) Velar por que se reserve al menos un porcentaje de un cinco por ciento (5%) de las plazas vacantes, de las dependencias del artículo 2, para que sean cubiertas por personas con discapacidad, siempre que exista oferta de empleo y se superen las pruebas selectivas y de idoneidad. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023, párr. 118)

En el caso de la Municipalidad de Esparza, ambos indican que sí cuentan con puestos que pueden ser ejecutados por personas con discapacidad. Por otro lado, la Municipalidad de Orotina indica no contar con dichos puestos.

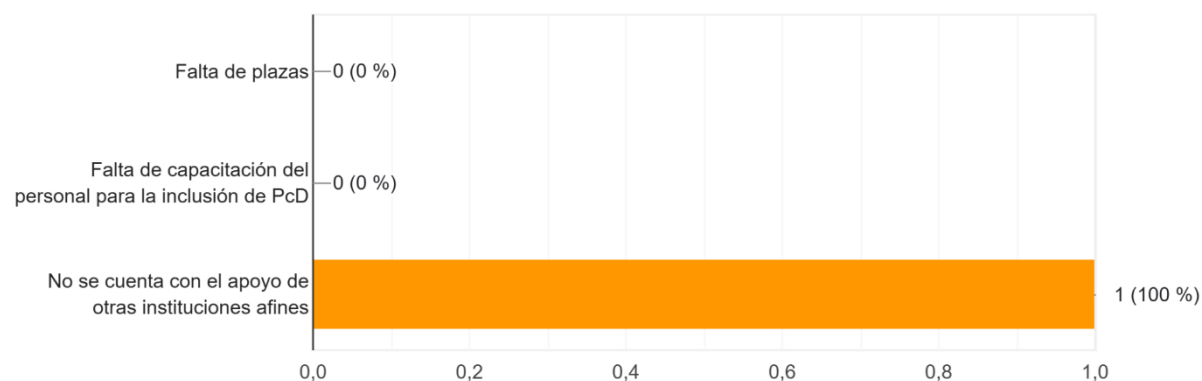
Este artículo demanda la necesidad de que todas las personas sean incluidas en los procesos de reclutamiento y selección, que se procure realizar un proceso inclusivo, en el cual se evalúe a las personas según sus competencias y habilidades para el puesto, sin incurrir en procesos discriminatorios. Aun así, también es importante que las empresas se aseguren de que cuentan con espacios y puestos de

trabajo que se puedan adaptar al colaborador, para que el funcionario tenga un rendimiento exitoso sin limitaciones.

### Pregunta 11

El no contar con puestos para ser ejecutados por personas con discapacidad (PcD) es debido a (puede marcar varias opciones):

1 respuesta



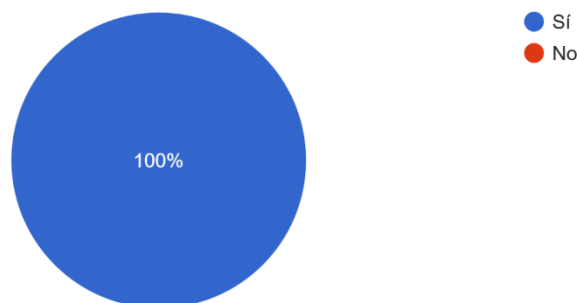
En este caso, la Municipalidad de Orotina indica que no cuenta con puestos para ser ejecutados por personas con discapacidad, debido a que no poseen apoyo de otras instituciones afines.

Otro hallazgo es que no cuentan con espacios para las personas con discapacidad, sino que estas se deben adaptar a los espacios con los que cuentan, lo cual puede ser limitante para que la persona se desempeñe de una forma adecuada. Para esto, es necesario que desde Recursos Humanos se realice un estudio, con las mejoras o cambios que se deben realizar en este tema para enviarlo a revisión. El propósito es que los procesos sean inclusivos, y cubrir el porcentaje de las vacantes para las personas con discapacidad, brindándoles una oportunidad en el área laboral.

## Pregunta 12

¿Cuentan con un reglamento autónomo de servicio, o su equivalente normativo, para regular las condiciones de trabajo?

3 respuestas



Las dos municipalidades indican tener un reglamento autónomo que regule las condiciones de trabajo y denotan que velan por la seguridad de los funcionarios públicos.

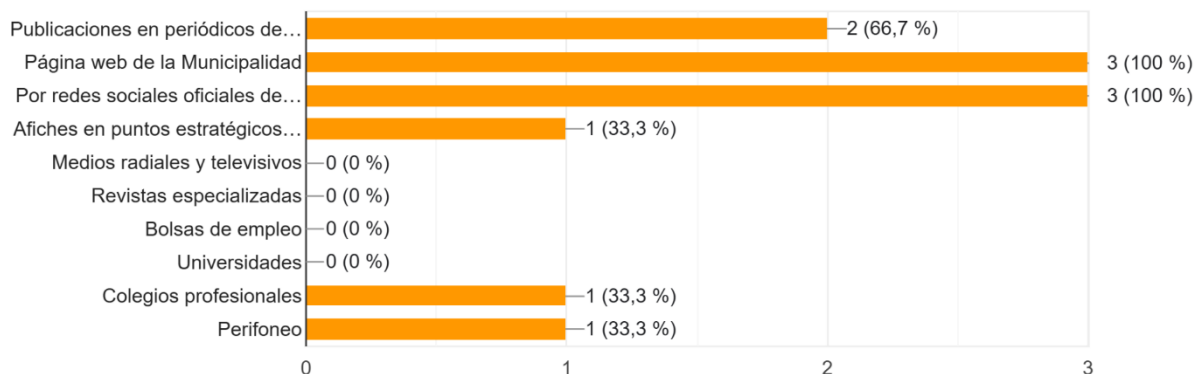
Por su parte, según investigaciones previas, se comprueba que la Municipalidad de Esparza cuenta con el Reglamento de la Comisión de Accesibilidad y Discapacidad (COMAD), la cual se define de la siguiente manera: “Artículo 2º- La Comisión Municipal de Accesibilidad y Discapacidad (COMAD) es una instancia generadora de propuestas de políticas, planes, proyectos, acciones y estrategias, relacionadas con el proceso de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad”. Esto demuestra la importancia que le da dicha municipalidad a la inclusión de las personas con discapacidad.

Sin embargo, no se encontró registro del mismo reglamento para la Municipalidad de Orotina. Han indicado que no han tenido apoyo suficiente de instituciones en cuanto a este tema, lo cual repercute en un importante hallazgo, ya que se ven en la necesidad de mejorar la selección inclusiva, y así mismo contar con un espacio seguro para todos los funcionarios.

### Pregunta 13

¿Por qué medios publican o dan a conocer la existencia de los concursos externos? Puede marcar varias opciones.

3 respuestas



Las municipalidades de Orotina y Esparza utilizan diferentes medios para publicar sus vacantes activas. En el caso de Esparza, indican que utilizan página web y redes sociales oficiales de la municipalidad y mediante perifoneo. Así mismo, por medio de periódico de circulación nacional, afiches en la comunidad y colegios profesionales. En el caso de Orotina, indica que por medio de periódico de circulación nacional, página web y redes sociales oficiales de la municipalidad.

Hoy en día, existen diferentes medios para publicar una vacante, medios que pueden llegar a ser vistos por muchas personas, lo cual amplía la oportunidad de que apliquen personas calificadas para el puesto, las cuales deben incluirse dentro de las técnicas de reclutamiento: “Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más pertinentes.” (Chiavenato, 2017, p.137). Existen diferentes medios que pueden funcionar para diferentes puestos, desde más profesionales como LinkedIn, fuentes masivas como redes sociales o plataformas de bolsa de empleo.

Algunos de los ejemplos de las fuentes mayormente utilizadas en este proceso se citan a continuación:

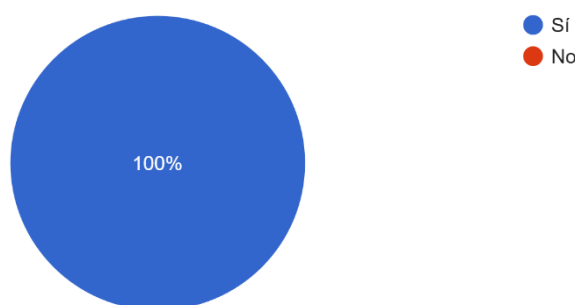
El reclutamiento externo emplea una o más de las técnicas siguientes: archivo de candidatos, recomendación de candidatos por los empleados, carteles en la puerta, contactos con sindicatos, con asociaciones de profesionales, con escuelas y universidades, asociaciones de reclutamiento, viajes de reclutamiento, anuncios en periódicos o revistas, agencias de colocación o empleo, etc. (Chiavenato, 2017, p.141)

Cada una de estas fuentes se deben adecuar según la naturaleza del puesto que se vaya a ejecutar, por lo cual es importante conocer los puestos con los que se trabajan para saber a qué población se debe llegar y obtener mejor respuesta en las aplicaciones que realicen.

#### Pregunta 14

¿Se identifica en el proceso de reclutamiento y selección si existe una relación de consanguinidad entre los funcionarios y candidatos que están participando del concurso?

3 respuestas



Otro nuevo requerimiento de la Ley N.º 10159 es no contratar candidatos que tengan algún grado de consanguinidad con funcionarios públicos. En el caso de ambas municipalidades, toman en cuenta para el proceso de reclutamiento y selección dicho punto. Esto es crítico durante el proceso de preselección en las

municipalidades, ya que se podría incurrir en una falta de objetividad si no se cumple con dicho mandato, según lo establecido en el artículo 127 del Código Municipal:

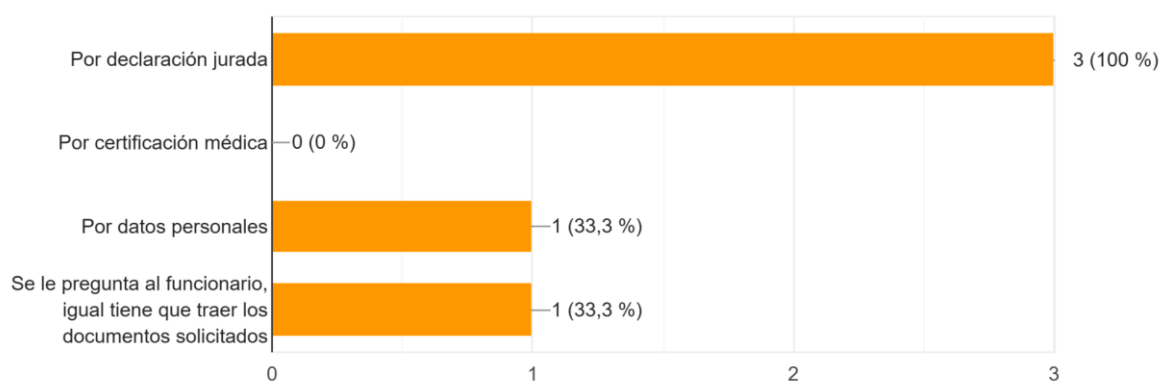
"No podrán ser empleados municipales quienes sean cónyuges o parientes, en línea directa o colateral hasta el tercer grado inclusive, de alguno de los concejales, el Alcalde, el Auditor, los Directores o Jefes de Personal de las unidades de reclutamiento y selección de personal ni, en general, de los encargados de escoger candidatos para los puestos municipales. La designación de alguno de los funcionarios enunciados en el párrafo anterior no afectará al empleado municipal cónyuge o pariente de ellos, nombrado con anterioridad." (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2010, párr. 38-39)

Para que esto sea cumplido, es necesario que desde el proceso inicial de recolección de información de los candidatos se aseguren que se haga la consulta si tienen algún grado de consanguinidad.

### Pregunta 15

¿Cómo identifican si existe una relación de consanguinidad entre los funcionarios y los candidatos que están participando del concurso? Puede marcar varias opciones.

3 respuestas



En este caso particular, la Municipalidad de Orotina hace la consulta mediante una declaración jurada del candidato y por sus datos personales. Por otro lado, en el

mismo caso, la Municipalidad de Esparza lo realiza mediante declaración jurada o consultándole directamente al candidato.

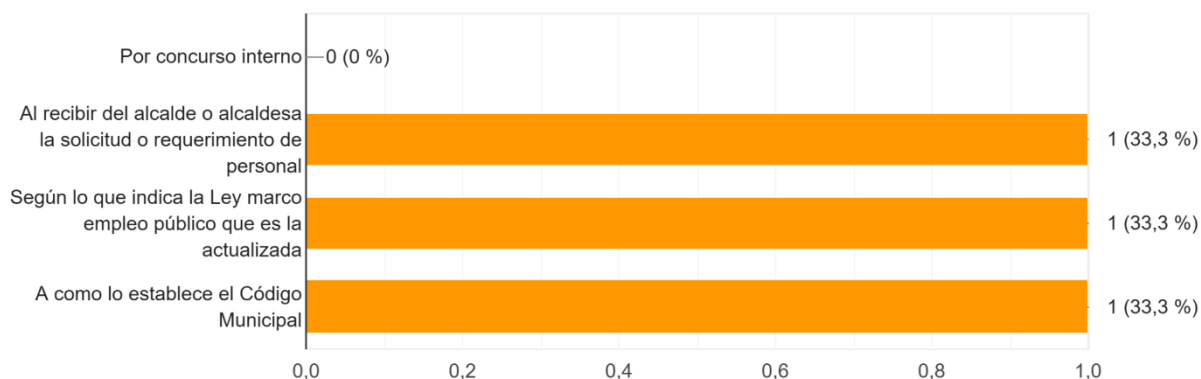
La práctica más adecuada es consultarlo mediante una declaración jurada a cada candidato, para que sean ellos mismos quienes brinden la información y declaren que es veraz. Así mismo, se podría complementar este dato en las consultas de la entrevista que se tiene con el área de Recursos Humanos y Jefatura para asegurarse de que la persona no tenga ningún grado de consanguinidad con las posiciones anteriores.

El proceso de Reclutamiento y selección se debe seguir bajo estrictos procedimientos de objetividad y racionalidad, sin incurrir en procesos injustos para los candidatos.

#### Pregunta 16

¿Qué criterios se toman en cuenta para realizar un ascenso interino? Puede marcar varias opciones.

3 respuestas



Para realizar un ascenso interino, la Municipalidad de Orotina indica que lo inician cuando reciben del alcalde la solicitud, mientras que la Municipalidad de Esparza indica que se rige por lo señalado en la Ley N.º 10159, y lo que establece el Código Municipal.

Según el régimen municipal, un ascenso interino se realiza incluso antes de convocar un concurso interno o externo. Se debe velar en primera instancia por que un funcionario interno pueda realizar el ascenso directo:

Antes de la realización de un concurso interno o un concurso externo, se tratará de llenar la plaza vacante, mediante ascenso directo. De presentarse inopia, se efectuará el concurso interno; de persistir esta situación, el concurso externo. Lo anterior, según el artículo 128 del Código Municipal, que dice:

"Al quedar una plaza vacante, la municipalidad deberá llenarla de acuerdo con las siguientes opciones:

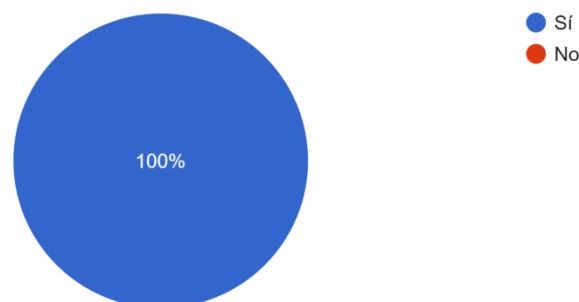
- a) Mediante ascenso directo del funcionario calificado para el efecto y si es del grado inmediato.
- b) Ante inopia en el procedimiento anterior, convocará a concurso interno entre todos los empleados de la Institución.
- c) De mantenerse inopia en la instancia anterior, convocará a concurso externo, publicado por lo menos en un diario de circulación nacional y con las mismas condiciones del concurso interno." (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2010, párr. 42-46)

Es importante no saltarse esta etapa en el proceso de reclutamiento y selección, ya que podría ser que haya algún funcionario que cumpla con el perfil solicitado y pueda crecer dentro de la institución.

## Pregunta 17

¿Realizan un periodo de prueba a los nuevos funcionarios?

3 respuestas



Finalmente, con respecto al tema del período de prueba, la Ley N.º 10159 indica la necesidad de realizarla y en el caso de ambas municipalidades, tanto de Orotina como Esparza, realizan dicho proceso.

Los procesos de evaluación de desempeño son de gran valor para el proceso de incorporación del colaborador, pues se puede detectar si el funcionario se adaptó al puesto, si cumple con sus metas, y la relación con su jefatura: "Cada evaluación es un proceso de medir o estimular el valor, la excelencia, las cualidades de una persona que desempeña un papel dentro de una organización" (Chiavenato, Dolan, Valle y López, 2019, p. 30). A partir de esta evaluación, se pueden detectar áreas de mejora tanto para el área como la jefatura, y así mismo asegurarse de que la persona seleccionada fue la más óptima para desempeñar el puesto.

## Pregunta 18

¿Cuánto tiempo abarca el periodo de prueba?

3 respuestas



Dicho periodo, en ambas municipalidades, abarca los tres meses iniciales, desde el ingreso del funcionario público, tal y como lo indica la normativa del régimen municipal:

De acuerdo con el Código Municipal, todo servidor municipal deberá pasar un período de prueba de hasta tres meses, contados a partir de la vigencia del acuerdo de su nombramiento.

"Artículo 133.-Todo servidor municipal deberá pasar satisfactoriamente un período de prueba hasta de tres meses de servicio, contados a partir de la fecha de vigencia del acuerdo de su nombramiento." (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2010, párr. 486-487)

Al cumplir los tres meses, el funcionario debe cumplir satisfactoriamente su período de prueba, ya que de esta forma se puede comprobar que se ha adaptado a sus funciones y equipo de trabajo, lo cual repercutirá positivamente en su rendimiento y cumplimiento de objetivos.

## Pregunta 19

### ¿Qué método se utiliza para evaluar el periodo de prueba?

3 respuestas

Documento con seguimiento laboras, desempeño, responsabilidad

La evaluación le corresponde a la gestión a la que pertenezca la plaza, se toman en cuenta factores como eficiencia, etc.

Formulario

Este periodo de prueba es evaluado de la siguiente manera. Según la Municipalidad de Esparza, indican que es mediante un documento que le corresponde a la gestión donde pertenezca la plaza completarlo y luego se da seguimiento al desempeño. En el caso de la Municipalidad de Orotina, completan un formulario.

Existen diferentes métodos para realizar la evaluación de desempeño, pero en cualquiera de ellos siempre es necesaria la participación de la jefatura que está trabajando directamente con el funcionario:

La responsabilidad de la evaluación del desempeño es siempre del jefe o líder del equipo, pero puede ser realizada por el jefe, el propio empleado (autoevaluación), por el jefe y el empleado en conjunto por el equipo, en 360 grados, por recursos humanos o por un equipo de evaluación. Pero siempre el jefe necesita conocer y decidir sobre las acciones correctivas por realizar (Chiavenato, Dolan, Valle y López, 2019, p. 30)

La elección del método también depende de la naturaleza y realidad de la municipalidad. Se debe estudiar bien la metodología y realizar pruebas para que sea amigable con cada funcionario y se tenga una evaluación exitosa.

Finalmente, es importante que se comprenda que este proceso de periodo de prueba es una base para medir cómo ha sido la adaptación del nuevo colaborador.

Sin embargo, durante toda su estancia es necesario darle seguimiento para la detección del área de mejora:

    Ideal es que la evaluación no constituya un acto único al final de los tres meses, sino por el contrario, que la metodología establezca evaluaciones intermedias que determinen el avance del funcionario nuevo; y de paso, que demuestre también el avance de la inducción y las acciones de orientación y apoyo que el jefe inmediato está llevando a cabo en este proceso. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2010, párr. 492)

De esta forma, se puede comprender que el reclutamiento, la inducción y el periodo de prueba fueron exitosos, evaluando siempre que pueden existir áreas de mejora para el proceso de Recursos Humanos.

## Resultados: Guía de control

A partir de la guía de observación aplicada en las municipalidades en estudio se logra recopilar datos relevantes para la investigación, entre los cuales están:

### Municipalidad de Orotina:

- ✓ La jefatura de Recursos Humanos es quien realiza el proceso completo de reclutamiento y selección. Aquí, hay inconsistencia con el cuestionario, ya que este indica que lo realizan dos personas, pero en entrevista indica que solo ella hace el proceso de reclutamiento y selección.
- ✓ Actualmente, en la Municipalidad de Orotina existe una persona en condición de discapacidad laborando, por lo cual falta una persona adicional para alcanzar el porcentaje establecido por la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159.
- ✓ La municipalidad no está acondicionada totalmente para personas con discapacidad. La jefatura indica que ellos se adaptan a las instalaciones y al trabajo. Cabe destacar que en la visita realizada por las investigadoras fue posible observar mayormente rampas.
- ✓ Al momento de la observación no se tenía un concurso externo abierto, por lo cual no se pudo verificar un concurso actual. Sin embargo, se pudo observar que en anteriores concursos abiertos no hay publicaciones de empleo específicas para personas con discapacidad. Así, el anuncio de empleo es para la población en general.
- ✓ Actualmente, el manual de reclutamiento y selección está pendiente de aprobación para su uso, ya que se actualizó en el año 2024. Por lo tanto, el que se utiliza actualmente no incluye los parámetros de la Ley N.º 10159.

- ✓ La Municipalidad de Orotina sí cuenta con manual de competencias, el cual es utilizado para medir las competencias de los postulantes en el proceso de reclutamiento y selección. Sin embargo, dicho manual es un glosario de las competencias empleadas, por lo cual no manejan un diccionario completo que a nivel técnico podría mejorar la medición de competencias. Cabe destacar que dicho manual se actualizó en el año 2020.
- ✓ El manual de descripción de puestos se actualizó y rige a partir de julio de 2025.
- ✓ Como tal, la municipalidad no cuenta con una guía de entrevista para llevarla a cabo.
- ✓ Realizan pruebas de conocimiento según sea el puesto.
- ✓ Cuentan con plataforma de empleo público.
- ✓ Utilizan declaración jurada al inicio del proceso para validar grados de consanguinidad con funcionarios públicos.
- ✓ Utilizan el manual de puestos para hacer la revisión curricular; de ahí es donde obtienen los requisitos con los que debe cumplir el currículum.
- ✓ No tienen políticas de objetividad, diversidad para el proceso de reclutamiento y selección.

### **Municipalidad de Esparza**

- ✓ Hay algunas inconsistencias en cuanto a quiénes realizan el proceso, ya que en el cuestionario la jefatura de Recursos Humanos indica que solo él hace el proceso, pero el asistente indica que él también participa del proceso. A la hora de la visita, se pudo corroborar que el asistente de Recursos Humanos también hace parte del proceso de reclutamiento y selección.

- ✓ Actualmente, hay una persona con discapacidad visual laborando en esta municipalidad.
- ✓ Toda la instalación y puesto de trabajo está adaptado para las personas con discapacidad.
- ✓ Al momento de la observación no se tenía un concurso externo abierto, por lo cual no se pudo verificar un concurso actual. Sin embargo, se pudo observar que con anteriores concursos abiertos no se hacen publicaciones de empleo específicas para personas con discapacidad. Así, el anuncio de empleo es para la población en general.
- ✓ Cuentan con manual de reclutamiento y selección genérico de la UNGL, cuya actualización es del segundo semestre de 2024, creando la necesidad de tener un manual propio adecuado a su realidad bajo las implicaciones de la Ley N.º 10159.
- ✓ Asistente de Recursos Humanos: indica que no tienen diccionario de competencias, salvo algunas competencias y su significado que toman del modelo de competencias publicado por la Unión Nacional de Gobiernos Locales, cuya última actualización fue en enero de 2024. De tal modo, no manejan un diccionario completo acorde con su realidad y que a nivel técnico pudiese mejorar la medición de competencias.
- ✓ Tienen manual de perfiles de puestos actualizado.
- ✓ Sí cuentan con una guía de entrevista.
- ✓ Hacen pruebas de conocimiento según sea el puesto.
- ✓ Cuentan con plataforma de empleo público.

- ✓ Al iniciar el proceso, los candidatos completan un formulario donde se les solicita la información de si tienen grado de consanguinidad con algún funcionario público.
- ✓ Utilizan el manual de puestos para hacer la revisión curricular. De ahí es donde obtienen los requisitos con los que debe cumplir el currículum.
- ✓ No tienen políticas de objetividad, diversidad para el proceso de reclutamiento y selección.

## **Requerimientos de la nueva Ley Marco de Empleo Público N.º 10159**

Con la entrada de la Ley Marco de Empleo Público, en el país, los diferentes procesos de Recursos Humanos de las entidades públicas han experimentado y sufrirán diferentes cambios que la ley demanda que implemente. El subproceso de reclutamiento y selección está dentro de los subprocesos que deben implementar diferentes cambios, esto por el bien común, al reclutar y seleccionar a los funcionarios públicos.

A partir del artículo 14 de la Ley N.º 10159 se señalan los cambios que se deben implementar en el proceso de reclutamiento y selección. Inicialmente, se habla sobre las limitaciones que se tendrán al seleccionar a los postulantes las cuales son:

ARTÍCULO 14- Reclutamiento y selección. El reclutamiento y la selección de las personas servidoras públicas de nuevo ingreso se efectuará con base en su idoneidad comprobada. En los procesos de reclutamiento y selección no podrá elegirse a un postulante que se encuentre en alguna de las siguientes situaciones:

- a) Estar ligado por parentesco de consanguinidad o de afinidad en línea directa o colateral, hasta tercer grado inclusive, con la jefatura inmediata ni con las personas superiores inmediatas de esta en la respectiva dependencia.
- b) Encontrarse enlistada en el registro de personas inelegibles de la plataforma integrada de empleo público. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.116-118)

Por otra parte, habla sobre aspectos generales que se deben tomar en cuenta cuando se realiza el proceso de reclutamiento y selección, entre los que están:

ARTÍCULO 15- Postulados rectores que orientan los procesos generales de reclutamiento y selección de personas servidoras públicas de nuevo ingreso:

- a) Los procesos de reclutamiento y selección tendrán carácter abierto con base en el mérito y las competencias de las personas, acorde con los principios de idoneidad comprobada, igualdad y transparencia, para garantizar la libre participación, sin perjuicio de lo establecido en las entidades y los órganos incluidos para la promoción interna y de las medidas de discriminación positiva previstas en esta ley.
- b) Los órganos de selección velarán por el cumplimiento del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, garantizando que en dichos procesos no se discrimine, en cualquiera de sus manifestaciones, a alguna de las personas que participaron en el proceso, asegurando las mismas oportunidades para obtener empleo y ser consideradas elegibles. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.119-121)

Según los incisos anteriores, el proceso de reclutamiento y selección que se ejecute en las entidades públicas deben estar regulado por la igualdad de oportunidades entre todos los participantes, sin importar algún factor que incurra en la discriminación:

c) Los procedimientos de selección velarán especialmente por la conexión entre el tipo de pruebas a superar y la adecuación al desempeño de las tareas de los puestos de trabajo convocados, incluyendo, en su caso, las pruebas prácticas que sean necesarias.

d) Las pruebas para personas postulantes profesionales consistirán en la comprobación de los conocimientos, de la capacidad analítica y de las competencias necesarias para el puesto, expresadas de forma oral y escrita. Las pruebas para postulantes a las plazas profesionales, del título II del Estatuto del Servicio Civil, estarán actualizadas en relación con las políticas educativas, los programas y los planes de estudio aprobados por el Consejo Superior de Educación. En todo caso, estas pruebas deberán ser objetivas, por lo que se deberán establecer de previo los criterios que se tomarán en cuenta. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.122-123)

Con el fin de preservar la igualdad de participación, cada postulante interesado en el puesto deberá realizar las pruebas asignadas a cada puesto en específico, para corroborar sus conocimientos y/o competencias necesarias:

e) Las pruebas para personas postulantes no profesionales consistirán en la comprobación de competencias, expresadas de forma oral y escrita. Estas pruebas deberán ser objetivas, por lo que se deberán

establecer de previo los criterios que se tomarán en cuenta. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.124)

Es necesario que las pruebas por competencias hayan establecido con anticipación las competencias necesarias al puesto.

f) Los procesos selectivos que incluyan, además de las preceptivas pruebas de capacidad y competencias, la valoración de méritos de las personas aspirantes, solo podrán otorgar a dicha valoración una puntuación proporcionada que no determinará, en ningún caso, por sí misma el resultado del proceso selectivo. (La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.125)

Todo el proceso se evalúa en general. En este caso, una puntuación de una sola prueba no determinará la decisión del proceso del candidato:

g) Para asegurar la objetividad y la racionalidad de los procesos selectivos, las pruebas se complementarán con la aprobación de cursos, de periodos de prácticas o de prueba, con la exposición curricular por parte de las personas postulantes, con pruebas psicométricas y/o con la realización de entrevistas. No podrán considerarse valoraciones médicas, excepto en los casos en que exista criterio médico que demuestre su necesidad, la persona postulante lo acepte de manera voluntaria y sean únicamente para efectos de protección de la salud de la persona trabajadora. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.126)

En este caso, solamente cuando sea estrictamente necesaria la prueba médica se deberá realizar, siempre para preservar la protección del colaborador:

h) Los sistemas selectivos de personas servidoras públicas de nuevo ingreso serán los de oposición y concurso de oposición que deberán incluir, en todo caso, una o varias pruebas para determinar la capacidad y/o las competencias de las personas postulantes y establecer el orden de prelación en que se aplican las pruebas. Además, podrán considerar a aquellas personas que no superen los treinta y cinco años de edad y que no cuenten con experiencia laboral para el cargo o esta no sea superior a los tres años, siempre que cuenten con los demás requisitos del puesto y se pueda comprobar su competencia y demás méritos.

(Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.27)

El propósito del proceso de reclutamiento actual en las entidades públicas es que todos tengan igualdad de oportunidad en ser seleccionados, siempre y cuando aprueben los requisitos del proceso y se acuerde que es el adecuado para el puesto. No es relevante cualquier otro factor que incurra en discriminación:

i) Velar por que se reserve al menos un porcentaje de un cinco por ciento (5%) de las plazas vacantes, de las dependencias del artículo 2, para que sean cubiertas por personas con discapacidad, siempre que exista oferta de empleo y se superen las pruebas selectivas y de idoneidad.

(Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.128)

Las entidades públicas deberán velar porque se cumpla el porcentaje designado para personas con discapacidad, promoviendo igualdad de oportunidades:

j) Los procesos de reclutamiento y selección podrán contemplar criterios de territorialidad y origen étnico racial, de manera proporcional a los datos estadísticos oficiales definidos por el Instituto Nacional de

Estadística y Censos (INEC), correspondientes a la población afrodescendiente y de los pueblos indígenas. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.129)

Se pueden tomar en cuenta datos territoriales para el proceso de reclutamiento mayormente para pueblos indígenas o afrodescendientes:

k) Cumplir con cualesquiera otros requisitos que establezcan los reglamentos y las disposiciones legales aplicables, según los procedimientos y las particularidades de cada familia de puestos. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.130)

Adicionalmente, el artículo 16 habla sobre la oferta de empleo público según haya la necesidad de talento humano, ya que se establecerá el presupuesto necesario:

ARTÍCULO 16- Oferta de empleo público. Las necesidades de talento humano con contenido presupuestario, que deban proveerse mediante la incorporación de personas servidoras públicas de nuevo ingreso, serán objeto de la oferta de empleo público, lo que comportará la obligación de convocar los correspondientes procesos selectivos para las plazas comprometidas, fijando el plazo máximo para la convocatoria de estos. En todo caso, la ejecución de la oferta de empleo público o instrumento similar deberá desarrollarse dentro del plazo improrrogable de tres años. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.131)

En el caso de las entidades públicas, la necesidad de personal para funcionarios públicos se debe presentar para iniciar el proceso de reclutamiento y selección, así como el plazo máximo del proceso:

La oferta de empleo público de la Administración Pública, que se aprobará por las entidades y los órganos incluidos bajo el ámbito de aplicación de la presente ley, deberá ser publicada en formato digital en la plataforma integrada de empleo público del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán). (La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.132)

Adicionalmente, esta oferta debe ser subida para ser evaluada por las entidades inmersas en la Ley Marco de Empleo Público.

Por otra parte, una adecuada selección de funcionario para la alta dirección pública necesita regulación, por lo cual el artículo 17 habla sobre aspectos generales para estos puestos:

ARTÍCULO 17- Personal de la alta dirección pública. Las entidades y los órganos, incluidos en el artículo 2 de la presente ley, establecerán la normativa administrativa en relación con el personal de la alta dirección pública, de conformidad con los siguientes postulados:

- a) Es personal que tiene a su cargo una o varias de las instancias calificadas como nivel directivo, según los Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas y que desarrolla funciones administrativas profesionales altamente ligadas a la toma, implementación, dirección y supervisión de decisiones estratégicas en las entidades y los órganos incluidos, definidas como tales en las normas específicas de cada dependencia. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.133-134)

La selección de personal de alta dirección pública es de gran importancia, ya que son las personas que tienen bajo su cargo la toma estratégica de decisiones que

repercutirán en cada zona asignada de la municipalidad, buscando el bienestar de las comunidades, por lo cual su proceso debe ser minucioso y completo, con el objetivo de que la persona designada sea la más idónea para el puesto:

b) La designación del personal de alta dirección pública atenderá a principios de mérito, capacidad, competencia, excelencia e idoneidad y se llevará a cabo mediante los más estrictos procedimientos que garanticen publicidad y concurrencia. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.135)

En cada proceso de reclutamiento, se debe evaluar al candidato por capacidad e idoneidad. Es necesario seguir el proceso completo, sin saltar pruebas necesarias para seleccionar a la persona más indicada para el puesto.

c) El personal de alta dirección pública estará sujeto a una evaluación del desempeño rigurosa con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos institucionales que les hayan sido fijados. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.136)

La evaluación de desempeño para los funcionarios públicos es una gran herramienta para medir si el funcionario se ha adaptado al puesto y cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo cual es necesario que se respete el proceso de evaluación de desempeño:

d) La alta dirección pública se regirá por el principio de igualdad de oportunidades con criterios de igualdad efectiva entre mujeres y hombres y otras condiciones libres de toda forma de discriminación,

respetando los principios contemplados en el inciso b) de este artículo, para su designación.

e) La alta dirección pública se regirá por el principio de igualdad de oportunidades con criterio, de igualdad efectiva entre mujeres y hombres y otras condiciones libres de toda forma de discriminación, respetando los principios contemplados en el inciso b) de este artículo, para su designación. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.137-138)

La designación de funcionario para la alta dirección pública siempre debe resguardar su igualdad de oportunidades tanto para hombres como mujeres, de tal modo que su proceso sea evaluado mediante sus competencias y conocimientos, así como por el cumplimiento de los requisitos del perfil del puesto.

Finalmente, la Ley establece el artículo 18, en concordancia con el periodo de prueba para los funcionarios, y los aspectos a seguir:

ARTÍCULO 18- Nombramiento y período de prueba de la alta dirección pública. Toda persona servidora pública, que sea nombrada en puestos de alta dirección pública, estará a prueba durante el periodo de seis meses y su nombramiento se efectuará por un máximo de seis años, con posibilidad de prórroga anual, la cual estará sujeta a los resultados de la evaluación del desempeño. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.139)

Los funcionarios públicos estarán bajo un periodo de prueba mediante el tiempo estipulado por la Ley 10159, esto con el objetivo de que la persona contratada cumpla con los objetivos propuestos.

A partir de lo expuesto, la nueva Ley Marco de Empleo Público trae un total de 19 cambios por implementar al subproceso de reclutamiento y selección.

## Cuadro comparativo de nuevos requerimientos de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159 vs. el proceso de reclutamiento y selección de las Municipalidades de Orotina y Esparza

Se procede a realizar una comparación sobre la Ley N.º 10159 y los hallazgos en cada Municipalidad en estudio, lo que refleja los siguientes resultados:



# Cuadro comparativo

A continuación se representa mediante un cuadro comparativo los requerimientos de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159 vs los procesos de Reclutamiento y Selección de la Municipalidad de Orotina y Esparza.

Ley N° 10159		Municipalidad Orotina	Municipalidad Esparza
<b>Artículo 16</b> Oferta de empleo público	Las necesidades de talento humano con contenido presupuestario, que deban proveerse mediante la incorporación de personas servidoras públicas de nuevo ingreso, serán objeto de la oferta de empleo público	En esta Municipalidad para cada vacante se establece un puesto que debe enviarse a aprobación, el plazo máximo no tiene una cantidad de días para cerrarla, se debe trabajar hasta que se cierre la vacante.	En esta Municipalidad para cada vacante se establece un puesto que debe enviarse a aprobación, el plazo máximo no tiene una cantidad de días para cerrarla, se debe trabajar hasta que se cierre la vacante.
<b>Artículo 17</b> Personal de alta dirección	La designación del personal de alta dirección pública atenderá a principios de mérito, capacidad, competencia, excelencia e idoneidad	El proceso de alta dirección se sigue con el procedimiento normal según el manual de reclutamiento de la Municipalidad, con el fin de garantizar, igualdad y objetividad. Todo funcionario contratado estará bajo un período de prueba.	El proceso de alta dirección se sigue con el procedimiento normal según el manual de reclutamiento de la Municipalidad, con el fin de garantizar, igualdad y objetividad. Todo funcionario contratado estará bajo un período de prueba.
<b>Artículo 18</b> Período de prueba	Toda persona servidora pública, que sea nombrada en puestos de alta dirección pública, estará a prueba durante el período de seis meses	La Municipalidad realiza período de prueba a todos los funcionarios, que abarca 3 meses. La jefatura completa un documento para el seguimiento laboral, desempeño y responsabilidad tomando en cuenta eficiencia.	La Municipalidad realiza período de prueba a todos los funcionarios, que abarca 3 meses. Se completa un formulario para el período de prueba.

En comparación con la Ley N.° 10159, las municipalidades en estudio cumplen de cierta manera con los requisitos; sin embargo, es necesario elaborar herramientas que contribuyan a la mejora de estos procesos con el fin de que sea un proceso más integral con la ley mencionada.

## Cuadro con descripción de niveles de impacto

A continuación se representa Impacto de cambio que conlleva cada nuevo requerimiento de la Ley N.º 10159 en los procesos de reclutamiento y selección en la Municipalidad de Orotina, se toma en consideración los siguientes niveles de impacto.

NIVEL	DESCRIPCIÓN
<b>BAJO</b>	Tiene poca influencia en el proceso, puede generar afectaciones leves, sus consecuencias se pueden modificar fácilmente.
<b>MEDIO</b>	Tiene una influencia considerable, pero no crítica en el proceso específico, puede generar confusión o desinformación.
<b>ALTO</b>	Tiene una alta influencia en el proceso, puede generar implicaciones legales que afecten directamente a la municipalidad o a los encargados del proceso.

## Impacto de cambio que conlleva cada nuevo requerimiento de la Ley N.º 10159 en los procesos de reclutamiento y selección en la Municipalidad de Orotina

Artículo Ley Marco de Empleo Público	Nivel de impacto	Proceso de reclutamiento y selección afectado
<p>ARTÍCULO 14- Reclutamiento y selección. El reclutamiento y la selección de las personas servidoras públicas de nuevo ingreso se efectuará con base en su idoneidad comprobada. En los procesos de reclutamiento y selección no podrá elegirse a un postulante que se encuentre en alguna de las siguientes situaciones:</p>		<p>Preselección:</p> <p>La posible afectación en este proceso podría ser alto ya que sin la idoneidad no se comprueba en el proceso de preselección puede incurrir a prácticas desleales, favoritismos o prácticas que atenten a la transparencia de los procesos.</p>

<p>a) Estar ligado por parentesco de consanguinidad o de afinidad en línea directa o colateral, hasta tercer grado inclusive, con la jefatura inmediata ni con las personas superiores inmediatas de esta en la respectiva dependencia.</p> <p>b) Encontrarse enlistada en el registro de personas inelegibles de la plataforma integrada de empleo público. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.116-118)</p>		
<p>ARTÍCULO 15- Postulados rectores que orientan los procesos generales de reclutamiento y selección de personas servidoras públicas de nuevo ingreso:</p>		<p>Publicación del concurso:</p> <p>El nivel de este proceso es alto, ya que de este depende que todos los postulantes tengan la</p>

<p>a) Los procesos de reclutamiento y selección tendrán carácter abierto con base en el mérito y las competencias de las personas, acorde con los principios de idoneidad comprobada, igualdad y transparencia, para garantizar la libre participación, sin perjuicio de lo establecido en las entidades y los órganos incluidos para la promoción interna y de las medidas de discriminación positiva previstas en esta ley.</p> <p>b) Los órganos de selección velarán por el cumplimiento del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, garantizando que en dichos procesos no se discrimine, en cualquiera de sus manifestaciones, a alguna de las personas que</p>		<p>oportunidad de participar tener oportunidad de ser seleccionados.</p> <p>Preselección:</p> <p>En la preselección, se filtra a los candidatos con base en sus competencias, con igualdad y transparencia.</p> <p>Entrevista:</p> <p>Las preguntas que se formulen en la fase de entrevista tienen que estar debidamente formuladas y justificadas, con el fin de tener una guía estándar para todos los postulantes y evitar preguntas con carácter discriminatorio.</p> <p>Pruebas:</p> <p>Las pruebas deben ser en concordancia con el mérito, desempeño y competencias.</p>
---	--	--

<p>participaron en el proceso, asegurando las mismas oportunidades para obtener empleo y ser consideradas elegibles.</p> <p>c) Los procedimientos de selección velarán especialmente por la conexión entre el tipo de pruebas a superar y la adecuación al desempeño de las tareas de los puestos de trabajo convocados, incluyendo, en su caso, las pruebas prácticas que sean necesarias.</p> <p>d) Las pruebas para personas postulantes profesionales consistirán en la comprobación de los conocimientos, de la capacidad analítica y de las competencias necesarias para el puesto, expresadas de forma oral y escrita. Las pruebas</p>		<p>Selección:</p> <p>A partir de las pruebas, entrevistas y que se haya completado el proceso correspondiente se debe seleccionar al candidato que se compruebe que cumple desde su mérito, idoneidad, capacidades y competencias para desempeñar el puesto, tomando en cuenta también hacer la reserva del 5% de las plazas para personal con discapacidad.</p>
---	--	--

para postulantes a las plazas profesionales, del título II del Estatuto del Servicio Civil, estarán actualizadas en relación con las políticas educativas, los programas y los planes de estudio aprobados por el Consejo Superior de Educación. En todo caso, estas pruebas deberán ser objetivas, por lo que se deberán establecer de previo los criterios que se tomarán en cuenta.

e) Las pruebas para personas postulantes no profesionales consistirán en la comprobación de competencias, expresadas de forma oral y escrita. Estas pruebas deberán ser objetivas, por lo que se deberán establecer de previo los criterios que se tomarán en cuenta.

f) Los procesos selectivos que incluyan, además de las respectivas pruebas de capacidad y competencias, la valoración de méritos de las personas aspirantes, solo podrán otorgar a dicha valoración una puntuación proporcionada que no determinará, en ningún caso, por sí misma el resultado del proceso selectivo.

g) Para asegurar la objetividad y la racionalidad de los procesos selectivos, las pruebas se complementarán con la aprobación de cursos, de periodos de prácticas o de prueba, con la exposición curricular por parte de las personas postulantes, con pruebas psicométricas y/o con la realización de entrevistas. No podrán considerarse valoraciones médicas, excepto en

los casos en que exista criterio médico que demuestre su necesidad, la persona postulante lo acepte de manera voluntaria y sean únicamente para efectos de protección de la salud de la persona trabajadora.

h) Los sistemas selectivos de personas servidoras públicas de nuevo ingreso serán los de oposición y concurso de oposición que deberán incluir, en todo caso, una o varias pruebas para determinar la capacidad y/o las competencias de las personas postulantes y establecer el orden de prelación en que se aplican las pruebas. Además, podrán considerar a aquellas personas que no superen los treinta y cinco años y que no cuenten con experiencia

laboral para el cargo o esta no sea superior a los tres años, siempre que cuenten con los demás requisitos del puesto y se pueda comprobar su competencia y demás méritos.

i) Velar porque se reserve al menos un porcentaje de un cinco por ciento (5%) de las plazas vacantes, de las dependencias del artículo 2, para que sean cubiertas por personas con discapacidad, siempre que exista oferta de empleo y se superen las pruebas selectivas y de idoneidad.

j) Los procesos de reclutamiento y selección podrán contemplar criterios de territorialidad y origen étnico racial, de manera proporcional a los

<p>datos estadísticos oficiales definidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), correspondientes a la población afrodescendiente y de los pueblos indígenas.</p> <p>k) Cumplir con cualesquiera otros requisitos que establezcan los reglamentos y las disposiciones legales aplicables, según los procedimientos y las particularidades de cada familia de puestos. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.119-130)</p>		
<p>ARTÍCULO 16- Oferta de empleo público. Las necesidades de talento humano con contenido presupuestario, que deban proveerse mediante la incorporación de personas servidoras públicas</p>		<p>Publicación del concurso:</p> <p>El nivel de impacto es medio debido a que la aprobación del contenido presupuestario para la necesidad de talento humano se realiza</p>

<p>de nuevo ingreso serán objeto de la oferta de empleo público, lo que comportará la obligación de convocar los correspondientes procesos selectivos para las plazas comprometidas, fijando el plazo máximo para la convocatoria de estos. En todo caso, la ejecución de la oferta de empleo público o instrumento similar deberá desarrollarse dentro del plazo improrrogable de tres años.</p> <p>La oferta de empleo público de la Administración Pública, que se aprobará por las entidades y los órganos incluidos bajo el ámbito de aplicación de la presente ley, deberá ser publicada en formato digital en la plataforma integrada de empleo público del Ministerio de Planificación Nacional y</p>		<p>cundo la institución realmente lo requiere, por lo que se debe realizar la oferta de empleo y atraer al personal para que no exista afectaciones en los procesos institucionales.</p>
---	--	--

<p>Política Económica (Mideplán). (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.131-132)</p>		
<p>ARTÍCULO 17- Personal de la alta dirección pública. Las entidades y los órganos, incluidos en el artículo 2 de la presente ley, establecerán la normativa administrativa en relación con el personal de la alta dirección pública, de conformidad con los siguientes postulados:</p> <p>a) Es personal que tiene a su cargo una o varias de las instancias calificadas como nivel directivo, según los Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas y que desarrolla funciones administrativas</p>		<p>Publicación del concurso:</p> <p>Es alta ya que según el inciso d se debe prever igualdad de oportunidades, por lo cual la publicación del concurso se debe emplear un lenguaje inclusivo.</p> <p>Preselección:</p> <p>Se debe tomar en cuenta a todas aquellas personas que califiquen al puesto sin caer en términos de discriminación.</p> <p>Entrevista:</p>

<p>profesionales altamente ligadas a la toma, implementación, dirección y supervisión de decisiones estratégicas en las entidades y los órganos incluidos, definidas como tales en las normas específicas de cada dependencia.</p> <p>b) La designación del personal de alta dirección pública atenderá a principios de mérito, capacidad, competencia, excelencia e idoneidad y se llevará a cabo mediante los más estrictos procedimientos que garanticen publicidad y concurrencia.</p> <p>c) El personal de alta dirección pública estará sujeto a una evaluación del desempeño rigurosa con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia,</p>		<p>Se deben evaluar todas las personas que cumplan los requisitos del puesto para medir sus méritos, capacidad y competencias.</p> <p>Pruebas:</p> <p>Se debe prever que las pruebas midan meramente la idoneidad, y capacidades de los candidatos sin caer en discriminación.</p> <p>Selección:</p> <p>Es importante seleccionar al candidato con base a aprobar todo el proceso anterior, y que sus méritos y capacidades se alineen a lo que el puesto solicita, previendo la libre oportunidad de obtener el puesto.</p> <p>Período de prueba:</p> <p>Es de nivel de impacto alto, ya que los funcionarios de alta dirección pública deben</p>
--	--	--

<p>responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos institucionales que les hayan sido fijados.</p> <p>d) La alta dirección pública se regirá por el principio de igualdad de oportunidades con criterios de igualdad efectiva entre mujeres y hombres y otras condiciones libres de toda forma de discriminación, respetando los principios contemplados en el inciso b) de este artículo, para su designación.</p> <p>e) La alta dirección pública se regirá por el principio de igualdad de oportunidades con criterio, de igualdad efectiva entre mujeres y hombres y otras condiciones libres de toda forma</p>		<p>someterse al periodo de prueba para corroborar que se han adaptado de forma exitosa al puesto, ya que de ellos depende el éxito de la gestión de la municipalidad.</p>
--	--	---

<p>de discriminación, respetando los principios contemplados en el inciso b) de este artículo, para su designación. (La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.133-140)</p>		
<p>ARTÍCULO 18- Nombramiento y período de prueba de la alta dirección pública. Toda persona servidora pública, que sea nombrada en puestos de alta dirección pública, estará a prueba durante el periodo de seis meses y su nombramiento se efectuará por un máximo de seis años, con posibilidad de prórroga anual, la cual estará sujeta a los resultados de la evaluación del desempeño.</p>		<p>Período de prueba:</p> <p>El nivel de impacto es medio, ya que esta parte del proceso es necesaria para verificar y medir la adaptación del funcionario al puesto. Puede existir una posibilidad de prórroga y se tomara en cuenta el resultado con base en la evaluación del desempeño.</p>

<p>El Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) y los entes públicos con autonomía de gobierno u organizativa respetarán los plazos y períodos determinados en sus leyes, estatutos orgánicos y reglamentos, respecto de los servidores públicos, nombrados en puestos de alta dirección pública. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.141-142)</p>		
--	--	--

## Impacto de cambio que conlleva cada nuevo requerimiento de la Ley N.º 10159 en los procesos de reclutamiento y selección en la Municipalidad de Esparza

Artículo Ley Marco de Empleo Público	Nivel de impacto	Proceso de reclutamiento y selección afectado
<p>ARTÍCULO 14- Reclutamiento y selección. El reclutamiento y la selección de las personas servidoras públicas de nuevo ingreso se efectuará con base en su idoneidad comprobada. En los procesos de reclutamiento y selección no podrá elegirse a un postulante que se encuentre en alguna de las siguientes situaciones:</p>		<p>Preselección:</p> <p>El nivel de impacto de este cambio es alto, ya que si no se comprueba el grado de consanguinidad al inicio del proceso de preselección del candidato podría incurrirse en una práctica desleal, pues se tendría afinidad con el candidato si tiene algún parentesco con algún funcionario.</p> <p>Así mismo, es importante revisar si hay personas inelegibles para no tomarlas en</p>

<p>a) Estar ligado por parentesco de consanguinidad o de afinidad en línea directa o colateral, hasta tercer grado inclusive, con la jefatura inmediata ni con las personas superiores inmediatas de esta en la respectiva dependencia.</p> <p>b) Encontrarse enlistada en el registro de personas inelegibles de la plataforma integrada de empleo público. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.116-118)</p>		<p>cuenta en el proceso, y que no sea riesgoso para la municipalidad.</p>
<p>ARTÍCULO 15- Postulados rectores que orientan los procesos generales de reclutamiento y selección de personas servidoras públicas de nuevo ingreso:</p>		<p>Publicación del concurso:</p> <p>Se debe buscar un proceso abierto, garantizando la libre participación, por lo cual se</p>

<p>a) Los procesos de reclutamiento y selección tendrán carácter abierto con base en el mérito y las competencias de las personas, acorde con los principios de idoneidad comprobada, igualdad y transparencia, para garantizar la libre participación, sin perjuicio de lo establecido en las entidades y los órganos incluidos para la promoción interna y de las medidas de discriminación positiva previstas en esta ley.</p> <p>b) Los órganos de selección velarán por el cumplimiento del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, garantizando que en dichos procesos no se discrimine, en cualquiera de sus manifestaciones, a alguna de las personas que</p>		<p>debe emplear un lenguaje inclusivo en la publicación del concurso.</p> <p>Preselección:</p> <p>Cuando se selecciona a los candidatos se debe velar que haya igualdad de oportunidades, que se seleccionen con base en los requisitos que tenga el puesto y el candidato sin caer en discriminación.</p> <p>Entrevista:</p> <p>Las preguntas que se formulen en la fase de entrevista tienen que estar debidamente formuladas y justificadas, para saber la conexión de la pregunta con el puesto a desempeñar, sin caer en preguntas discriminatorias a los postulantes.</p> <p>Pruebas:</p>
---	--	---

<p>participaron en el proceso, asegurando las mismas oportunidades para obtener empleo y ser consideradas elegibles.</p> <p>c) Los procedimientos de selección velarán especialmente por la conexión entre el tipo de pruebas a superar y la adecuación al desempeño de las tareas de los puestos de trabajo convocados, incluyendo, en su caso, las pruebas prácticas que sean necesarias.</p> <p>d) Las pruebas para personas postulantes profesionales consistirán en la comprobación de los conocimientos, de la capacidad analítica y de las competencias necesarias para el puesto, expresadas de forma oral y escrita. Las pruebas</p>		<p>Se emplearán pruebas que tengan conexión con lo que se evalúa con el desempeño del puesto que se requiera, para no someter a candidatos a pruebas injustas o innecesarias.</p> <p>Selección:</p> <p>A partir de las pruebas, entrevistas y que se haya completado el proceso correspondiente se debe seleccionar al candidato que se compruebe que cumple desde su mérito, idoneidad, capacidades y competencias para desempeñar el puesto, tomando en cuenta también hacer la reserva del 5% de las plazas para personal con discapacidad.</p>
---	--	--

para postulantes a las plazas profesionales, del título II del Estatuto del Servicio Civil, estarán actualizadas en relación con las políticas educativas, los programas y los planes de estudio aprobados por el Consejo Superior de Educación. En todo caso, estas pruebas deberán ser objetivas, por lo que se deberán establecer de previo los criterios que se tomarán en cuenta.

e) Las pruebas para personas postulantes no profesionales consistirán en la comprobación de competencias, expresadas de forma oral y escrita. Estas pruebas deberán ser objetivas, por lo que se deberán establecer de previo los criterios que se tomarán en cuenta.

f) Los procesos selectivos que incluyan, además de las preceptivas pruebas de capacidad y competencias, la valoración de méritos de las personas aspirantes, solo podrán otorgar a dicha valoración una puntuación proporcionada que no determinará, en ningún caso, por sí misma el resultado del proceso selectivo.

g) Para asegurar la objetividad y la racionalidad de los procesos selectivos, las pruebas se complementarán con la aprobación de cursos, de periodos de prácticas o de prueba, con la exposición curricular por parte de las personas postulantes, con pruebas psicométricas y/o con la realización de entrevistas. No podrán considerarse valoraciones médicas, excepto en

los casos en que exista criterio médico que demuestre su necesidad, la persona postulante lo acepte de manera voluntaria y sean únicamente para efectos de protección de la salud de la persona trabajadora.

h) Los sistemas selectivos de personas servidoras públicas de nuevo ingreso serán los de oposición y concurso de oposición que deberán incluir, en todo caso, una o varias pruebas para determinar la capacidad y/o las competencias de las personas postulantes y establecer el orden de prelación en que se aplican las pruebas. Además, podrán considerar a aquellas personas que no superen los treinta y cinco años de edad y que no cuenten con

experiencia laboral para el cargo o esta no sea superior a los tres años, siempre que cuenten con los demás requisitos del puesto y se pueda comprobar su competencia y demás méritos.

i) Velar porque se reserve al menos un porcentaje de un cinco por ciento (5%) de las plazas vacantes, de las dependencias del artículo 2, para que sean cubiertas por personas con discapacidad, siempre que exista oferta de empleo y se superen las pruebas selectivas y de idoneidad.

j) Los procesos de reclutamiento y selección podrán contemplar criterios de territorialidad y origen étnico racial, de manera proporcional a los

<p>datos estadísticos oficiales definidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), correspondientes a la población afrodescendiente y de los pueblos indígenas.</p> <p>k) Cumplir con cualesquiera otros requisitos que establezcan los reglamentos y las disposiciones legales aplicables, según los procedimientos y las particularidades de cada familia de puestos. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.119-130)</p>		
<p>ARTÍCULO 16- Oferta de empleo público. Las necesidades de talento humano con contenido presupuestario, que deban proveerse mediante la incorporación de personas servidoras públicas</p>		<p>Publicación del concurso:</p> <p>El nivel de impacto es medio, ya que es importante que se crea la oferta pública cuando Recursos Humanos necesite completar</p>

<p>de nuevo ingreso, serán objeto de la oferta de empleo público, lo que comportará la obligación de convocar los correspondientes procesos selectivos para las plazas comprometidas, fijando el plazo máximo para la convocatoria de estos. En todo caso, la ejecución de la oferta de empleo público o instrumento similar deberá desarrollarse dentro del plazo improrrogable de tres años.</p> <p>La oferta de empleo público de la Administración Pública, que se aprobará por las entidades y los órganos incluidos bajo el ámbito de aplicación de la presente ley, deberá ser publicada en formato digital en la plataforma integrada de empleo público del Ministerio de Planificación Nacional y</p>		<p>personal, ya que es a partir de eso que se crea el presupuesto para ser aprobado e iniciar el proceso de reclutamiento y selección</p>
--	--	---

<p>Política Económica (Mideplán). (La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.131-132)</p>		
<p>ARTÍCULO 17- Personal de la alta dirección pública. Las entidades y los órganos, incluidos en el artículo 2 de la presente ley, establecerán la normativa administrativa en relación con el personal de la alta dirección pública, de conformidad con los siguientes postulados:</p> <p>a) Es personal que tiene a su cargo una o varias de las instancias calificadas como nivel directivo, según los Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas y que desarrolla funciones administrativas</p>		<p>Publicación del concurso:</p> <p>Es alta ya que según el inciso d se debe prever igualdad de oportunidades, por lo cual la publicación del concurso se debe emplear un lenguaje inclusivo</p> <p>Preselección:</p> <p>Se debe tomar en cuenta a todas aquellas personas que califiquen para el puesto sin caer en términos de discriminación.</p> <p>Entrevista:</p>

<p>profesionales altamente ligadas a la toma, implementación, dirección y supervisión de decisiones estratégicas en las entidades y los órganos incluidos, definidas como tales en las normas específicas de cada dependencia.</p> <p>b) La designación del personal de alta dirección pública atenderá a principios de mérito, capacidad, competencia, excelencia e idoneidad y se llevará a cabo mediante los más estrictos procedimientos que garanticen publicidad y concurrencia.</p> <p>c) El personal de alta dirección pública estará sujeto a una evaluación del desempeño rigurosa con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia,</p>		<p>Se deben evaluar todas las personas que cumplan los requisitos del puesto para medir sus méritos, capacidad y competencias.</p> <p>Pruebas:</p> <p>Se debe prever que las pruebas midan meramente la idoneidad, y capacidades de los candidatos sin caer en discriminación.</p> <p>Selección:</p> <p>Es importante seleccionar al candidato con base en aprobar todo el proceso anterior, y que sus méritos y capacidades se alineen a lo que el puesto solicita, previendo la libre oportunidad de obtener el puesto.</p> <p>Período de prueba:</p> <p>Es de nivel de impacto alto ya que los funcionario de alta dirección pública deben</p>
--	--	---

<p>responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos institucionales que les hayan sido fijados.</p> <p>d) La alta dirección pública se regirá por el principio de igualdad de oportunidades con criterios de igualdad efectiva entre mujeres y hombres y otras condiciones libres de toda forma de discriminación, respetando los principios contemplados en el inciso b) de este artículo, para su designación.</p> <p>e) La alta dirección pública se regirá por el principio de igualdad de oportunidades con criterio, de igualdad efectiva entre mujeres y hombres y otras condiciones libres de toda forma</p>		<p>someterse al periodo de prueba para corroborar que se han adaptado de forma exitosa al puesto, ya que de ellos depende el éxito de la gestión de la municipalidad.</p>
--	--	---

<p>de discriminación, respetando los principios contemplados en el inciso b) de este artículo, para su designación. (La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.133-140)</p>		
<p>ARTÍCULO 18- Nombramiento y período de prueba de la alta dirección pública. Toda persona servidora pública, que sea nombrada en puestos de alta dirección pública, estará a prueba durante el periodo de seis meses y su nombramiento se efectuará por un máximo de seis años, con posibilidad de prórroga anual, la cual estará sujeta a los resultados de la evaluación del desempeño.</p>		<p>Período de prueba:</p> <p>El nivel de impacto es medio, ya que es necesario que los nuevos funcionarios pasan un periodo de prueba para corroborar en ambas partes la adaptación al puesto, desde el área del puesto que la persona se adapte a las funciones, cumpla los objetivos y metas, y de parte del funcionario que se adapte a las funciones, jefatura, compañeros y municipalidad.</p>

<p>El Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) y los entes públicos con autonomía de gobierno u organizativa respetarán los plazos y períodos determinados en sus leyes, estatutos orgánicos y reglamentos, respecto de los servidores públicos, nombrados en puestos de alta dirección pública. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, párr.141-142)</p>		
--	--	--

## **Diagrama de flujo: Proceso Concurso externo e interno de R y S de las municipalidades de Esparza y Orotina**








A continuación, se presenta, mediante un diagrama de operaciones, el proceso de reclutamiento y selección del concurso externo e interno de las municipalidades de Esparza y Orotina. Antes de ello, es necesario comprender la definición del diagrama de proceso y su simbología: “Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas” (Calderón y Ortega, 2009, p.1). A partir de ello es posible, para los interesados del proceso, verificarlo de una forma visual más simple y sencilla.

Para este tipo de diagrama, se utiliza una simbología específica: “la simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y es escogida según criterio discrecional de cada institución” (Calderón y Ortega, 2009, p.8). Los símbolos que se utilizan para representar dicho diagrama son los de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos:

La Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos –ASME por sus siglas en inglés-, fue fundada en 1880 como una organización profesional sin fines de lucro que promueve el arte, la ciencia, la práctica de la ingeniería mecánica y multidisciplinaria y las ciencias relacionadas en todo el mundo. (Calderón y Ortega, 2009, p. 8)

Figura 3.

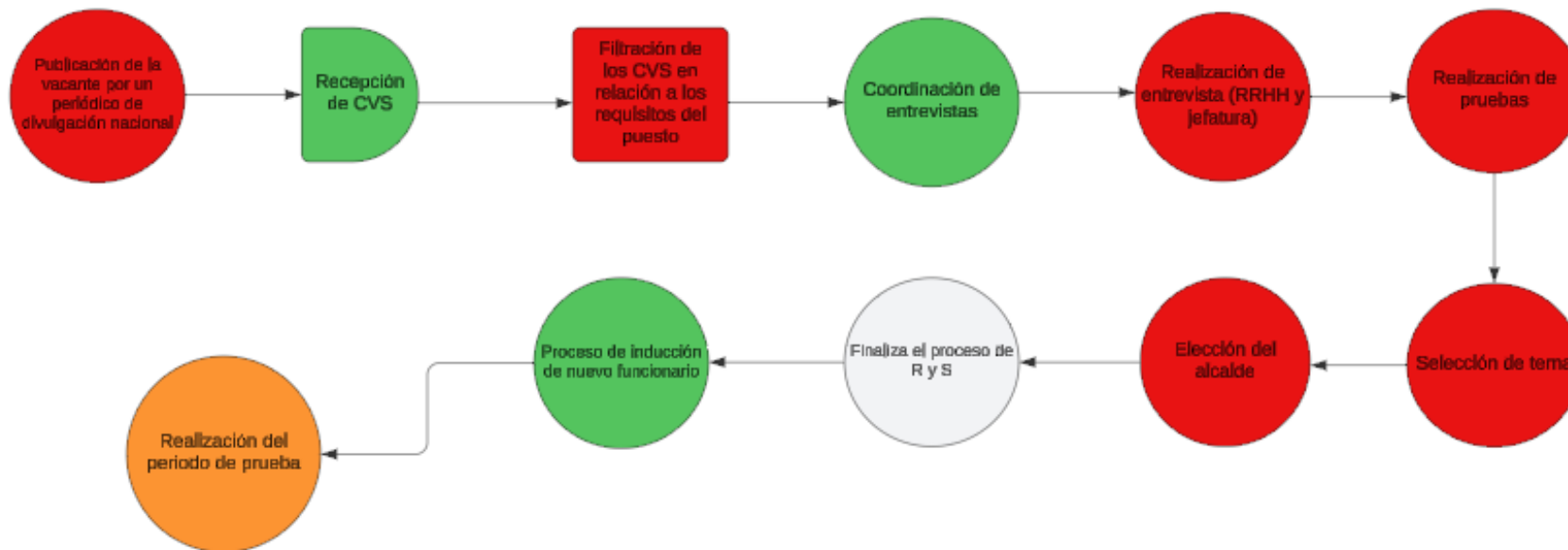
*Elementos del diagrama de flujo ASME***Simbología ASME**

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>	<b>¿Para que se utiliza?</b>
	<b>Origen</b>	Este símbolo sirve para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma en sí parte del nuevo proceso.
	<b>Operación</b>	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Hay una operación cada vez que un documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.
	<b>Inspección</b>	Indica cada vez que un documento o paso del proceso se verifica, en términos de: la calidad, cantidad o características. Es un paso de control dentro del proceso. Se coloca cada vez que un documento es examinado.
	<b>Transporte</b>	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	<b>Demora</b>	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	<b>Almacenamiento</b>	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo. También se puede utilizar para guardar o proteger el documento de un traslado no autorizado.
	<b>Almacenamiento Temporal</b>	Indica el depósito temporal de un documento o información dentro de un archivo, mientras se da inicio el siguiente paso.

Fuente: Calderón y Ortega (2009).

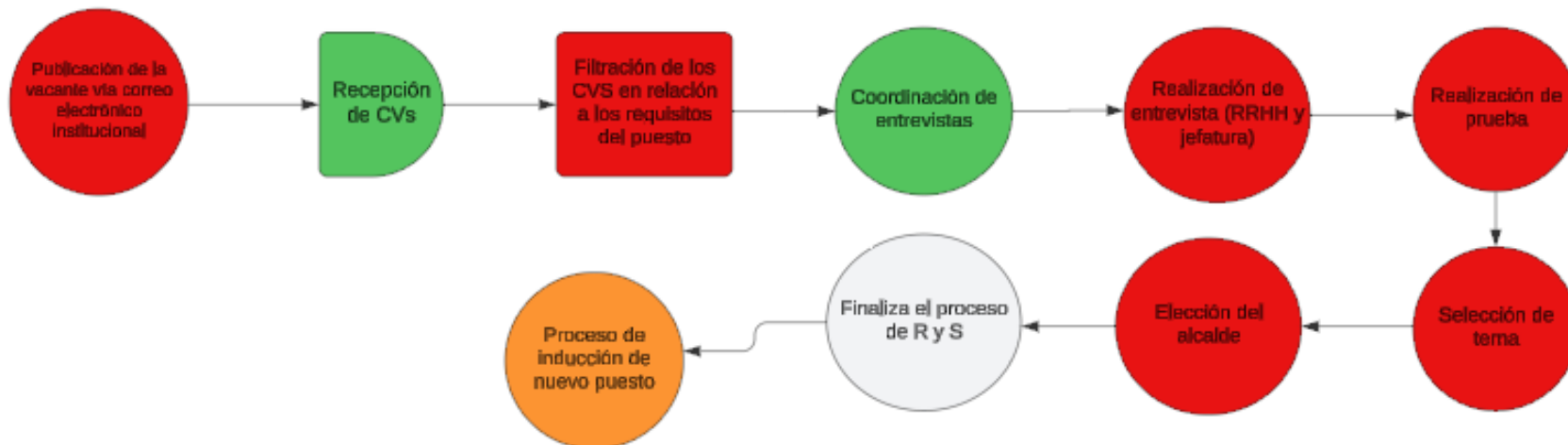
Siguiendo dicha simbología, se podrá tener una representación visual del proceso productivo de una institución y/o empresa.

**Diagrama de flujo: Proceso Concurso externo de R y S de las municipalidades de Esparza y Orotina:**



Fuente: Elaboración propia (2025).

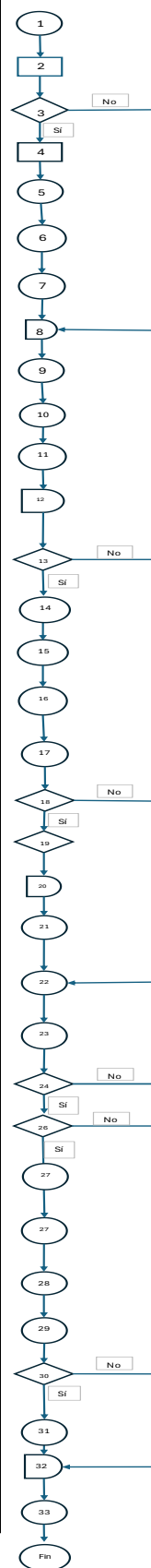
## Diagrama de flujo: Proceso Concurso interno de R y S de las municipalidades de Esparza y Orotina:



Fuente: Elaboración propia (2025).

Diagrama de flujo:  
 Proceso de reclutamiento y selección según la normativa

	Número	Procedimiento
Ascenso directo	1	Ingresar la solicitud del puesto de parte del Alcalde o Jefe inmediato
	2	Recursos Humanos analiza la solicitud y verifica los requisitos del puesto
	3	Verificar si hay 3 o más funcionarios que cumplan con los requisitos para ejecutar un ascenso directo
	4	Verificar si es necesario aplicar pruebas adicionales de conocimiento, analítica y/o de competencias para el puesto.
	5	Coordinar entrevista con la Jefatura del puesto y Recursos Humanos.
	6	Realizar la entrevista por competencias.
	7	Realizar informe de los candidatos evaluados, con las pruebas, atestados y entrevistas para envío a Alcaldía.
	8	Se revisa el informe por parte de Alcaldía, si hay inopia se avata el concurso interno
	9	Recibir oficio sobre elección, ya sea avisar al funcionario sobre ascenso directo o iniciar concurso interno
Concurso interno	10	Verificar requisitos del puesto nuevamente para iniciar el concurso interno.
	11	Realiza la publicación de concurso interno por correo corporativo, pizarras informativas etc.
	12	Recibir solicitudes de los funcionarios para participar del concurso interno.
	13	Verificar la cantidad de solicitudes, si no hay 3 o más, se declara inopia, para iniciar concurso externo
	14	Realizar las pruebas de conocimiento, analítica y/o de competencias para el puesto.
	15	Coordinar entrevista con la Jefatura del puesto y Recursos Humanos.
	16	Realizar la entrevista por competencias.
	17	Realizar informe de los candidatos evaluados, con las pruebas, atestados y entrevistas para envío a Alcaldía.
	18	Verificar las notas obtenidas, si no hay 3 o más funcionarios con nota igual o mayor a 70 se declara inopia para iniciar concurso externo.
	19	Envío de informe para elección del alcalde.
	20	Esperar la elección del Alcalde.
	21	En caso de elección de funcionario interno se da el cambio de puesto e inducción al nuevo puesto.
Concurso externo	22	Si se declara inopia en concurso interno se procede con concurso externo.
	23	Publicar concurso externo en diario de circulación nacional.
	24	Verificar la cantidad de solicitudes, si no hay 3 o más, se declara inopia.
	25	Verificar a los postulantes en la lista de la plataforma integrada de empleo público si están en la lista de inelegibles.
	26	Realizar pruebas de conocimiento, analítica y/o competencias.
	27	Coordinar entrevista con la Jefatura del puesto y Recursos Humanos.
	28	Realizar la entrevista por competencias.
	29	Realizar informe de los candidatos evaluados, con las pruebas, atestados y entrevistas para envío a Alcaldía.
	30	Verificar las notas obtenidas, si no hay 3 o más funcionarios con nota igual o mayor a 70 se declara inopia y se evalúa iniciar nuevamente un concurso externo.
	31	Se envía informe para elección del alcalde.
	32	Esperar la elección del Alcalde, si selecciona algún postulante o se declara inopia, para evaluar si se inicia nuevamente el concurso interno.
	33	En caso de elección exitosa de un postulante se da la contratación al puesto e inducción al nuevo funcionario.



Fuente: Elaboración propia (2025).

## Desempeño de incertidumbres

<b>Paso 1: Definir las escalas de la matriz de riesgos</b>		
<b>Probabilidad</b>	<b>Escala</b>	<b>Impacto</b>
81% - 100%	Muy probable	Muy alto
61% - 80%	Bastante probable	Alto
41% - 60%	Probable	Moderado
21% - 40%	Improbable	Bajo
0% - 20%	Muy improbable	Muy bajo
<b>Paso 2: Identificar los riesgos del proyecto y su categoría</b>		
<b>Núm.</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Categoría</b>
1	Omisión de verificación de grado de consanguinidad o elección de personal en lista de inelegibles.	Riesgo de gestión
2	No se postulan personas con discapacidad.	Riesgo de gestión
3	Incumplimiento de la terna.	Riesgo de gestión
4	Retrasos en aprobación de presupuesto para un nuevo puesto.	Riesgo económico
5	Sesgos en aplicación de pruebas.	Riesgo de gestión
6	Falta de participación de sectores diversos en las vacantes que fomenten la inclusión.	Riesgo de gestión

7	Proceso de entrevista con preguntas discriminatorias.	Riesgo legal
8	Desactualización del manual de puestos-competencias.	Riesgo de gestión
9	Proceso de filtración de CV discriminatorio.	Riesgo legal
10	No aplicar el período de prueba al nuevo funcionario	Riesgo de gestión

### Paso 3: Asignar probabilidad e impacto al riesgo

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Escala	Impacto
1	Omisión de grado de consanguinidad o elección de personal en lista de inelegibles.	21% - 40%	Improbable	Alto
2	No se postulan personas con discapacidad.	61% - 80%	Bastante probable	Alto
3	Incumplimiento de la terna	41% - 60%	Probable	Alto
4	Retrasos en aprobación de presupuesto para un nuevo puesto	41% - 60%	Probable	Muy alto
5	Sesgos en aplicación de pruebas	21% - 40%	Improbable	Alto
6	Falta de participación de sectores diversos en las vacantes que fomenten la inclusión	41% - 60%	Probable	Moderado

7	Proceso de entrevista con preguntas discriminatorias	41% - 60%	Probable	Muy alto
8	Desactualización del manual de puestos-competencias.	41% - 60%	Probable	Muy alto
9	Proceso de filtración de CV discriminatorio.	21% - 40%	Improbable	Alto
10	No aplicar el período de prueba al nuevo funcionario	21% - 40%	Improbable	Alto

## **Acciones correctivas**

A partir de la información recopilada, se procede a dar recomendaciones para aplicar acciones correctivas en los procedimientos del proceso de reclutamiento y selección de las municipalidades de Orotina y Esparza para mejorarlos, en cumplimiento de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159. Cabe destacar que dichas acciones correctivas también se pueden aplicar a cualquier municipalidad del Grupo B del índice de gestión de municipalidades. Así mismo, aspectos de estructura se evacúan en la guía de planificación creada.

## **Publicación de la oferta**

La publicación de la oferta es predominante como primer acercamiento a los candidatos. Se deben tomar en cuenta aspectos específicos en la publicación como el nombre del puesto, número de concurso, requisitos legales y nombre del Gobierno Local. A su vez, se propone realizar también una plantilla de publicación de ofertas exclusivas para personas con discapacidad (ver apartado en la guía de planificación).

## **Preselección (recepción de CVS, filtración)**

La preselección de candidatos suele tener varias aristas dependiendo el tipo de puesto, por lo que se recomienda tener plantillas específicas que permitan tener un orden y control que favorezca este proceso. Debe incluir la categoría, los requisitos del puesto, el nombre del postulante y la condición de elegible o inelegible por los requisitos que se necesitan para desempeñar las funciones. A su vez, esta plantilla permite tener un respaldo documental y práctico en caso de que exista algún reclamo por discriminación o exclusión. Permite tener un resumen de preselección que justifique la filtración inicial realizada (ver apartado en la guía de planificación).

## **Pruebas de selección**

Las pruebas de selección son cruciales para la elección del candidato idóneo. Por ello, deben ir alineadas al puesto en específico con apoyo y aval de la jefatura inmediata para verificar conocimientos técnicos. Sin embargo, se proponen aspectos importantes que se deben tomar en cuenta en las pruebas de selección y los tipos de prueba que solicita la Ley Marco de Empleo Público para tomar como base en su elaboración (ver apartado en la guía de planificación).

### **Entrevista (coordinación y ejecución de entrevista)**

Para este segmento del índice de municipalidades, es importante como primer paso crear un diccionario completo de competencias, adaptado a la realidad y naturaleza de cada municipalidad, pues de esta forma a la hora de abordar la entrevista ya se tienen claras las competencias, y qué se va a evaluar en cada una de ellas.

Con la plantilla recomendada en la guía de planificación, será más sencillo trabajarla, ya que según cada competencia se da una evaluación a los candidatos, y a la hora de seleccionar la terna se tome bajo el puntaje obtenido. Es más sencillo crear una guía de entrevista ya establecida para los participantes.

### **Terna**

A la hora de abordar este paso, es necesario que la municipalidad tenga clara la información de cada candidato. Para ello, es importante haber guardado todo el proceso de reclutamiento de la persona en una base de datos, con el objetivo de hacer un resumen para el informe del alcalde sobre la terna.

Se recomienda utilizar la plantilla de la guía de planificación de la terna para resumir la información de los candidatos, y que sea más sencillo para el alcalde revisar y tomar decisiones.

## **Inducción**

La inducción es un paso de suma importancia, ya que es la bienvenida oficial del candidato a la institución. De esta forma, se busca que se sienta integrado y bienvenido a su nuevo lugar de trabajo. Para ello, es importante crear un espacio meramente designado para darles una bienvenida oficial.

Se puede asignar un día al mes para llevar a cabo la inducción, donde se reúna a las personas de nuevo ingreso y se les dé distintas charlas de las áreas estratégicas de la institución. Así, se sentirán más guiados a la hora de abordar algún tema específico. A su vez, se libera la carga meramente a la jefatura de llevar todo ese proceso de explicación.

Se recomienda seguir la guía de planificación, en el punto de la inducción; se explica el paso a paso recomendado para llevar a cabo un proceso de inducción exitoso

## **Período de prueba**

Para este último paso del proceso, es necesario crear un sistema de evaluación de desempeño completo. Es recomendable seguir el apartado de la guía de planificación, ya que al ser una creación de un sistema inicial podrían comenzar con un método conocido como lo es el modelo de 90°, o sea evaluado por la jefatura. También se puede complementar con la autoevaluación del funcionario. Tal y como se explicó, de esta forma se obtendría la percepción del funcionario con su trabajo en los primeros 90 días, y la percepción real de su jefatura directa.

Finalmente, es importante tener un proceso debidamente establecido, para que sea conocido por toda la institución y sepan qué se espera de ellas y qué se les está evaluando. Se les debe de integrar en su implementación, para que sea bien aceptado por todos y evitar la resistencia al cambio.

## **CAPÍTULO V: Guía de planificación: Reclutamiento y selección**

# Guía de planificación: Reclutamiento y selección

Uno de los procesos vitales de una organización se debe trabajar bajo eficacia, eficiencia y dedicación, según la normativa vigente.

Creado por:  
Elizabeth Arce Rojas  
Rachel Francela Ortega Gómez

## Tabla de contenido

<b>Presentación</b> .....	<b>188</b>
<b>Objetivo</b> .....	<b>188</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>189</b>
<b>1. Publicación de la oferta</b> .....	<b>190</b>
<b>2. Preselección</b> .....	<b>191</b>
<b>3. Pruebas de selección</b> .....	<b>192</b>
3.1 Tipos de pruebas.....	193
<b>4. La entrevista</b> .....	<b>194</b>
4.1 Coordinación de entrevista.....	194
4.2 Ejecución de entrevista .....	195
<b>5. Terna</b> .....	<b>198</b>
<b>6. Inducción</b> .....	<b>200</b>
<b>7. Período de prueba</b> .....	<b>202</b>
<b>Consideraciones finales</b> .....	<b>206</b>
<b>Glosario de términos</b> .....	<b>207</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>208</b>

## Presentación

La presente guía de planificación contiene recomendaciones que pueden tomar en cuenta las municipalidades de Orotina y Esparza para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección en la transición del proceso tradicional a los nuevos requerimientos de la Ley N° 10159 Marco de Empleo Público.

Se involucran aspectos necesarios por considerar para la selección y reclutamiento de personal idóneo. Estos aspectos le permitirán al área de Recursos Humanos realizar un proceso eficaz, ágil y transparente.

## Objetivo

Proponer herramientas funcionales a las municipalidades de Orotina y Esparza, mediante una guía de planificación, que contribuyan a la mejora del proceso de reclutamiento y selección según los nuevos requerimientos de la Ley N° 10159.

## Introducción

Los cambios que conllevan las legislaciones y nuevas normas pueden implicar modificaciones significativas en los procesos de las instituciones.

La implementación de la Ley N° 10159 tiene como propósito mantener la transparencia en las funciones públicas. Así, la “Ley N° 10159 establece una modernización de la gestión pública más eficiente y transparente” (Presidencia de la República de Costa Rica, 2022, párr. 1), Busca alinear a un mayor desempeño las funciones de los servidores públicos para la satisfacción de los ciudadanos.

Las municipalidades cumplen un papel esencial en el desempeño y desarrollo de un cantón; por ende, la selección de los funcionarios públicos que ejercen labores en estos gobiernos locales debe cumplir con requisitos específicos que se pueden visualizar mejor si se cuenta con una guía de planificación para el proceso de reclutamiento y selección.

En la presente guía, se involucran las diferentes etapas del proceso como la publicación de la oferta, la selección del personal, la entrevista, las pruebas y la inducción. Todo este proceso debe ser respaldado con fundamento documental para garantizar la idoneidad y transparencia del proceso.

## 1. Publicación de la oferta

La publicación de la oferta es predominante como primer acercamiento a los candidatos.

De tal modo, se deben tomar en cuenta aspectos específicos en la publicación del boletín:

- Nombre del puesto.
- Número de concurso.
- Requisitos del puesto, jornada y salario global y transitorio.
- Fecha límite para recepción de la información.

Se recomienda involucrar aspectos generales mencionados anteriormente. No se deben incluir aspectos como género, lugar, edad, religión o alguna especificación que pueda resultar discriminatoria.

Adicionalmente, la Ley N° 10159 especifica en el artículo 15 que cada municipalidad debe cumplir con un mínimo de un 5% de personas en condición de discapacidad, siempre que exista oferta de empleo y se superen las pruebas selectivas y de idoneidad. Se recomienda utilizar una plantilla específica para la atracción exclusiva a este grupo de personas cuando exista una plaza vacante que facilite la participación de esta población.

### NOMBRE DE LA MUNICIPALIDAD

### OPORTUNIDAD LABORAL PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Nombre del concurso

Nombre del puesto

Objetivo del puesto

Requisitos generales (académicos,  
legales)

Experiencia requerida

Logo de la municipalidad:

Salario global y transitorio:

Fecha límite para recepción  
de información:

Jornada:

## 2. Preselección

La preselección de cada candidato radica en determinar si cumple con los requisitos y experiencia del puesto. Es por ello que se elabora una plantilla general que puede ser de utilidad en el proceso de preselección, permitiendo tener un registro documental de todos los participantes y un respaldo documental y práctico en caso de que exista algún reclamo por discriminación o exclusión. Permite tener un resumen de preselección que justifique la filtración inicial realizada.

NOMBRE DEL PUESTO Y NÚMERO DE CONCURSO EXTERNO O INTERNO				
Objetivo del puesto				
Categoría según banda profesional	Profesional( )	Técnico( )	Operativo( )	
Requisitos del puesto				
Nombre del postulante 1		Condición:	Elegible ( ) Inelegible( )	Observación:
Nombre del postulante 2		Condición:	Elegible ( ) Inelegible( )	Observación:
Nombre del postulante 3		Condición:	Elegible ( ) Inelegible( )	Observación:

### 3. Pruebas de selección



La etapa de pruebas es variable, dependiendo del tipo de puesto que se esté reclutando. Sin embargo, se pueden tener en cuenta aspectos generales que permitan tener un control y orden adecuado del proceso.

La Ley N° 10159 en el artículo 15, inciso e, indica que cada candidato debe ser calificado por competencias específicas que se requieren para ejercer el puesto, esto adicional a los aspectos técnicos específicos del puesto y aspectos teóricos que se consideren relevantes que el candidato conozca para laborar en la institución. Adicional, en el mismo artículo, inciso e, se menciona que se deben tomar en cuenta pruebas psicométricas, teóricas o las necesarias para garantizar la idoneidad del proceso.

El área encargada de la elaboración de estas pruebas es la de Recursos Humanos. No obstante, en esta etapa y en la de la entrevista requiere además del criterio profesional de la jefatura inmediata para el apoyo y sustento técnico de cada puesto.

### 3.1 Tipos de pruebas

Existen diferentes tipos de pruebas que se pueden utilizar dependiendo del puesto que se requiera:

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de competencias.
- Pruebas de inteligencia.
- Pruebas prácticas.

La aplicación de las pruebas garantiza la selección del personal idóneo y la transparencia del proceso. La aplicación de cada una de ellas depende de cada puesto en específico, pero se recomienda tener una base con los criterios por evaluar en cada una de ellas, la puntuación de cada respuesta o rasgo que refleja el resultado, como el caso de las pruebas de personalidad.

Además, se recomienda categorizar las pruebas por competencias por las bandas de puestos y, a su vez, categorizar en grados cada competencia para identificar su grado máximo y mínimo. Para ello, además es necesario contar con la definición específica de cada una de estas en el contexto de la institución en un diccionario de competencias.

En el caso de las pruebas prácticas, se podrán realizar al personal operativo con el fin de evaluar la experiencia en el área de trabajo.

## 4. La entrevista

A partir de lo que se indica en la Ley N° 10159, se busca que en las pruebas a los postulantes se les evalúe sus competencias para el puesto por desempeñar.

d) Las pruebas para personas postulantes profesionales consistirán en la comprobación de los conocimientos, de la capacidad analítica y de las competencias necesarias para el puesto, expresadas de forma oral y escrita.

e) Las pruebas para personas postulantes no profesionales consistirán en la comprobación de competencias, expresadas de forma oral y escrita.

Una vez aprobadas las pruebas de conocimiento, procede la fase de entrevista.

g) Para asegurar la objetividad y la racionalidad de los procesos selectivos, las pruebas se complementarán con la aprobación de cursos, de periodos de prácticas o de prueba, con la exposición curricular por parte de las personas postulantes, con pruebas psicométricas y/o con la realización de entrevistas.

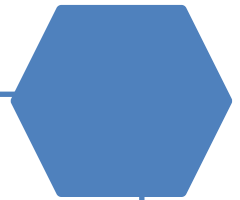
(Asamblea Legislativa, 2022, párr. 123-126)

### 4.1 Coordinación de la entrevista

En primera instancia, se coordina con el candidato para que puedan asignar la fecha y hora que se acople a todas las partes interesadas.

Seguidamente, es importante como reclutador dar consejos para una entrevista exitosa con la Jefatura del puesto. Esto se puede enviar en un correo con recomendaciones o tips, o bien llamar al candidato y externarlas.

Una vez definida fecha y hora, enviar al candidato la invitación a su correo, como recordatorio.



## 4.2 Ejecución de la entrevista

Para este paso, es recomendable seguir la entrevista por competencias. Existen diferentes métodos para evaluar las competencias. Uno popularmente conocido y de éxito es la Metodología STAR, que consiste en la evaluación de las competencias, usualmente las genéricas, aquellas que indica el perfil de puesto, mediante preguntas orientadas a situaciones laborales vividas a los candidatos.

En cuanto a las competencias técnicas, estas pueden ser evaluadas en las mismas pruebas de conocimiento o mediante consultas al candidato.

A continuación, en la página siguiente se presenta una plantilla funcional, que permite evaluar distintas competencias, según vivencias que hayan tenido, en el ámbito laboral.

#	Competencia	Nivel	Situación	Tarea	Acción	Resultado
1	<b>Adaptabilidad</b> "la capacidad de una persona para ajustarse o acomodarse a los cambios que pueda encontrarse en el desempeño de su trabajo" (Santander Universidades, 2022, párr.3).	Avanzado	Describe una situación donde tuvo que colaborar en un proyecto con personas de áreas distintas a la suya.	¿Cuál fue su participación en dicho proyecto?	¿Qué hizo para adaptarse a un entorno y personas con enfoques diferentes?	¿Cuál fue el resultado final del proyecto? ¿Cuál fue el mayor aprendizaje al estar con estas personas?
2	<b>Liderazgo</b> "El liderazgo es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos" (Carazo J, 2018, párr. 1).	Intermedio	Explíqueme una situación donde tuvo que dar lineamientos de un nuevo proceso a su equipo de trabajo.	¿Cómo logró llegar al equipo?	¿Cuáles fueron los métodos que utilizó para hacerlo?	¿Cuál fue la respuesta del equipo a sus métodos propuestos?
3	<b>Capacidad de trabajo en equipo</b> "Se trata de la unión de dos o más personas, con el objetivo de cooperar entre ellas para lograr una meta común en la ejecución de un proyecto específico" (randstand, 2022, párr. 1).	Avanzado	Describe una situación donde tuvo que realizar un proyecto laboral en equipo.	¿Cuál fue su rol en el equipo?	¿Cuáles fueron sus aportes al equipo durante el proyecto?	¿Se logró el objetivo que tenían como equipo?
4	<b>Calidad del servicio</b> "Demuestra un interés genuino por la excelencia, ofreciendo proactivamente ayuda y generando un nivel de servicio de alta calidad que transmite confianza" Uriarte S, 2010, p. 39).	Intermedio	Describe una situación donde el producto con el que estaba trabajando presentó un problema de calidad.	¿Cómo actuó ante el problema?	¿Qué hizo para resolverlo?	¿Que sucedió al final con el producto?
5	<b>Resolución de conflictos</b> "La resolución de conflictos es el conjunto de conocimientos y habilidades para resolver enfrentamientos de forma correcta" (Koruro, 2022, párr. 2).	Avanzado	Describe una situación donde tuvo que enfrentar situaciones conflictivas con personas de su equipo de trabajo.	¿Cómo abordó la situación?	¿Qué acciones tomó ante la situación?	¿Cuál fue el desenlace de la situación?
6	<b>Iniciativa</b> "La iniciativa es la capacidad profesional para proponer, desarrollar o idear proyectos propios" (Quetglas A, 2020, párr. 2).	Intermedio	Explíqueme una situación donde aportó una idea a su equipo de trabajo.	¿Cuál fue la razón de dar esta idea?	¿Qué acciones realizó para lograr concretar su idea?	¿Cuál fue el resultado? ¿Se cumplió el objetivo de su idea?

Logo de la institución	Entrevista por competencias	
Nombre del Candidato:		Entrevistador:
Posición:		Fecha:
Comentarios:		

Escala de puntuación	
Puntos	Alcance
1	El candidato no logra evidenciar el desarrollo de la competencia
2	El candidato presenta un débil desarrollo de la competencia
3	El candidato evidencia el desarrollo de la competencia
4	El candidato logra evidenciar un alto desarrollo de la competencia
5	El candidato presenta satisfactoriamente un desarrollo de la competencia

Análisis de resultados según la puntuación obtenida	
> 10	No pasa el proceso de entrevista por competencias de la metodología STAR
< = 25	Candidato sujeto a revaloración de la entrevista para aprobación por parte de la jefatura y Recursos Humanos
= 50	Candidato aprueba satisfactoriamente la entrevista por competencias STAR

Candidato	Competencia										Puntaje Total
	Adaptabilidad	Liderazgo	Trabajo en equipo	Calidad del servicio	Resolución de conflictos	Iniciativa	Orientación al cliente	Organización del trabajo	Toma de decisiones	Negociación	
Candidato 1											0
Candidato 2											0
Candidato 3											0

Con dicha plantilla, se tiene una guía para llevar a cabo la entrevista STAR. Al finalizarla, se debe agradecer al candidato el tiempo en la entrevista, darle retroalimentación y las instrucciones de cuál paso continua en el proceso.

## 5. Terna

El Código Municipal en su Artículo 139 indica: Artículo 139- Como resultado de los concursos aludidos en los incisos b) y c) del artículo 137 de este Código, la Oficina de Recursos Humanos presentará al alcalde una nómina de elegibles, de tres candidatos como mínimo, en estricto orden descendente de calificación. Sobre esta base, el alcalde escogerá al sustituto.

De esta forma, posterior a completar las pruebas, y entrevista se procede a seleccionar mínimo los tres candidatos para presentar en la terna, con el resumen de todo su perfil y las evaluaciones realizadas.

A continuación, en la siguiente página se presenta una plantilla en la cual se puede resumir la información de los candidatos para presentar el informe de la terna.

Nombre	Resumen del perfil	Puntaje pruebas de conocimiento	Puntaje entrevista por competencias	Comentarios adicionales
Candidato 1				
Candidato 2				
Candidato 3				

Con el uso de esta plantilla, se tiene una representación visual más sencilla para el Alcalde a la hora de hacer la revisión del informe de la terna de los candidatos.

## 6. Inducción

Es importante que todas las personas se sientan adaptadas a su nuevo lugar de trabajo, por lo cual se hace de vital importancia impartir una inducción inicial a la institución y puesto, según la Ley Marco de Empleo Público indica. Es decir, verificar que las personas servidoras públicas reciban la inducción debida sobre los deberes, las responsabilidades y las funciones del puesto, así como los deberes éticos de la función pública generales y particulares de la institución y puesto.

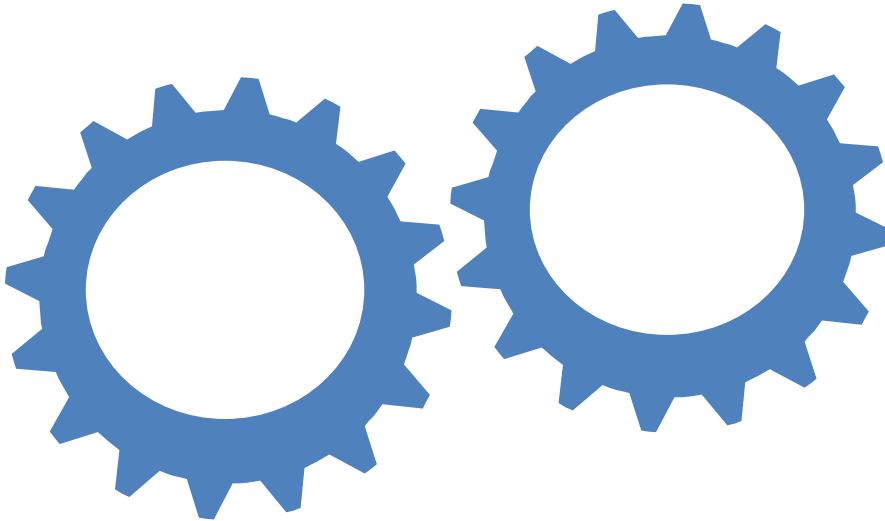
Esto puede ser estructurado por el área de Recursos Humanos, donde se integre a todas las áreas funcionales de la institución, y cada una de ellas pueda dar una charla, tocando los principales puntos de interés, para que el nuevo funcionario tenga un panorama inicial de cómo funcionan estas áreas en la institución.

#### Pasos para iniciar un plan de inducción:

1. Designar a una persona de Recursos Humanos encargada del proceso.
2. Establecer las áreas funcionales de la empresa.
3. Coordinar con cada una de estas áreas los temas de interés para los nuevos integrantes, explicándoles el propósito de su charla para una adecuada adaptación inicial.
4. Establecer un cronograma e informar a cada uno de los participantes de la charla su tiempo establecido.
5. Reservar un espacio en la institución para llevar a cabo la inducción.
6. Es importante que durante la inducción al menos una persona de Recursos Humanos se encuentre presente ante cualquier duda, o ayuda necesaria.

Al final del proceso de inducción, sería recomendable que la jefatura lo reciba para tener un acercamiento inicial, e indicarle las instrucciones generales de su nuevo ingreso.

## 7. Período de prueba



El Código Municipal indica en su Artículo 142. - Todo servidor municipal deberá pasar satisfactoriamente un período de prueba hasta de tres meses de servicio, contados a partir de la fecha de vigencia del acuerdo de su nombramiento.

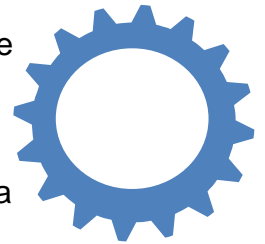
A su vez, la Ley Marco de Empleo Público N° 10159 indica para los funcionarios de alta dirección pública:

ARTÍCULO 18- Nombramiento y período de prueba de la alta dirección pública. Toda persona servidora pública, que sea nombrada en puestos de alta dirección pública, estará a prueba durante el periodo de seis meses y su nombramiento se efectuará por un máximo de seis años, con posibilidad de prórroga anual, la cual estará sujeta a los resultados de la evaluación del desempeño. (Asamblea Legislativa, 2022, párr. 138)

El periodo de prueba es una forma de evaluar la adaptación y rendimiento que ha tenido un funcionario en los primeros 90 días de su ingreso. Es la forma de tener claro si la persona se ha adaptado a su jefatura, funciones y cultura empresarial, ya que esto repercutirá positiva o negativamente en su rendimiento laboral. El objetivo es que cada funcionario cumpla con éxito este periodo para alcanzar las metas propuestas en su puesto y contribuir a los objetivos organizacionales.

Existen diferentes métodos para evaluar el periodo de prueba de un funcionario, y es necesario utilizar el que mejor se ajuste a la naturaleza y cultura institucional. Sin embargo, un método muy utilizado popularmente por muchas empresas e instituciones es la autoevaluación del funcionario. Esta podría ser complementada con la evaluación de la jefatura, que sería la persona ideal para dar un criterio del trabajo desempeñado hasta ese momento, ya que de esta forma se tendría tanto el criterio del funcionario de sí mismo, como el de la jefatura en el desempeño de sus funciones.

A continuación, en la siguiente página se comparte la metodología 90°, herramienta muy utilizada en muchas instituciones, que podría utilizarse inicialmente para este proceso.



### Escala de la nota final para el funcionario

Sigla	Nota final	Significado
<b>N</b>	Necesita mejorar	Su rendimiento por lo general no cumple con lo requerido.
<b>C</b>	Cumple/exitoso	Solamente en algunas ocasiones cumple con lo requerido.
<b>C+</b>	Constantemente cumple y excede algunas veces	Cumple exitosamente con lo requerido en el puesto.
<b>E</b>	Excede casi siempre	Siempre cumple con lo esperado en el puesto y en algunas ocasiones lo excede.

### Criterios según las competencias designadas por cada grupo ocupacional

<b>Alta gerencia</b>	<b>Puesto profesional</b>	<b>Puesto no profesional</b>
Liderazgo	Relaciones interpersonales	Colaboración
Toma de decisiones	Organización	Atención al detalle
Transparencia	Iniciativa	Disciplina

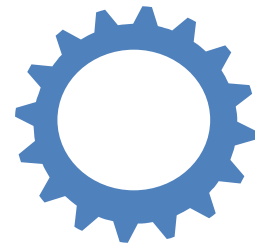
### Criterios por evaluar

Criterio	Punto de criterio	Evaluación	Plan de mejora/Observación
Colaboración	Genera resultados a través del trabajo en equipo. Mantiene una comunicación asertiva con sus compañeros. Aporta sinergias que aumentan el impacto en el trabajo.	E	N/A

La plantilla puede ser modificada con las competencias que actualmente se utilizan. Es una guía para que puedan llevar a cabo la evaluación.

### Recomendaciones:

1. Realizar la autoevaluación primero para conocer la percepción propia del funcionario.
2. Realizar la evaluación de la jefatura al colaborador.
3. A la Jefatura: citar al colaborador para tener una reunión y conversar de la evaluación y el resultado que da la jefatura.
4. Indicar plan de mejora en caso de ser necesario.
5. Archivar el periodo de prueba.



## Consideraciones finales

La creación y contenido de este documento tiene como fin brindar una guía de planificación a las municipalidades del grupo B de Costa Rica, para su proceso de reclutamiento y selección, visualizándolo por cada etapa que se sigue, de modo que se logre la eficacia del proceso y se cumpla, a su vez, con la normativa vigente.

Es necesario tomar en consideración los siguientes puntos para el desarrollo y uso del presente documento:

1. Las plantillas se pueden modificar según las necesidades propias de cada municipalidad; son solo una guía base para mejorar la etapa de reclutamiento y selección.
2. Se toman en consideración tanto los nuevos requerimientos de la Ley Marco, como lo estipulado por el Código Municipal.
3. Esta va dirigida hacia cualquier municipalidad que conforme el grupo B del Índice de Gestión de Municipalidades.

Con la entrega de este documento, se pretende contribuir de gran manera al mejoramiento del flujo del proceso de reclutamiento y selección, y de cada una de las etapas que lo conforman.

## Glosario de términos

**Competencias:** Las CL permiten evaluar, con objetividad, la capacidad de una persona respecto a una ocupación.

**Competencias específicas:** Identifican los conocimientos de índole técnica, vinculados a cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

**Competencias genéricas:** Describen el comportamiento asociado a desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como las destrezas de trabajar en equipo, planear, programar, negociar y entrenar a otros.

**Terna:** Conjunto de tres personas propuestas para que se designe de entre ellas la que haya de desempeñar un cargo o empleo.

## Referencias

- Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. McGraw-Hill.  
<https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=284>
- Real Academia Española (s.f.). Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.7 en línea]. <https://dle.rae.es>.
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (30 de abril, 1998) Código Municipal  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197)
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (08 de marzo, 2022) Ley Marco de Empleo Público.  
[https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96521&nValor3=129344&strTipM=TC](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96521&nValor3=129344&strTipM=TC)

## **CAPÍTULO VI: Conclusiones y recomendaciones**

## 6.1 Conclusiones

A partir del análisis documental y comparativo que conlleva la investigación, se llega a diferentes conclusiones, inicialmente, se concluye que la nueva Ley Marco de Empleo Público N.º 10159 ha traído diferentes cambios a la ejecución del proceso de Reclutamiento y selección de las Municipalidades en estudio, destacando cambios en temas de inclusión, competencias, igualdad y diversidad.

Por otra parte, en el proceso de Reclutamiento y selección deben ajustar ciertos procedimientos para adecuarse a la Ley N.º 10159, incluyendo la implementación de herramientas que respalden el proceso con información objetiva, como competencias específicas requeridas, políticas de inclusión y diversidad además de información documental o digital que respalde el proceso de preselección.

Las Municipalidades en estudio requieren de una guía de planificación como instrumento genérico que les funcione de insumo y combine el proceso actual de reclutamiento y selección con los nuevos requerimientos de la Ley N.º 10159 por medio de plantillas y especificaciones que contribuya a la mejora continua de los Gobiernos Locales, así como uso del manual de reclutamiento actualizado que implique los parámetros de la Ley N.º 10159.

Finalmente, para cumplir con los requerimientos de la Ley N.º 10159 es necesario que las municipalidades en estudio tengan presente las variables que promuevan la inclusión a poblaciones vulnerables, así como crear un diccionario de competencias bajo la naturaleza de los puestos que se reclutan y realidad actual de la municipalidad, además de incluir y diseñar pruebas que incluyan aspectos teóricos, técnicos y psicométricos que permitan un nombramiento idóneo.

## 6.2 Recomendaciones

Asimismo, a partir de las conclusiones de la presente investigación, se realizan las siguientes recomendaciones. Se recomienda tomar en cuenta el comparativo de los cambios de la Ley N.º 10159 con la ejecución actual del proceso de Reclutamiento y selección para detectar las áreas de mejora para el proceso.

A su vez, se recomienda reajustar las fases del proceso de Reclutamiento y selección mediante la implementación de herramientas que contribuyan a la mejora continua con base en los nuevos requerimientos de la Ley N.º 10159.

Del mismo modo, se recomienda poner en práctica el instrumento genérico brindado que incluye diferentes herramientas modernas y útiles para su integración en la ejecución del proceso actual, ajustado a los nuevos requerimientos de la Ley.

Finalmente, se recomienda crear un diccionario de competencias que se ajuste a la naturaleza de cada Municipalidad, actualizar y/o crear un manual de reclutamiento adecuado a su realidad y requerimientos de la Ley N.º 10159, elaborar un plan para mejora de las instalaciones y espacios que faciliten la movilización de personas en condición de discapacidad y crear políticas que contribuyan a la inclusión de personas con discapacidad.

## Bibliografía

- Álvaro, A. (12 de enero de 2022). Automatización en RRHH: ¿Qué procesos puedes automatizar en tu empresa? <https://www.sage.com/es-es/blog/automatizacion-en-rrhh-que-procesos-puedes-automatizar-en-tu-empresa/>
- Araujo, M. (s.f.) Qué es Enfoque cuantitativo + características y etapas [https://procrastinafacil.com/enfoque-cuantitativo/?expand\\_article=1#google\\_vignette](https://procrastinafacil.com/enfoque-cuantitativo/?expand_article=1#google_vignette)
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (09 de marzo de 2022). Ley Marco de Empleo Público. [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=96521&nValor3=129344&strTipM=FN](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=96521&nValor3=129344&strTipM=FN)
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2022). Ley N.º 10159. [https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96521&nValor3=129344&strTipM=TC](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96521&nValor3=129344&strTipM=TC)
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (7 de setiembre de 1994). Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N.º 7428 <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/leyes-reglamentos/ley-organica-cgr.pdf>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (s.f.). Reforma Procesal Laboral. [Archivo PDF]. <https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Ley%209343%20Reforma%20Procesal%20Laboral.pdf>

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1978). Ley General de la Administración Pública.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=90116&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=90116&strTipM=TC)

Ayala, M. (24 de agosto de 2022). Paradigma interpretativo. <https://www.lifeder.com/paradigma-interpretativo-investigacion/>

Bernal, B. (2010). Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Editorial Pearson Educación.

Bohlander, A. y Sherman, S. (2003). Administración de Recursos Humanos. Doceava edición. Thomson Editores, España.

Calderón, S. y Ortega, J. (2009). Guía para la elaboración de diagramas de flujo. [PDF].

<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/t51sXM8wSUWhO0YQT419eA>

Campos y Lule (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. [Archivo PDF]. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-

LaObservacionUnMetodoParaElEstudioDeLaRealidad-3979972.pdf

Castrillo, C. (15 de noviembre de 2022) La inclusión laboral: ¿Qué es y por qué tiene que importarnos? <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/la-inclusion-laboral-que-es-y-por-que-tiene-que-importarnos/>

Castillero, O. (03 de abril de 2017). Los 15 tipos de investigación (y características). <https://psicologiaymente.com/miscelanea/tipos-de-investigacion>

- Castaño, M. G. (2013). Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S). Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. <https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/55505?page=17>
- CCFP rosario. (s.f.). *Manual de reclutamiento y selección: Guía completa para contratar al mejor personal*. <https://ccfprosario.com.ar/manual-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- CGR. (12 de setiembre de 2023). Informe de seguimiento de la gestión pública sobre el índice de gestión de servicios municipales 2023. [https://d1qqtien6gys07.cloudfront.net/wp-content/uploads/2023/09/SIGYD\\_D\\_2023014896.pdf](https://d1qqtien6gys07.cloudfront.net/wp-content/uploads/2023/09/SIGYD_D_2023014896.pdf)
- Chaves, J. (2017) Manual para el reclutamiento y selección del personal. Municipalidad de Orotina. <https://municipiorotina.go.cr/media/attachments/2019/11/06/manual-de-reclutamiento-y-seleccin-municipiorotina.pdf>
- Clavijo. C (12 de julio de 2022) Evaluación de desempeño laboral: qué es, cómo aplicarla y ejemplos. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno>
- Contraloría General de la República (07 de octubre de 2021). Índice de Gestión de Servicios Municipales [PDF]. <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igsm/2021/informe-SGP-IGSM-2021.pdf>
- Contraloría General de la República (12 de setiembre de 2023). Índice de Gestión de Servicios Municipales. [PDF]. <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igsm/2023/informe-sgp-igsm-2023.pdf>
- Congreso Constitucional (26 de agosto de 1943). Código de Trabajo. [Archivo PDF]. [https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo\\_Trabajo\\_RPL.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf)

Congreso Nacional. (28 de octubre de 1999). Ley de Municipalidades. [Archivo PDF].

[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_blv\\_ley2028.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_blv_ley2028.pdf)

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill.

<https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=5207>

Chiavenato, I., Dolan, S. L., Valle, R. y López, A. (2019).

Especialidad en recursos humanos 2. McGraw-Hill.

<https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=8852>

Cuartin, A. (24 de noviembre, 2020) ¿Qué son los indicadores? Ejemplos y

características.[https://blog.lemontech.com/que-son-indicadores-](https://blog.lemontech.com/que-son-indicadores-ejemplos-caracteristicas-y-tipos/)

[ejemplos-caracteristicas-y-tipos/](https://blog.lemontech.com/que-son-indicadores-ejemplos-caracteristicas-y-tipos/)

Diaonia (s.f.). Objetivo de un manual de reclutamiento y selección de personal.

Objetivo de un manual de reclutamiento y selección de personal:

<https://diaonia.com/objetivo-de-un-manual-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

Deloitte (2017). Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos.

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>

Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación.

<https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=3504>

Dessler, G. y Varela Juárez, R. A. (2017). Administración de Recursos Humanos:

enfoque latinoamericano. Pearson Educación.

<https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=4874>

Flores, R. (2014). Administración de Recursos Humanos. Editorial Digital UNID.

<https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/41180?page=9>

Grados, J. A. (2014). Reclutamiento: selección, contratación e inducción del

- personal (4.<sup>a</sup> ed.). Editorial El Manual Moderno.  
<https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/39676?page=363>
- Gruoso, M. P. (2017). Recursos Humanos en redes y organizaciones: algunas reflexiones y desafíos. Editorial Universidad del Rosario.
- Hernández, R., Baptista, P. y Fernández, C. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill. <https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=285>
- Hernández, R. y Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.  
<https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=6443>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill, España.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2005) Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Episteme Consultores Asociados C. A.  
<https://docplayer.es/88171733-Paradigmas-y-metodos-de-investigacion-en-tiempos-de-cambio-ivan-hurtado-leon-josefina-toro-garrido.html>
- Levin, I. y Rubin, S. (2010). Estadística para Administración y economía. Pearson Educación. <https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=3692>
- Lifeder (12 de agosto de 2022). ¿Qué son las fuentes de investigación?  
<https://www.lifeder.com/fuentes-de-investigacion/>.
- Llamas, J. (1 de diciembre de 2020) Sistema informático.  
<https://economipedia.com/definiciones/sistema-informatico.html>
- Mata, L. (26 de enero de 2021). Los sujetos de estudio. Los sujetos de estudio - Investigalia (investigaliacr.com)

Lifeder. (24 de agosto de 2022). Paradigma interpretativo.

<https://www.lifeder.com/paradigma-interpretativo-investigacion/>.

López, J. R., (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Perspectivas. [PDF].

Martínez. L. (8 de agosto de 2022) El control financiero: en qué consiste y cómo implementarlo. <https://www.ineaf.es/tribuna/el-control-financiero-en-que-consiste-y-como-implementarlo/>

MarketerosLatam. (20 de abril de 2022). Diagrama de operaciones – Símbolos, usos y método. Diagrama de operaciones - Símbolos, usos y método | Marketeros LATAM.

MIDEPLAN (25 de julio de 2019) Política Nacional de Evaluación (PNE) <https://www.mideplan.go.cr/politica-nacional-de-evaluacion-pne>

MIDEPLAN (10 de marzo de 2023). Entra en vigencia Ley N.º 10159, una reforma laboral necesaria y de beneficio para Costa Rica. <https://mideplan.go.cr/entra-en-vigencia-ley-marco-de-empleo-publico-una-reforma-laboral-necesaria-y-de-beneficio-para#:~:text=Este%20viernes%2010%20de%20marzo%20entr%C3%B3%20a%20regir%20la%20Ley,y%20las%20personas%20servidoras%20p%C3%ABlicas.>

MIDEPLAN (s.f.). ¿Qué es MIDEPLAN? <https://www.mideplan.go.cr/que-es-mideplan>

MIDEPLAN (26 de febrero de 2020) Modernización del Estado. <https://www.mideplan.go.cr/modernizacion-del-estado>

MIDEPLAN (24 de mayo de 2022). Proyecto de ley busca mejorar la eficiencia de la inversión pública en el país. <https://www.mideplan.go.cr/proyecto-de-ley-busca-mejorar-la-eficiencia-de-la-inversion-publica-en-el-pais>

Municipalidad de Esparza (2015). Manual descriptivo de puestos.

<https://muniesparza.go.cr/files/folder/bd344b7f-9437-4c8d-8b35-7893d97f0bcf.pdf>

Montoro, M. (27 de enero de 2020) ¿Qué son las buenas prácticas y para qué sirven? <https://www.ats.edu.uy/buenas-practicas/>

Mora, P. (09 de mayo de 2022). La Ley de Empleo Público: desaparición de incentivos y debilitamiento de la capacitación del personal. La Ley de Empleo Público: desaparición de incentivos y debilitamiento de la capacitación del personal. ([ucr.ac.cr](http://ucr.ac.cr))

Morales, A. (20 de mayo de 2019). Significado de objetividad. <https://www.significados.com/objetividad/>

Moreno, E. (15 de junio de 2017). Qué es la validez en una investigación de tesis. <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2017/06/que-es-la-validez-en-una-investigacion.html>

Ortega, C. (2023) ¿Qué es un estudio transversal? <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-seccional/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20seccional%20se%20encarga,estudio%20en%20un%20momento%20espec%C3%ADfico.>

Ortega, C. (s.f.). ¿Cómo realizar un muestreo probabilístico? Muestreo probabilístico: Qué es y cuándo utilizarlo ([questionpro.com](http://questionpro.com))

Pérez, D. (31 de enero de 2023). Guía básica para entender la Ley de Empleo Público. [Guía básica para entender la Ley de Empleo Público \(columbia.co.cr\)](http://columbia.co.cr)

- Pérez, G. (30 de octubre de 2022). ¿Qué es y para qué sirve el Alfa de Cronbach? (5)  
¿Qué es y para qué sirve el Alfa de Cronbach? | LinkedIn
- Pimienta, J. H., Estrada, R. M. y de la Orden, A. (2018). Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida. Pearson Educación.  
<https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=7587>
- Presidencia de la República de Costa Rica. (8 de marzo de 2022). Firmada la Ley Marco de Empleo Público. Firmada la Ley Marco de Empleo Público – Presidencia de la República de Costa Rica.
- Quiroa, M. (1 de enero de 2020). Administración. Administración - Qué es, definición, concepto e importancia | 2021 | Economipedia | 2023 | Economipedia.
- Ruiz, F. (2023). Nueva Ley de Empleo Público empezó a regir, ¿qué entró en vigencia y qué queda pendiente? | El Financiero (elfinancierocr.com)
- Ruiz, L. (22 de mayo de 2019). Coeficiente de correlación de Pearson: qué es y cómo se usa. (psicologiyamente.com)
- Ruiz, E., Gago, M. L., García, C. y López, S. (2021). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. McGraw-Hill Interamericana. <https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=16610>
- Rojas, P. (2012). Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento. Editorial UOC.  
<https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/56268?page=14>
- Sampieri, R, Collado, C. y Lucio, P. (2003). Metodología de la investigación. [Archivo PDF]. <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/219/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>

Sistema Costarricense de Información jurídica (30 de abril, 1998) Código Municipal.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (08 de marzo, 2022) Ley Marco de Empleo Público.

[https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96521&nValor3=129344&strTipM=TC](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96521&nValor3=129344&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (28 de octubre de 2010). Manual genérico de reclutamiento y selección del personal municipal. Sistema Costarricense de Información Jurídica ([pgrweb.go.cr](http://pgrweb.go.cr))

Sistema Costarricense de Información Jurídica (10 de marzo de 2023). Reglamento a la Ley Marco de Empleo Público. Sistema Costarricense de Información Jurídica ([pgrweb.go.cr](http://pgrweb.go.cr))

Tribunal Supremo de Elecciones (17 de mayo de 2022) Ley para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en la Política Ley N.º 10235 <https://www.tse.go.cr/pdf/normativa/Ley10235-violencia-contra-mujeres-en-politica.pdf>

Tribunal Supremo de Elecciones (18 de mayo de 1998). Código Municipal. Ley N.º 7794 y sus reformas. [Archivo PDF]. ([tse.go.cr](http://tse.go.cr))

Unión Nacional de Gobiernos Locales. (s.f.). Mideplan y UNGL organizan capacitación para aclarar dudas sobre Ley de Empleo Público. Unión Nacional de Gobiernos Locales - Mideplan y UNGL organizan capacitación para aclarar dudas sobre Ley de Empleo Público.

Unión Nacional de Gobiernos Locales. (s.f.). UNGL asesora en la implementación de

la Ley Marco de Empleo Público. Unión Nacional de Gobiernos Locales  
- UNGL asesora en la implementación de la Ley N.º 10159.

Unión Nacional de Gobiernos Locales (28 de octubre, 2010) Manual genérico de reclutamiento y selección de personal municipal  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=68984&nValor3=82678&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=68984&nValor3=82678&strTipM=TC)

Unión Nacional de Gobiernos Locales (s.f.). ¿Qué son las redes municipales? Unión Nacional de Gobiernos Locales - ¿Qué son las redes municipalidades? (unql.or.cr)

Veropo (29 de abril de 2020). Las definiciones que debes conocer en una oposición: Nombramiento <https://www.veropo.com/que-es-un-nombramiento-para-un-opositor/>

Werther, W. B., Davis, K. y Guzmán, P. (2019). *Administración del capital humano*. McGraw-Hill. <https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=9242>

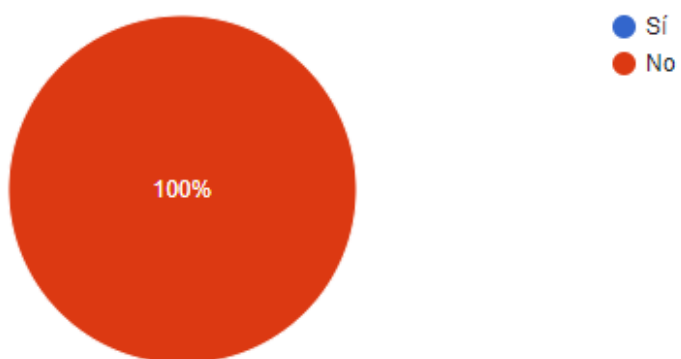
## **Anexos y apéndices**

**Anexo I**

*Sondeo previo de consultas generales, realizado a las dos municipalidades en estudio en el mes de abril de 2023 por las autoras de la investigación*

1. ¿Se realizó una planificación previa al proceso con la llegada de la ley marco de empleo público?

2 respuestas



## Anexo II

### Instrumentos empleados en la investigación

Entrevista | TFG Rachel y Elizabeth 2024

## Consentimiento para la recopilación de información en la entrevista.

Nombre del Participante:

Fecha de la Entrevista: 27 Jun 2024

Título/Descripción de la Entrevista: Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza.

Yo, Didiel Sosa, por este medio doy mi consentimiento para participar en una entrevista de forma virtual con Rachel Ortega y Elizabeth Arce, en relación con el diagnóstico de los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza. Entiendo y acepto las condiciones establecidas a continuación:

**Objetivo:** Estoy de acuerdo en que la entrevista tiene como objetivo Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, según corresponda, con el fin de detectar áreas de mejora y con ello otorgar una propuesta de valor a cada Municipalidad.


**Uso de la Entrevista:** Entiendo que la información podría ser utilizadas para fines educativos, de investigación o divulgación por parte de Rachel Ortega, Elizabeth Arce y/o sus socios afiliados. Esto podría incluir, pero no se limita a, publicación en sitios web, plataformas en línea y presentaciones públicas.

**Confidencialidad y Privacidad:** Reconozco que mis respuestas y comentarios durante la entrevista podrían ser compartidos con el público en general. Sin embargo, Rachel Ortega y Elizabeth Arce se comprometen a no utilizar información que pueda revelar datos personales sensibles sin mi consentimiento expreso.

**Derechos del Participante:** Entiendo que tengo el derecho de rechazar responder a preguntas específicas o de solicitar la eliminación de ciertas partes de la entrevista. También comprendo que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento antes de la publicación de la entrevista finalizada.



Consentimiento:

Acepto de manera voluntaria participar en esta entrevista y otorgo mi consentimiento para la recopilación de la información, así como para el uso de mi imagen y palabras de acuerdo con los términos establecidos anteriormente.

<p><b>Da fe y conocimiento de la intención de este instrumento, así como indica haber completado y firmado de manera libre y sin ningún indicio de acción o coerción el instrumento de consentimiento y autorización</b></p>	<p>Consentimiento</p> <p>SI </p>
--	--

Entrevista | TFG Rachel y Elizabeth 2024

para la grabación, ya sea en audio, video o ambas de este proceso de entrevista. NO

Firma:  Firma:   
(Firma del Participante) (Firma de un Representante de [Tu Nombre u Organización], si aplica)

Fecha: 27-06-2024 Fecha: 27-06-2024

Rechazo de Consentimiento:

No deseo participar en esta entrevista.

Firma: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
(Firma del Participante) (Firma de un Representante de [Tu Nombre u Organización], si aplica)

Fecha: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

En caso de dudas por favor comuníquese a los siguientes contactos:

- Rachel Ortega Gómez [rortega@est.utn.ac.cr](mailto:rortega@est.utn.ac.cr)
- Elizabeth Arce Rojas [earcero@est.utn.ac.cr](mailto:earcero@est.utn.ac.cr)

**Consentimiento para la Grabación de Entrevista en Audio, Video o ambas**

Nombre del Participante:

Fecha de la Entrevista: 27 Jun 2024

Título/Descripción de la Entrevista: Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza.

Yo, D. diez SoSo, por este medio doy mi consentimiento para participar en una entrevista virtual que se grabará en audio y video con Rachel Ortega y Elizabeth Arce, en relación con el diagnóstico de los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza. Entiendo y acepto las condiciones establecidas a continuación:

Objetivo: Estoy de acuerdo en que la entrevista tiene como objetivo Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, según corresponda, con el fin de detectar áreas de mejora y con ello otorgar una propuesta de valor a cada Municipalidad.

Grabación: Acepto que la entrevista será grabada en formato de audio y video.

Uso de la Entrevista: Entiendo que las grabaciones podrían ser utilizadas para fines educativos, de investigación o divulgación por parte de Rachel Ortega, Elizabeth Arce y/o sus socios afiliados. Esto podría incluir, pero no se limita a, publicación en sitios web, redes sociales, plataformas en línea y presentaciones públicas.

Confidencialidad y Privacidad: Reconozco que mis respuestas y comentarios durante la entrevista podrían ser compartidos con el público en general. Sin embargo, Rachel Ortega y Elizabeth Arce se comprometen a no utilizar información que pueda revelar datos personales sensibles sin mi consentimiento expreso.

Derechos del Participante: Entiendo que tengo el derecho de rechazar responder a preguntas específicas o de solicitar la eliminación de ciertas partes de la entrevista después de su grabación. También comprendo que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento antes de la publicación de la entrevista finalizada.

Consentimiento:

Acepto de manera voluntaria participar en esta entrevista y otorgo mi consentimiento para la grabación en audio y video, así como para el uso de mi imagen y palabras de acuerdo con los términos establecidos anteriormente.

Da fe y conocimiento de la intención de este instrumento, así como indica haber completado y firmado de manera libre y sin ningún indicio de acción o coerción el instrumento de consentimiento y autorización para la grabación, ya sea en audio, video o ambas de este proceso de entrevista.	Consentimiento	
	SI	<input checked="" type="checkbox"/>
	NO	<input type="checkbox"/>

Firma: [Firma] Firma: [Firma]

Entrevista | TFG Rachel y Elizabeth 2024

(Firma del Participante) (Firma de un Representante de [Tu Nombre u Organización], si aplica)

Fecha: 27-06-2024 Fecha: 27-06-2024

Rechazo de Consentimiento:

No deseo participar en esta entrevista ni ser grabado/a en audio o video.

Firma: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

(Firma del Participante) (Firma de un Representante de [Tu Nombre u Organización], si aplica)

Fecha: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**En caso de dudas por favor comuníquese a los siguientes contactos:**

- Rachel Ortega Gómez [rortega@est.utn.ac.cr](mailto:rortega@est.utn.ac.cr)
- Elizabeth Arce Rojas [earcero@est.utn.ac.cr](mailto:earcero@est.utn.ac.cr)

**Consentimiento para la Grabación de Entrevista en Audio, Video o ambas**

Nombre del Participante: Jennifer Chaves Cubillo

Fecha de la Entrevista: 27 Jun 2024.

Título/Descripción de la Entrevista: Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza.

Yo, Jennifer Chaves Cubillo, por este medio doy mi consentimiento para participar en una entrevista virtual que se grabará en audio y video con Rachel Ortega y Elizabeth Arce, en relación con el diagnóstico de los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza. Entiendo y acepto las condiciones establecidas a continuación:

**Objetivo:** Estoy de acuerdo en que la entrevista tiene como objetivo Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, según corresponda, con el fin de detectar áreas de mejora y con ello otorgar una propuesta de valor a cada Municipalidad.

**Grabación:** Acepto que la entrevista será grabada en formato de audio y video.

**Uso de la Entrevista:** Entiendo que las grabaciones podrían ser utilizadas para fines educativos, de investigación o divulgación por parte de Rachel Ortega, Elizabeth Arce y/o sus socios afiliados. Esto podría incluir, pero no se limita a, publicación en sitios web, redes sociales, plataformas en línea y presentaciones públicas.

**Confidencialidad y Privacidad:** Reconozco que mis respuestas y comentarios durante la entrevista podrían ser compartidos con el público en general. Sin embargo, Rachel Ortega y Elizabeth Arce se comprometen a no utilizar información que pueda revelar datos personales sensibles sin mi consentimiento expreso.

**Derechos del Participante:** Entiendo que tengo el derecho de rechazar responder a preguntas específicas o de solicitar la eliminación de ciertas partes de la entrevista después de su grabación. También comprendo que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento antes de la publicación de la entrevista finalizada.

**Consentimiento:**

Acepto de manera voluntaria participar en esta entrevista y otorgo mi consentimiento para la grabación en audio y video, así como para el uso de mi imagen y palabras de acuerdo con los términos establecidos anteriormente.

Da fe y conocimiento de la intención de este instrumento, así como indica haber completado y firmado de manera libre y sin ningún indicio de acción o coerción el instrumento de consentimiento y autorización para la grabación, ya sea en audio, video o ambas de este proceso de entrevista.	<b>Consentimiento</b>	
	SI	<input checked="" type="checkbox"/>
	NO	<input type="checkbox"/>

Firma: Jennifer Chaves Cubillo Firma: Rachel Ortega Elizabeth Arce

Entrevista | TFG Rachel y Elizabeth 2024

(Firma del Participante) (Firma de un Representante de [Tu Nombre u Organización], si aplica)

Fecha: 24-06-2024 Fecha: 27-06-2024

Rechazo de Consentimiento:

No deseo participar en esta entrevista ni ser grabado/a en audio o video.

Firma: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

(Firma del Participante) (Firma de un Representante de [Tu Nombre u Organización], si aplica)

Fecha: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**En caso de dudas por favor comuníquese a los siguientes contactos:**

- Rachel Ortega Gómez [rortega@est.utn.ac.cr](mailto:rortega@est.utn.ac.cr)
- Elizabeth Arce Rojas [earcero@est.utn.ac.cr](mailto:earcero@est.utn.ac.cr)

## Consentimiento para la recopilación de información en la entrevista.

Nombre del Participante: Jennifer Chaves Cabillo

Fecha de la Entrevista: 27 Jun 2024

Título/Descripción de la Entrevista: Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza.

Yo, Jennifer Chaves Cabillo, por este medio doy mi consentimiento para participar en una entrevista de forma virtual con Rachel Ortega y Elizabeth Arce, en relación con el diagnóstico de los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza. Entiendo y acepto las condiciones establecidas a continuación:

**Objetivo:** Estoy de acuerdo en que la entrevista tiene como objetivo Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, según corresponda, con el fin de detectar áreas de mejora y con ello otorgar una propuesta de valor a cada Municipalidad.

**Uso de la Entrevista:** Entiendo que la información podría ser utilizadas para fines educativos, de investigación o divulgación por parte de Rachel Ortega, Elizabeth Arce y/o sus socios afiliados. Esto podría incluir, pero no se limita a, publicación en sitios web, plataformas en línea y presentaciones públicas.

**Confidencialidad y Privacidad:** Reconozco que mis respuestas y comentarios durante la entrevista podrían ser compartidos con el público en general. Sin embargo, Rachel Ortega y Elizabeth Arce se comprometen a no utilizar información que pueda revelar datos personales sensibles sin mi consentimiento expreso.

**Derechos del Participante:** Entiendo que tengo el derecho de rechazar responder a preguntas específicas o de solicitar la eliminación de ciertas partes de la entrevista. También comprendo que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento antes de la publicación de la entrevista finalizada.

**Consentimiento:**

Acepto de manera voluntaria participar en esta entrevista y otorgo mi consentimiento para la recopilación de la información, así como para el uso de mi imagen y palabras de acuerdo con los términos establecidos anteriormente.

Da fe y conocimiento de la intención de este instrumento, así como indica haber completado y firmado de manera libre y sin ningún indicio de acción o coerción el instrumento de consentimiento y autorización	<table border="1"> <tr> <th colspan="2" data-bbox="885 1209 1037 1254">Consentimiento</th> </tr> <tr> <td data-bbox="885 1254 933 1303">SI</td> <td data-bbox="933 1254 1037 1303"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Consentimiento		SI	<input checked="" type="checkbox"/>
Consentimiento					
SI	<input checked="" type="checkbox"/>				

Entrevista | TFG Rachel y Elizabeth 2024

para la grabación, ya sea en audio, video o ambas de este proceso de entrevista.	NO <input type="checkbox"/>
--	-----------------------------

Firma: J. De la C Firma: [Signature] ECR  
(Firma del Participante) (Firma de un Representante de [Tu Nombre u Organización], si aplica)

Fecha: 27-06-2024 Fecha: 27-06-2024

Rechazo de Consentimiento:

No deseo participar en esta entrevista.

Firma: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
(Firma del Participante) (Firma de un Representante de [Tu Nombre u Organización], si aplica)

Fecha: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**En caso de dudas por favor comuníquese a los siguientes contactos:**

- Rachel Ortega Gómez [rortega@est.utn.ac.cr](mailto:rortega@est.utn.ac.cr)
- Elizabeth Arce Rojas [earcero@est.utn.ac.cr](mailto:earcero@est.utn.ac.cr)

## Consentimiento para la recopilación de información en la entrevista.

Nombre del Participante:

Fecha de la Entrevista: 27 Jun 2024

Título/Descripción de la Entrevista: Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza.

Yo, Josón Salas M, por este medio doy mi consentimiento para participar en una entrevista de forma virtual con Rachel Ortega y Elizabeth Arce, en relación con el diagnóstico de los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza. Entiendo y acepto las condiciones establecidas a continuación:

**Objetivo:** Estoy de acuerdo en que la entrevista tiene como objetivo Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, según corresponda, con el fin de detectar áreas de mejora y con ello otorgar una propuesta de valor a cada Municipalidad.

**Uso de la Entrevista:** Entiendo que la información podría ser utilizadas para fines educativos, de investigación o divulgación por parte de Rachel Ortega, Elizabeth Arce y/o sus socios afiliados. Esto podría incluir, pero no se limita a, publicación en sitios web, plataformas en línea y presentaciones públicas.

**Confidencialidad y Privacidad:** Reconozco que mis respuestas y comentarios durante la entrevista podrían ser compartidos con el público en general. Sin embargo, Rachel Ortega y Elizabeth Arce se comprometen a no utilizar información que pueda revelar datos personales sensibles sin mi consentimiento expreso.

**Derechos del Participante:** Entiendo que tengo el derecho de rechazar responder a preguntas específicas o de solicitar la eliminación de ciertas partes de la entrevista. También comprendo que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento antes de la publicación de la entrevista finalizada.



Consentimiento:

Acepto de manera voluntaria participar en esta entrevista y otorgo mi consentimiento para la recopilación de la información, así como para el uso de mi imagen y palabras de acuerdo con los términos establecidos anteriormente.

Da fe y conocimiento de la intención de este instrumento, así como indica haber completado y firmado de manera libre y sin ningún indicio de acción o coerción el instrumento de consentimiento y autorización	<p>Consentimiento</p> <p>SI <input checked="" type="checkbox"/></p>
--	---

Entrevista | TFG Rachel y Elizabeth 2024

para la grabación, ya sea en audio, video o ambas de este proceso de entrevista. NO

Firma:  Firma:   
(Firma del Participante) (Firma de un Representante de [Tu Nombre u Organización], si aplica)

Fecha: 27-06-2024 Fecha: 27-06-2024

Rechazo de Consentimiento:

No deseo participar en esta entrevista.

Firma: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
(Firma del Participante) (Firma de un Representante de [Tu Nombre u Organización], si aplica)

Fecha: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

En caso de dudas por favor comuníquese a los siguientes contactos:

- Rachel Ortega Gómez [rortega@est.utn.ac.cr](mailto:rortega@est.utn.ac.cr)
- Elizabeth Arce Rojas [earcero@est.utn.ac.cr](mailto:earcero@est.utn.ac.cr)

**Consentimiento para la Grabación de Entrevista en Audio, Video o ambas**

Nombre del Participante:

Fecha de la Entrevista: 27 Jun 2024

Título/Descripción de la Entrevista: Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza.

Yo, Aaron Salas M., por este medio doy mi consentimiento para participar en una entrevista virtual que se grabará en audio y video con Rachel Ortega y Elizabeth Arce, en relación con el diagnóstico de los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza. Entiendo y acepto las condiciones establecidas a continuación:

**Objetivo:** Estoy de acuerdo en que la entrevista tiene como objetivo Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, según corresponda, con el fin de detectar áreas de mejora y con ello otorgar una propuesta de valor a cada Municipalidad.

**Grabación:** Acepto que la entrevista será grabada en formato de audio y video.

**Uso de la Entrevista:** Entiendo que las grabaciones podrían ser utilizadas para fines educativos, de investigación o divulgación por parte de Rachel Ortega, Elizabeth Arce y/o sus socios afiliados. Esto podría incluir, pero no se limita a, publicación en sitios web, redes sociales, plataformas en línea y presentaciones públicas.

**Confidencialidad y Privacidad:** Reconozco que mis respuestas y comentarios durante la entrevista podrían ser compartidos con el público en general. Sin embargo, Rachel Ortega y Elizabeth Arce se comprometen a no utilizar información que pueda revelar datos personales sensibles sin mi consentimiento expreso.

**Derechos del Participante:** Entiendo que tengo el derecho de rechazar responder a preguntas específicas o de solicitar la eliminación de ciertas partes de la entrevista después de su grabación. También comprendo que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento antes de la publicación de la entrevista finalizada.

Consentimiento:

Acepto de manera voluntaria participar en esta entrevista y otorgo mi consentimiento para la grabación en audio y video, así como para el uso de mi imagen y palabras de acuerdo con los términos establecidos anteriormente.

Da fe y conocimiento de la intención de este instrumento, así como indica haber completado y firmado de manera libre y sin ningún indicio de acción o coerción el instrumento de consentimiento y autorización para la grabación, ya sea en audio, video o ambas de este proceso de entrevista.	Consentimiento	
	SI	<input checked="" type="checkbox"/>
	NO	<input type="checkbox"/>

Firma: Aaron Salas M. Firma: ELAR

Entrevista | TFG Rachel y Elizabeth 2024

(Firma del Participante) (Firma de un Representante de [Tu Nombre u Organización], si aplica)

Fecha: 27-06-2024 Fecha: 27-06-2024

Rechazo de Consentimiento:

No deseo participar en esta entrevista ni ser grabado/a en audio o video.

Firma: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
(Firma del Participante) (Firma de un Representante de [Tu Nombre u Organización], si aplica)

Fecha: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**En caso de dudas por favor comuníquese a los siguientes contactos:**

- Rachel Ortega Gómez [rortega@est.utn.ac.cr](mailto:rortega@est.utn.ac.cr)
- Elizabeth Arce Rojas [earcero@est.utn.ac.cr](mailto:earcero@est.utn.ac.cr)

Instrumento de Verificación para el Análisis del Proceso de Reclutamiento, Selección de las Municipalidades en estudio según los nuevos requerimientos de la Ley N° 10159 Marco Empleo Público				
<b>Título de la Investigación</b>	Análisis de las modificaciones en los procesos de Reclutamiento y Selección en las Municipalidades de Orotina y Esparza con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, para el diseño de un proceso genérico de Reclutamiento y Selección y propuesta de mejoras.			
<b>Tipo de Instrumento</b>	Guía de Observación			
<b>Instrucciones</b>	Instrucciones: Esta guía de observación se diseñada para recopilar datos relevantes en relación con los procesos de Reclutamiento y Selección en <i>Municipalidad de Orotina</i> con el fin de contribuir a la investigación titulada " <b>Análisis de las modificaciones en los procesos de Reclutamiento y Selección en las Municipalidades de Orotina y Esparza con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, para el diseño de un proceso genérico de Reclutamiento y Selección y propuesta de mejoras</b> ". Por favor, observe detenidamente los procedimientos de Reclutamiento y Selección que se llevan a cabo y registre la información correspondiente en los espacios provistos.			
<b>Objetivo</b>	Identificar los cambios que conlleva la nueva Ley Marco de Empleo Público N° 10159 en los procesos de Reclutamiento y Selección de las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, mediante un abordaje documental y comparativo, para ajustarse a los nuevos requerimientos legales.			
<b>Lugar de Observación</b>	Municipalidad de Orotina			
<b>Fecha de Observación</b>	27 Jun 24	<b>Hora de Inicio</b>	10:00	<b>Hora de Finalización</b> 12:00
<b>Nombre de la Persona Observadora 1</b>	Rachel Ortega			
<b>Nombre de la Persona Observadora 2</b>	Elizabeth Arce			
Ficha de Observación				
#	Item de observación	Cumplimiento		Comentarios
		SI	NO	
1	¿La cantidad de personas que ejecutan el proceso de Reclutamiento y Selección es la misma establecida en el cuestionario?	✓		La jefa es la que realiza el proceso

## Guía de observación | TFG Rachel y Elizabeth 2024

2	¿Existen personas en condición de discapacidad laborando para la institución?	✓		Si, falta 1 persona para completar el porcentaje.
3	¿Están reguladas las condiciones de trabajo para las personas con discapacidad en la institución?		✓	Ellos se adaptan a la Municipalidad
4	¿Tienen anuncios de empleo para promoción de plazas para personas con discapacidad?		✓	No tienen específicos para esa población
5	¿Cuentan con un Manual de Reclutamiento y Selección actualizado?	✓		Se mando uno a actualizar pendiente aprobación
6	¿Cuentan con un diccionario de competencias genéricas y específicas para los puestos Municipales?	✓		
7	¿Cuentan con un Manual descriptivo de perfiles de puestos actualizado?	✓		Recién aprobado rige a partir de Julio.
8	¿Cuentan con un instrumento o guía de entrevista objetivo para el proceso de Reclutamiento y Selección?		✓	
9	¿Cuentan con pruebas que midan el conocimiento, ya sea capacidad analítica y/o competencias para las diferentes clases de puestos?	✓		
10	¿Cuentan con una plataforma integrada de empleo público?	✓		


## Guía de observación | TFG Rachel y Elizabeth 2024

11	¿Cuentan con un instrumento que valide el grado de consanguinidad de los nuevos candidatos con los funcionarios Municipales?	✓		Declaración jurada. en el inicio.
12	¿Cuentan con un instrumento o guía para realizar la revisión curricular de los oferentes?	✓ (si)	✓ (no)	Manual de puestos.
13	¿Cuentan con alguna política interna o procedimientos establecidos en relación con temas de diversidad, igualdad u objetividad en el proceso de Reclutamiento y Selección interna y externa?		✓	

## Observaciones adicionales

--

Las observaciones serán tratadas con confidencialidad y contribuirán significativamente al análisis de los procesos de Reclutamiento y Selección en

Firma de la persona Observadora		Fecha	27 Jun 24
		Hora	10:00 am.

Última Línea

Instrumento de Verificación para el Análisis del Proceso de Reclutamiento, Selección de las Municipalidades en estudio según los nuevos requerimientos de la Ley N° 10159 Marco Empleo Público				
<b>Título de la Investigación</b>	Análisis de las modificaciones en los procesos de Reclutamiento y Selección en las Municipalidades de Orotina y Esparza con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, para el diseño de un proceso genérico de Reclutamiento y Selección y propuesta de mejoras.			
<b>Tipo de Instrumento</b>	Guía de Observación			
<b>Instrucciones</b>	Instrucciones: Esta guía de observación se diseñada para recopilar datos relevantes en relación con los procesos de Reclutamiento y Selección en <i>Municipalidad de Esparza</i> con el fin de contribuir a la investigación titulada " <i>Análisis de las modificaciones en los procesos de Reclutamiento y Selección en las Municipalidades de Orotina y Esparza con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, para el diseño de un proceso genérico de Reclutamiento y Selección y propuesta de mejoras</i> ". Por favor, observe detenidamente los procedimientos de Reclutamiento y Selección que se llevan a cabo y registre la información correspondiente en los espacios provistos.			
<b>Objetivo</b>	Identificar los cambios que conlleva la nueva Ley Marco de Empleo Público N° 10159 en los procesos de Reclutamiento y Selección de las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, mediante un abordaje documental y comparativo, para ajustarse a los nuevos requerimientos legales.			
<b>Lugar de Observación</b>	<i>Municipalidad de Esparza</i>			
<b>Fecha de Observación</b>	<i>27 Jun 2024</i>	<b>Hora de inicio</b>	<i>1:30</i>	<b>Hora de Finalización</b> <i>2:15</i>
<b>Nombre de la Persona Observadora 1</b>	<i>Rachel Ortega Gómez</i>			
<b>Nombre de la Persona Observadora 2</b>	<i>Elizabeth Ara</i>			
Ficha de Observación				
#	Item de observación	Cumplimiento		Comentarios
		SI	NO	
1	¿La cantidad de personas que ejecutan el proceso de Reclutamiento y Selección es la misma establecida en el cuestionario?			(2)

## Guía de observación | TFG Rachel y Elizabeth 2024

2	¿Existen personas en condición de discapacidad laborando para la institución?	✓		Solo 1, fue interno		
3	¿Están reguladas las condiciones de trabajo para las personas con discapacidad en la institución?	✓		trabajo adaptado		
4	¿Tienen anuncios de empleo para promoción de plazas para personas con discapacidad?		✓	→ general		
5	¿Cuentan con un Manual de Reclutamiento y Selección actualizado?	✓		Enero 2024		
6	¿Cuentan con un diccionario de competencias genéricas y específicas para los puestos Municipales?		✓			
7	¿Cuentan con un Manual descriptivo de perfiles de puestos actualizado?	✓				
8	¿Cuentan con un instrumento o guía de entrevista objetivo para el proceso de Reclutamiento y Selección?	✓				
9	¿Cuentan con pruebas que midan el conocimiento, ya sea capacidad analítica y/o competencias para las diferentes clases de puestos?	✓				
10	¿Cuentan con una plataforma integrada de empleo público?	✓				

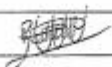
Guía de observación | TFG Rachel y Elizabeth 2024

11	¿Cuentan con un instrumento que valide el grado de consanguinidad de los nuevos candidatos con los funcionarios Municipales?	✓		Necesan información
12	¿Cuentan con un instrumento o guía para realizar la revisión curricular de los oferentes?		✓	manual de puestos.
13	¿Cuentan con alguna política interna o procedimientos establecidos en relación con temas de diversidad, igualdad u objetividad en el proceso de Reclutamiento y Selección interna y externa?		✓	

Observaciones adicionales

--	--	--	--

Las observaciones serán tratadas con confidencialidad y contribuirán significativamente al análisis de los procesos de Reclutamiento y Selección en

Firma de la persona Observadora		Fecha	27 de 24
		Hora	1:30

Última Línea

Instrumento de Verificación para el Análisis del Proceso de Reclutamiento, Selección de las Municipalidades en estudio según los nuevos requerimientos de la Ley N° 10159 Marco Empleo Público.					
<b>Título de la Investigación</b>	Análisis de las modificaciones en los procesos de Reclutamiento y Selección en las Municipalidades de Orotina y Esparza con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, para el diseño de un proceso genérico de Reclutamiento y Selección y propuesta de mejoras.				
<b>Tipo de Instrumento</b>	Guía de Observación				
<b>Instrucciones</b>	Instrucciones: Esta guía de observación se diseñada para recopilar datos relevantes en relación con los procesos de Reclutamiento y Selección en <del>Municipalidad Esparza</del> <sup>Municipalidad Esparza</sup> con el fin de contribuir a la investigación titulada "Análisis de las modificaciones en los procesos de Reclutamiento y Selección en las Municipalidades de Orotina y Esparza con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, para el diseño de un proceso genérico de Reclutamiento y Selección y propuesta de mejoras". Por favor, observe detenidamente los procedimientos de Reclutamiento y Selección que se llevan a cabo y registre la información correspondiente en los espacios provistos.				
<b>Objetivo</b>	Identificar los cambios que conlleva la nueva Ley Marco de Empleo Público N° 10159 en los procesos de Reclutamiento y Selección de las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, mediante un abordaje documental y comparativo, para ajustarse a los nuevos requerimientos legales.				
<b>Lugar de Observación</b>	Municipalidad Esparza				
<b>Fecha de Observación</b>	27-06-21	<b>Hora de inicio</b>	2:00	<b>Hora de Finalización</b>	3:00pm
<b>Nombre de la Persona Observadora 1</b>	Elizabeth Ace Rojas				
<b>Nombre de la Persona Observadora 2</b>	Rachel Ortega				
Ficha de Observación					
#	Ítem de observación	Cumplimiento		Comentarios	
		SI	NO		
1	¿La cantidad de personas que ejecutan el proceso de Reclutamiento y Selección es la misma establecida en el cuestionario?	✓		2	

## Guía de observación | TFG Rachel y Elizabeth 2024

2	¿Existen personas en condición de discapacidad laborando para la institución?	✓		1		
3	¿Están reguladas las condiciones de trabajo para las personas con discapacidad en la institución?	✓		Visual.		
4	¿Tienen anuncios de empleo para promoción de plazas para personas con discapacidad?		✓			
5	¿Cuentan con un Manual de Reclutamiento y Selección actualizado?	✓				
6	¿Cuentan con un diccionario de competencias genéricas y específicas para los puestos Municipales?		✓			
7	¿Cuentan con un Manual descriptivo de perfiles de puestos actualizado?	✓				
8	¿Cuentan con un instrumento o guía de entrevista objetivo para el proceso de Reclutamiento y Selección?	✓				
9	¿Cuentan con pruebas que midan el conocimiento, ya sea capacidad analítica y/o competencias para las diferentes clases de puestos?	✓				
10	¿Cuentan con una plataforma integrada de empleo público?	✓				

Guía de observación | TFG Rachel y Elizabeth 2024

11	¿Cuentan con un instrumento que valide el grado de consanguinidad de los nuevos candidatos con los funcionarios Municipales?	✓		
12	¿Cuentan con un instrumento o guía para realizar la revisión curricular de los oferentes?	✓ (CR)	✓	Manual Puestos
13	¿Cuentan con alguna política interna o procedimientos establecidos en relación con temas de diversidad, igualdad u objetividad en el proceso de Reclutamiento y Selección interna y externa?		✓	

Observaciones adicionales

--

Las observaciones serán tratadas con confidencialidad y contribuirán significativamente al análisis de los procesos de Reclutamiento y Selección en

Firma de la persona Observadora	<i>CR</i>	Fecha	27-06-24
		Hora	2:00pm

Última Línea

---

Instrumento de Verificación para el Análisis del Proceso de Reclutamiento, Selección de las Municipalidades en estudio según los nuevos requerimientos de la Ley N° 10159 Marco Empleo Público				
<b>Título de la Investigación</b>	Análisis de las modificaciones en los procesos de Reclutamiento y Selección en las Municipalidades de Orotina y Esparza con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, para el diseño de un proceso genérico de Reclutamiento y Selección y propuesta de mejoras.			
<b>Tipo de Instrumento</b>	Guía de Observación			
<b>Instrucciones</b>	Instrucciones: Esta guía de observación se diseñada para recopilar datos relevantes en relación con los procesos de Reclutamiento y Selección en <i>Municipalidad Orotina</i> con el fin de contribuir a la investigación titulada " <i>Análisis de las modificaciones en los procesos de Reclutamiento y Selección en las Municipalidades de Orotina y Esparza con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, para el diseño de un proceso genérico de Reclutamiento y Selección y propuesta de mejoras</i> ". Por favor, observe detenidamente los procedimientos de Reclutamiento y Selección que se llevan a cabo y registre la información correspondiente en los espacios provistos.			
<b>Objetivo</b>	Identificar los cambios que conlleva la nueva Ley Marco de Empleo Público N° 10159 en los procesos de Reclutamiento y Selección de las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, mediante un abordaje documental y comparativo, para ajustarse a los nuevos requerimientos legales.			
<b>Lugar de Observación</b>	<i>Orotina Municipalidad</i>			
<b>Fecha de Observación</b>	<i>27-06-24</i>	<b>Hora de inicio</b>	<i>10:00</i>	<b>Hora de Finalización</b> <i>12:00</i>
<b>Nombre de la Persona Observadora 1</b>	<i>Elizabeth Ace Rojas</i>			
<b>Nombre de la Persona Observadora 2</b>	<i>Rachel Ortega</i>			
Ficha de Observación				
#	Item de observación	Cumplimiento		Comentarios
		SI	NO	
1	¿La cantidad de personas que ejecutan el proceso de Reclutamiento y Selección es la misma establecida en el cuestionario?	✓		<i>Jefatura Jennifer</i>

Guía de observación   TFG Rachel y Elizabeth 2024					
2	¿Existen personas en condición de discapacidad laborando para la institución?	✓		Falta una persona para cumplir con el 51.	
3	¿Están reguladas las condiciones de trabajo para las personas con discapacidad en la institución?		✓	Ellos se adaptan	
4	¿Tienen <u>anuncios</u> de empleo para promoción de plazas para personas con discapacidad? (específicos)		✓		
5	¿Cuentan con un Manual de Reclutamiento y Selección actualizado?	✓		(Nueva actualización pendiente aprobación)	
6	¿Cuentan con un diccionario de competencias genéricas y específicas para los puestos Municipales?	✓			
7	¿Cuentan con un Manual descriptivo de perfiles de puestos actualizado?	✓		Rige en Julio acción aprobada	
8	¿Cuentan con un instrumento o guía de entrevista objetivo para el proceso de Reclutamiento y Selección?		✓		
9	¿Cuentan con pruebas que midan el conocimiento, ya sea capacidad analítica y/o competencias para las diferentes clases de puestos?	✓			
10	¿Cuentan con una plataforma integrada de empleo público?	✓			

## Guía de observación | TFG Rachel y Elizabeth 2024

11	¿Cuentan con un instrumento que valide el grado de consanguinidad de los nuevos candidatos con los funcionarios Municipales?	✓		Declaración Jurada. • Doc oferta de servicios.
12	¿Cuentan con un instrumento o guía para realizar la revisión curricular de los oferentes?	✓		
13	¿Cuentan con alguna política interna o procedimientos establecidos en relación con temas de diversidad, igualdad u objetividad en el proceso de Reclutamiento y Selección interna y externa?		✓	

## Observaciones adicionales

--

Las observaciones serán tratadas con confidencialidad y contribuirán significativamente al análisis de los procesos de Reclutamiento y Selección en

Firma de la persona Observadora	<i>EJR</i>	Fecha	27-06-2024
		Hora	10:00

Última Línea \_\_\_\_\_

Entrevista | TFG Rachel y Elizabeth 2024

<b>Título de la investigación</b>	Análisis de las modificaciones en los procesos de Reclutamiento y Selección en las Municipalidades de Orotina y Esparza con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, para el diseño de un proceso genérico de Reclutamiento y Selección y propuesta de mejoras.		
<b>Instrumento Entrevista</b>	<b>Tipo de entrevista: Abierta</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Tipo de entrevista: Cerrada</b> <input type="checkbox"/>		
<b>Objetivo</b>	Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, mediante la aplicación de entrevista y cuestionario, para la detección de las áreas de mejora de dicho proceso, necesarias para la elaboración de la propuesta de investigación.		
<b>Instrucciones introductorias:</b>	Bienvenido/a a esta entrevista para mi investigación final de graduación. Agradecemos su participación en este estudio, sus respuestas son extremadamente valiosas para el éxito de este proyecto. Además, todos los datos que se obtengan con este instrumento son solo con fines educativos para llevar a cabo una investigación sobre el tema de Reclutamiento y Selección.  Por favor, tómate el tiempo necesario para responder con sinceridad y cuidado.		
<b>Datos de la Persona entrevistadora</b>			
Nombre de la persona Entrevistadora	Rachel Ortega Gómez.	Fecha	27/06/2024
<b>Datos de la persona a entrevistar</b>			
Nombre de la persona Entrevistada	Jennifer Chaves Cobillo.		
Puesto laboral	Jefatura Talento Humano.		
<b>Información General</b>	La siguiente entrevista se divide en dos secciones o partes correspondiente a bloques de preguntas, donde el primer bloque de preguntas está basado principalmente en evaluar el proceso de Reclutamiento y Selección de [nombre de la organización] y el segundo bloque, son preguntas dirigidas a las personas encargadas de realizar el proceso de Reclutamiento y Selección.		

Instrucciones generales	
A partir de este momento se les plantean una serie de preguntas del primer bloque orientadas a evaluar el proceso de Reclutamiento y Selección que realiza la empresa, donde en primera instancia se procede a efectuar la lectura de la pregunta y luego procederá a escuchar la respuesta, una vez concluida la misma se procede a aplicar el mismo procedimiento hasta concluir este primer bloque.	
Preguntas para conocer el proceso de Reclutamiento en la Municipalidad	
1	¿Podría comentar como es el proceso de Reclutamiento y Selección, tanto para concursos internos, como los externos, en esta Municipalidad?
R/	
NOTA para la persona entrevistadora: Se debe solicitar la argumentación de la respuesta. (conocer las etapas, y diferentes procesos de captación, filtración y oferta, de la vacante o información del puesto), indagar si el proceso está parametrizado dentro de algún manual.	
2	¿Podría comentar como se manejan los datos de las personas que se han postulado a una vacante de interés?
R/	
NOTA para la persona entrevistadora: Se debe tratar de conocer si manejan base de datos, el tiempo de actualización y finalidad o utilidad de almacenamiento.	
3	¿Cuáles criterios se toman en cuenta para garantizar que el candidato seleccionado cumple con los requisitos del puesto para los concursos internos y externos?
R/	

Entrevista | TFG Rachel y Elizabeth 2024

4	<b>¿Podría comentar de qué forma se regula el proceso de Reclutamiento y Selección tanto para concursos internos y externos? (auditorías, reuniones, informes, reportes, evaluaciones, etc.)</b>			
R/				
<b>NOTA para la persona entrevistadora:</b> Conocer la frecuencia con la que se realizan y los criterios que utilizan para evaluarla.				
5	<b>¿Cuáles políticas y/o procedimientos internos se utilizan para el proceso de Reclutamiento y Selección tanto de los concursos internos y externos de esta Municipalidad?</b>			
R/				
<b>Nota para el entrevistador:</b> Verificar si existe manual de puestos, perfiles por competencias, reglamentos, que clase de políticas etc.				

Final del primer Bloque

Instrucciones generales					
A partir de este momento se les plantean una serie de preguntas del segundo bloque orientadas dirigidas a las personas encargadas de realizar el proceso de Reclutamiento y Selección, donde en primera instancia se procede a efectuar la lectura de la pregunta y luego procederá a escuchar la respuesta, una vez concluida la misma se procede a aplicar el mismo procedimiento hasta concluir este segundo bloque.					
Preguntas para conocer el proceso de reclutamiento aplicado por las Personas encargadas					
1	¿Podría comentar ampliamente cuál es la forma que utilizan en esta Municipalidad para evaluar la información curricular de las personas que ofertan una vacante, tanto para los concursos internos y externos? (cuentan con un instrumento o guía)				
R/					
<b>Nota para el entrevistador:</b> Indagar cuales son los criterios que se toman en cuenta para evaluar dicha información.					
2	¿Podría comentar la forma en la que la Municipalidad promueve la diversidad en los procesos de Reclutamiento y Selección para los concursos internos y externos?				
R/					
<b>Nota para el entrevistador:</b> Indagar si existe una política interna ligada a la diversidad en los procesos de Reclutamiento y Selección.					
3	¿Podría comentar los criterios que utiliza el profesional de Recursos Humanos para asegurar que el proceso de Reclutamiento y Selección sea objetivo y racional?				
R/					

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DIAGNÓSTICO				
4	¿Podría comentar que personas se ven involucradas en el proceso de preselección (filtración o análisis de la hoja de vida), Selección y nombramiento de los candidatos tanto en concursos internos como externos?			
R/				
<b>Nota para el entrevistador:</b> Asegurarse que se justifique cada una de las etapas del proceso.				
5	¿Podría comentar las acciones que utiliza el profesional de Reclutamiento para garantizar el principio de igualdad de oportunidades para los candidatos que participan en el proceso?			
R/				
<b>Nota para el entrevistador:</b> Se toma en consideración la oportunidad de participar en el proceso a todas las personas, si se utiliza un lenguaje inclusivo en la publicación del empleo, durante la entrevista o proceso, etc.				
6	¿Podría comentar qué prácticas inclusivas utilizan en el proceso de Reclutamiento y Selección que garanticen la no discriminación (por sexo, género, religión, política, etc.) a las personas candidatas?			
R/				
<b>Nota al entrevistador:</b> Verificar cuales son los criterios, prácticas que utilizan para responder a dicha consulta				

Entrevista | TFG Rachel y Elizabeth 2024

7	¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que existen para la recepción de solicitudes en concursos internos y externos?
R/	

Final del Segundo Bloque

Cierre de la entrevista:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agradece al entrevistado y asegúrate de que no tengan más comentarios o información que añadir.</li> <li>• Reitera la confidencialidad y el uso de los datos, especialmente si es relevante para tu investigación.</li> </ul>
--------------------------	--

Fin de la entrevista.

Observaciones o anotaciones finales	
Se graba toda la entrevista.	

<b>Título de la investigación</b>	Análisis de las modificaciones en los procesos de Reclutamiento y Selección en las Municipalidades de Orotina y Esparza con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, para el diseño de un proceso genérico de Reclutamiento y Selección y propuesta de mejoras.		
<b>Instrumento Entrevista</b>	<b>Tipo de entrevista:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Tipo de entrevista:</b>
	<b>Abierta</b>		<b>Cerrada</b>
<b>Objetivo</b>	Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Orotina y Esparza, mediante la aplicación de entrevista y cuestionario, para la detección de las áreas de mejora de dicho proceso, necesarias para la elaboración de la propuesta de investigación.		
<b>Instrucciones introductorias:</b>	<p>Bienvenido/a a esta entrevista para mi investigación final de graduación. Agradecemos su participación en este estudio. sus respuestas son extremadamente valiosas para el éxito de este proyecto.</p> <p>Además, todos los datos que se obtengan con este instrumento son solo con fines educativos para llevar a cabo una investigación sobre el tema de Reclutamiento y Selección.</p> <p>Por favor, tómate el tiempo necesario para responder con sinceridad y cuidado.</p>		
<b>Datos de la Persona entrevistadora</b>			
Nombre de la persona Entrevistadora	Elizabeth Arce Rojas	Fecha	27/06/2024
<b>Datos de la persona a entrevistar</b>			
Nombre de la persona Entrevistada	Didier Sosa / Aaron Salas		
Puesto laboral	Jefatura de Recursos Humanos/ Asistente de Recursos Humanos		

<b>Información General</b>	La siguiente entrevista se divide en dos secciones o partes correspondiente a bloques de preguntas, donde el primer bloque de preguntas está basado principalmente en evaluar el proceso de Reclutamiento y Selección de [nombre de la organización] y el segundo bloque, son preguntas dirigidas a las personas encargadas de realizar el proceso de Reclutamiento y Selección.
----------------------------	--

<b>Instrucciones generales</b>	
A partir de este momento se les plantean una serie de preguntas del primer bloque orientadas a evaluar el proceso de Reclutamiento y Selección que realiza la empresa, donde en primera instancia se procede a efectuar la lectura de la pregunta y luego procederá a escuchar la respuesta, una vez concluida la misma se procede a aplicar el mismo procedimiento hasta concluir este primer bloque.	
<b>Preguntas para conocer el proceso de Reclutamiento en la Municipalidad</b>	
1	¿Podría comentar como es el proceso de Reclutamiento y Selección, tanto para concursos internos, como los externos, en esta Municipalidad?
R/	
<b>NOTA para la persona entrevistadora:</b> Se debe solicitar la argumentación de la respuesta. (conocer las etapas, y diferentes procesos de captación, filtración y oferta, de la vacante o información del puesto), indagar si el proceso esta parametrizado dentro de algún manual.	
2	¿Podría comentar como se manejan los datos de las personas que se han postulado a una vacante de interés?
R/	
<b>NOTA para la persona entrevistadora:</b> Se debe tratar de conocer si manejan base de datos, el tiempo de actualización y finalidad o utilidad de almacenamiento.	
3	¿Cuáles criterios se toman en cuenta para garantizar que el candidato seleccionado cumple con los requisitos del puesto para los concursos internos y externos?
R/	

4	¿Podría comentar de qué forma se regula el proceso de Reclutamiento y Selección tanto para concursos internos y externos? (auditorías, reuniones, informes, reportes, evaluaciones, etc.)
R/	
<b>NOTA para la persona entrevistadora:</b> Conocer la frecuencia con la que se realizan y los criterios que utilizan para evaluarla.	
5	¿Cuáles políticas y/o procedimientos internos se utilizan para el proceso de Reclutamiento y Selección tanto de los concursos internos y externos de esta Municipalidad?
R/	
<b>Nota para el entrevistador:</b> Verificar si existe manual de puestos, perfiles por competencias, reglamentos, que clase de políticas etc.	

Final del primer Bloque

Instrucciones generales	
A partir de este momento se les plantean una serie de preguntas del segundo bloque orientadas dirigidas a las personas encargadas de realizar el proceso de Reclutamiento y Selección, donde en primera instancia se procede a efectuar la lectura de la pregunta y luego procederá a escuchar la respuesta, una vez concluida la misma se procede a aplicar el mismo procedimiento hasta concluir este segundo bloque.	
Preguntas para conocer el proceso de reclutamiento aplicado por las Personas encargadas	
1	<b>¿Podría comentar ampliamente cuál es la forma que utilizan en esta Municipalidad para evaluar la información curricular de las personas que ofertan una vacante, tanto para los concursos internos y externos? (cuentan con un instrumento o guía)</b>
R/	
<b>Nota para el entrevistador:</b> Indagar cuales son los criterios que se toman en cuenta para evaluar dicha información.	
2	<b>¿Podría comentar la forma en la que la Municipalidad promueve la diversidad en los procesos de Reclutamiento y Selección para los concursos internos y externos?</b>
R/	
<b>Nota para el entrevistador:</b> Indagar si existe una política interna ligada a la diversidad en los procesos de Reclutamiento y Selección.	
3	<b>¿Podría comentar los criterios que utiliza el profesional de Recursos Humanos para asegurar que el proceso de Reclutamiento y Selección sea objetivo y racional?</b>
R/	

4	¿Podría comentar que personas se ven involucradas en el proceso de preselección (filtración o análisis de la hoja de vida), Selección y nombramiento de los candidatos tanto en concursos internos como externos?
R/	
<b>Nota para el entrevistador:</b> Asegurarse que se justifique cada una de las etapas del proceso.	
5	¿Podría comentar las acciones que utiliza el profesional de Reclutamiento para garantizar el principio de igualdad de oportunidades para los candidatos que participan en el proceso?
R/	
<b>Nota para el entrevistador:</b> Se toma en consideración la oportunidad de participar en el proceso a todas las personas, si se utiliza un lenguaje inclusivo en la publicación del empleo, durante la entrevista o proceso, etc.	
6	¿Podría comentar qué prácticas inclusivas utilizan en el proceso de Reclutamiento y Selección que garanticen la no discriminación (por sexo, género, religión, política, etc.) a las personas candidatas?
R/	
<b>Nota al entrevistador:</b> Verificar cuales son los criterios, prácticas que utilizan para responder a dicha consulta	

7	¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que existen para la recepción de solicitudes en concursos internos y externos?
R/	

Final del Segundo Bloque

Cierre de la entrevista:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agradece al entrevistado y asegúrate de que no tengan más comentarios o información que añadir.</li><li>• Reitera la confidencialidad y el uso de los datos, especialmente si es relevante para tu investigación.</li></ul>
--------------------------	---

Fin de la entrevista.

Observaciones o anotaciones finales
Toda la entrevista es grabada no se toman apuntes a mano.

**Anexo III**

*Carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación  
Universidad Técnica Nacional (Trabajo colectivo)*

**Anexo IV**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE  
LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA  
NACIONAL  
(Trabajo colectivo)**

Ciudad, Alajuela,

15/Abril/2025

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre completo de sustentantes	Número de identificación
Elizabeth Arce Rojas.	207840151
Rachel Francela Ortega Gómez.	208100170

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:  
Análisis de las modificaciones en los procesos de Reclutamiento y Selección en las Municipalidades de Orotina y Espartero con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, para el diseño de un proceso genérico de Reclutamiento y Selección y propuesta de mejoras.

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación


Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 10/Abril/2025 autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

<b>Autorizamos</b>	
<b>Ver CAPÍTULO V, DISPOSICIONES, FINALES. Artículo 43. RTFG.</b>	
<b>Marque con una X o un ✓</b>	
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	✓
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	✓
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	✓
Divulgación del resumen en el Repositorio UTN con una cantidad de 200 a 500 palabras.	✓
Consulta electrónica con texto protegido	✓
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	✓
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	✓

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

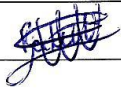
Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Elizabeth Arce Rojas	207840151	EliaR
Rachel Francela Ortega Gómez	208100170	

Día: 15 / abril / 2025

Autorizamos	SI	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	✓	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	✓	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	✓	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	✓	
Consulta electrónica con texto protegido	✓	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	✓	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	✓	

Por otra parte declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Elizabeth Arce Rojas	207840151	EJAR
Rachel Francisca Ortega Gómez	208100170	

Día: 15 / abril / 2025

## Apéndice I

### Cronograma de trabajo de investigación

#### PLAN DE TRABAJO 2023-2025

<b>Título de Investigación:</b>	Análisis de las modificaciones en los procesos de Reclutamiento y Selección en las Municipalidades de Oroitina y Esparza con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, para el diseño de un proceso genérico de Reclutamiento y Selección y propuesta de mejoras		
<b>Verión:</b>	1		
<b>Creado:</b>	24-9-23		
<b>Actualizado:</b>	28-1-25		
<b>Propietario:</b>	Rachel Ortega y Elizabeth Arce		

El presente cronograma tiene como objetivo mostrar las distintas etapas de la investigación, y a su vez calendarizarlas con el fin de organizar cada una de ellas, para el logro de los objetivos planteados. El mismo se establece en un periodo del mes Marzo 2024 a Marzo 2025

No.	ACCIONES Y/O TAREAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	COMENTARIOS	ESTADO	PLANEADO		Plazo (Semanas)
						INICIO	FIN	
	<b>Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección</b>							
	Identificar los cambios que conlleva la nueva Ley Marco de Empleo Público N° 10159 en los procesos de Reclutamiento y Selección de las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Oroitina y Esparza, mediante un abordaje documental y comparativo, para ajustarse a los nuevos requerimientos legales.							
1	Aplicación de Herramienta N°1				Realizado			
2	Aplicación de Herramienta N°2	1.1 Aplicar el cuestionario a las personas encargadas de el proceso de Reclutamiento y Selección de las Municipalidades Oroitina y Esparza.	Rachel y Elizabeth		Realizado	13-may-24	17-may-24	1
3	Análisis de datos obtenidos	2.1 Realizar entrevista a las personas encargadas de el proceso de Reclutamiento y Selección de las Municipalidades Oroitina y Esparza.	Rachel y Elizabeth		Realizado	20-may-24	24-may-24	1
		3.1 Verificar cuantas etapas realizan en el proceso de Reclutamiento y Selección	Rachel y Elizabeth		Realizado	27-may-24	09-jun-24	1
		3.2 Revisión de la metodología del proceso de Reclutamiento y Selección	Rachel y Elizabeth		Realizado	27-may-24	09-jun-24	1
		3.3 Verificar las fuentes de Reclutamiento y Selección que utilizan, cantidad de días para cerrar una vacante, ofertas externas abiertas y número de concursos internos	Rachel y Elizabeth		Realizado	27-may-24	09-jun-24	1
		3.4 Tabulación de datos obtenidos	Rachel y Elizabeth		Realizado	27-may-24	09-jun-24	1
	<b>Identificar los cambios que conlleva la nueva Ley Marco de Empleo Público N° 10159</b>							
	Diagnosticar los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Oroitina y Esparza, mediante la aplicación de entrevista y cuestionario, para la detección de las áreas de mejora de dicho proceso, necesarias para la elaboración de la propuesta de investigación.							
4	Aplicación de Herramienta N° 3	4.1 Visita de campo a las Municipalidades en estudio para realizar una revisión documental del proceso.	Rachel y Elizabeth		Realizado	10-jun-24	14-jun-24	2
		4.2 Verificar mediante guías de observación los datos recopilados en la entrevista y cuestionario	Rachel y Elizabeth		Realizado	10-jun-24	14-jun-24	2
5	Análisis Documental	5.1 Analizar la Ley Marco de Empleo Público N° 10159 y la cantidad de nuevos requerimientos en los procesos de Reclutamiento y Selección	Rachel y Elizabeth		Realizado	17-jun-24	30-jun-24	1
		5.2 Analizar los datos recopilados en las guías de observación en las visitas a las Municipalidades en estudio	Rachel y Elizabeth		Realizado	17-jun-24	30-jun-24	1
6	Análisis Comparativo	6.1 Elaborar un cuadro comparativo entre los procesos de Reclutamiento y Selección de cada Municipalidad en estudio y los nuevos requerimientos según la Ley 10159	Rachel y Elizabeth		Realizado	17-jun-24	30-jun-24	3
		I Avance Tutor. Lectores				30-jun-24		
	<b>Examinar el nivel de impacto de cambio del proceso de Reclutamiento y Selección</b>							
	Diseñar un proceso de Reclutamiento y Selección genérico a las áreas de Recursos Humanos de las Municipalidades de Oroitina y Esparza, en relación a la Ley Marco de Empleo Público N°10159, mediante instrumentos estandarizados, para la propuesta de mejoras que se adapte a las necesidades de cada Gobierno local en estudio.							
7	Examinar el nivel de impacto de cambio	7.1 Evaluar el nivel de impacto de cambio que conlleva cada nuevo requerimiento de la Ley 10159 en los procesos de Reclutamiento y Selección en la Municipalidad de Oroitina.	Rachel y Elizabeth		Realizado	01-jul-24	21-jul-24	3
		7.2 Evaluar el nivel de impacto de cambio que conlleva cada nuevo requerimiento de la Ley 10159 en los procesos de Reclutamiento y Selección en la Municipalidad de Esparza.	Rachel y Elizabeth		Realizado	01-jul-24	21-jul-24	3
		7.3 Utilizar instrumentos estandarizados como tablas de datos o flujogramas, que permitan documentar y visualizar el impacto según cada requerimiento en los procesos de Reclutamiento y Selección	Rachel y Elizabeth		Realizado	01-jul-24	21-jul-24	2
8	Propuesta de guía de planificación y acciones correctivas	8.1 Elaborar una guía de planificación estandarizada para las Municipalidades en estudio en el proceso de Reclutamiento y Selección	Rachel y Elizabeth		Realizado	22-jul-24	18-ago-24	2
		8.2 Proponer acciones correctivas en los procesos de Reclutamiento y Selección a las Municipalidades de Oroitina y Esparza para el cumplimiento de la Ley 10159	Rachel y Elizabeth		Realizado	22-jul-24	18-ago-24	2
9	Actividades de cierre	II Avance Tutor, Lector.						
		9.1 Solicitar aprobación de parte del Tutor y Lectores para la defensa final	Rachel y Elizabeth		Pendiente	03-feb-25	7-feb-2025	2
		9.2 Solicitar cita a la Directora de carrera para defensa del TFG	Rachel y Elizabeth		Pendiente	03-mar-25	14-mar-25	1
		9.3 Presentar defensa del TFG ante el Tribunal Evaluador	Rachel y Elizabeth		Pendiente	Sujeto a disponibilidad		
		9.4 Realizar reuniones con encargados del proceso de Reclutamiento y Selección de las Municipalidades para entrega de la propuesta de guía de Planificación y acciones correctivas	Rachel y Elizabeth		Pendiente	A modificar según fecha de defensa		