



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REESTRUCTURACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA EL INSTITUTO COSTARRICENSE
DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN

TOMO I

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ELABORADO POR:

BRYAN DANIEL TENORIO MORA

PROFESORA TUTORA:

JADVY FERNÁNDEZ AGUILAR

CAMPUS TECNOLÓGICO LOCAL SAN JOSÉ | SEMESTRE 2024

Índice de contenido

Resumen	xii
Palabras clave	xii
Abstract	xiii
Key words	xiii
Introducción	xiv
1 Capítulo I Planteamiento del problema	1
1.1 Marco referencial	1
1.1.1 Antecedentes de la Institución	1
1.1.2 Localización	2
1.1.3 Misión	3
1.1.4 Visión	3
1.1.5 Valores	3
1.1.6 Organigrama	3
1.1.7 FODA	4
1.2 Antecedentes del estudio	4
1.3 Justificación del Trabajo Final de Graduación	5
1.4 Planteamiento del problema	6
1.5 Objetivos de la investigación	6
1.5.1 Objetivo general	6
1.5.2 Objetivos específicos	6
1.6 Delimitación de la investigación	7
1.6.1 Alcances	7
1.6.2 Limitaciones	8
2 Capítulo II Revisión de la literatura	9
2.1 Administración	9
2.1.1 Definición	9
2.1.2 Funciones de la administración	9
2.2 Estructura Organizacional	10
2.2.1 Definición	10
2.2.2 Organigrama	10
2.3 Análisis administrativo	11

2.3.1	Definición.....	11
2.3.2	Técnica de análisis	11
2.4	Manuales administrativos.....	12
2.4.1	Definición.....	12
2.4.2	Clasificación	12
2.4.3	Importancia	14
2.5	Manual de procedimientos.....	15
2.5.1	Definición.....	15
2.5.2	Contenido	15
2.5.3	Importancia	16
2.6	Procedimientos.....	16
2.6.1	Definición.....	16
2.7	Diagramas de flujo	16
2.7.1	Definición.....	16
2.7.2	Simbología	17
2.8	Formularios.....	19
2.8.1	Definición.....	19
2.8.2	Clasificación	19
2.8.3	Elementos fundamentales.....	20
2.9	Políticas	20
2.9.1	Definición.....	20
3	Capítulo III Método de investigación	21
3.1	Alcance de investigación	21
3.2	Enfoque de investigación	21
3.3	Diseño de investigación	22
3.4	Fuentes de información	22
3.4.1	Fuentes Primarias	22
3.4.2	Fuentes Secundarias.....	22
3.5	Unidad de análisis	23
3.5.1	Población	23
3.6	Variables de investigación.....	24
3.7	Medios de recolección de datos	26
3.7.1	Investigación documental.....	26

3.7.2	Cuestionario.....	27
3.8	Estrategia de análisis de los datos	29
3.8.1	Hexámetro Quintiliano	30
3.9	Formato de los procedimientos.....	31
3.9.1	Identificación	31
3.9.2	Descripción	33
3.9.3	Diagramación.....	33
4	Capítulo IV Análisis de la situación actual	35
4.1	Conformación de Registro de Elegibles	35
4.1.1	Nombre del procedimiento	35
4.1.2	Objetivo del procedimiento.....	35
4.1.3	Responsables	35
4.1.4	Alcance	36
4.1.5	Normativa aplicable.....	36
4.1.6	Descripción de actividades	37
4.1.7	Diagrama de flujo	37
4.1.8	Formularios.....	39
4.1.9	Hexámetro Quintiliano	39
4.1.10	Conclusiones	41
4.1.11	Recomendaciones	41
4.2	Conformación del Registro de Oferentes y Registro de Elegibles.....	42
4.2.1	Nombre del procedimiento	42
4.2.2	Objetivo del procedimiento.....	42
4.2.3	Responsables	42
4.2.4	Alcance	42
4.2.5	Normativa aplicable.....	43
4.2.6	Descripción de actividades	43
4.2.7	Diagrama de flujo	47
4.2.8	Formularios.....	47
4.2.9	Hexámetro Quintiliano	47
4.2.10	Conclusiones	49
4.2.11	Recomendaciones	50
4.3	Creación de los Reactivos de evaluación	50

4.3.1	Nombre del procedimiento	50
4.3.2	Objetivo del procedimiento.....	50
4.3.3	Responsables	50
4.3.4	Alcance	51
4.3.5	Normativa aplicable.....	51
4.3.6	Descripción de actividades	52
4.3.7	Diagrama de flujo	54
4.3.8	Formularios.....	55
4.3.9	Hexámetro Quintiliano	55
4.3.10	Conclusiones	57
4.3.11	Recomendaciones	57
4.4	Reclutamiento y Selección de Personal para Nombramiento Interino o Reemplazos.....	58
4.4.1	Nombre del procedimiento	58
4.4.2	Objetivo del procedimiento.....	58
4.4.3	Responsables	58
4.4.4	Alcance	58
4.4.5	Normativa aplicable.....	59
4.4.6	Descripción de actividades	59
4.4.7	Diagrama de flujo	67
4.4.8	Formularios.....	70
4.4.9	Hexámetro Quintiliano	70
4.4.10	Conclusiones	72
4.4.11	Recomendaciones	72
4.5	Reclutamiento y Selección de Personal para Nombramiento de Plaza en Propiedad	73
4.5.1	Nombre del procedimiento	73
4.5.2	Objetivo del procedimiento.....	73
4.5.3	Responsables	73
4.5.4	Alcance	73
4.5.5	Normativa aplicable.....	74
4.5.6	Descripción de actividades	74
4.5.7	Diagrama de flujo	81
4.5.8	Formularios.....	81
4.5.9	Hexámetro Quintiliano	81

4.5.10	Conclusiones	84
4.5.11	Recomendaciones	84
4.6	Inducción y periodo de Prueba	84
4.6.1	Nombre del procedimiento	84
4.6.2	Objetivo del procedimiento.....	84
4.6.3	Responsables	84
4.6.4	Alcance	85
4.6.5	Normativa aplicable.....	85
4.6.6	Descripción de actividades	86
4.6.7	Diagrama de flujo	87
4.6.8	Formularios.....	88
4.6.9	Hexámetro Quintiliano	88
4.6.10	Conclusiones	90
4.6.11	Recomendaciones	90
4.7	Vacaciones	90
4.7.1	Nombre del procedimiento	90
4.7.2	Objetivo del procedimiento.....	90
4.7.3	Responsables	91
4.7.4	Alcance	91
4.7.5	Normativa aplicable.....	91
4.7.6	Descripción de actividades	92
4.7.7	Diagrama de flujo	93
4.7.8	Formularios.....	93
4.7.9	Hexámetro Quintiliano	94
4.7.10	Conclusiones	95
4.7.11	Recomendaciones	96
4.8	Control de Asistencia	96
4.8.1	Nombre del procedimiento	96
4.8.2	Objetivo del procedimiento.....	96
4.8.3	Responsables	96
4.8.4	Alcance	96
4.8.5	Normativa aplicable.....	97
4.8.6	Descripción de actividades	97

4.8.7	Diagrama de flujo	99
4.8.8	Formularios.....	100
4.8.9	Hexámetro Quintiliano	101
4.8.10	Conclusiones	102
4.8.11	Recomendaciones	103
4.9	Detección de Necesidades de Capacitación	103
4.9.1	Nombre del procedimiento	103
4.9.2	Objetivo del procedimiento.....	103
4.9.3	Responsables	103
4.9.4	Alcance	104
4.9.5	Normativa aplicable.....	104
4.9.6	Descripción de actividades	104
4.9.7	Diagrama de flujo	106
4.9.8	Formularios.....	106
4.9.9	Hexámetro Quintiliano	106
4.9.10	Conclusiones	108
4.9.11	Recomendaciones	108
4.10	Coordinación, Ejecución y Seguimiento del Plan Institucional de Capacitación.....	108
4.10.1	Nombre del procedimiento	108
4.10.2	Objetivo del procedimiento	108
4.10.3	Responsables.....	109
4.10.4	Alcance	109
4.10.5	Normativa aplicable	109
4.10.6	Descripción de actividades.....	109
4.10.7	Diagrama de flujo	111
4.10.8	Formularios	111
4.10.9	Hexámetro Quintiliano	111
4.10.10	Conclusiones	114
4.10.11	Recomendaciones	114
4.11	Medición de la Eficacia de la Capacitación	114
4.11.1	Nombre del procedimiento.....	114
4.11.2	Objetivo del procedimiento	114
4.11.3	Responsables.....	114

4.11.4	Alcance	115
4.11.5	Normativa aplicable	115
4.11.6	Descripción de actividades.....	115
4.11.7	Diagrama de flujo	116
4.11.8	Formularios	116
4.11.9	Hexámetro Quintiliano	116
4.11.10	Conclusiones	118
4.11.11	Recomendaciones	118
4.12	Apoyo para el Desarrollo Profesional.....	118
4.12.1	Nombre del procedimiento.....	118
4.12.2	Objetivo del procedimiento	119
4.12.3	Responsables.....	119
4.12.4	Alcance	119
4.12.5	Normativa aplicable	119
4.12.6	Descripción de actividades.....	120
4.12.7	Diagrama de flujo	121
4.12.8	Formularios	121
4.12.9	Hexámetro Quintiliano	121
4.12.10	Conclusiones	123
4.12.11	Recomendaciones	123
4.13	Planificación de la Evaluación del Desempeño.....	123
4.13.1	Nombre del procedimiento.....	123
4.13.2	Objetivo del procedimiento	124
4.13.3	Responsables.....	124
4.13.4	Alcance	124
4.13.5	Normativa aplicable	124
4.13.6	Descripción de actividades.....	124
4.13.7	Diagrama de flujo	125
4.13.8	Formularios	125
4.13.9	Hexámetro Quintiliano	126
4.13.10	Conclusiones	127
4.13.11	Recomendaciones	128
4.14	Ejecución de la Evaluación del Desempeño.....	128

4.14.1	Nombre del procedimiento.....	128
4.14.2	Objetivo del procedimiento	128
4.14.3	Responsables.....	128
4.14.4	Alcance	128
4.14.5	Normativa aplicable	128
4.14.6	Descripción de actividades.....	129
4.14.7	Diagrama de flujo	130
4.14.8	Formularios	130
4.14.9	Hexámetro Quintiliano	130
4.14.10	Conclusiones	132
4.14.11	Recomendaciones	132
4.15	Tabulación y análisis de resultados.....	133
4.15.1	Nombre del procedimiento.....	133
4.15.2	Objetivo del procedimiento	133
4.15.3	Responsables.....	133
4.15.4	Alcance	133
4.15.5	Normativa aplicable	133
4.15.6	Descripción de actividades.....	134
4.15.7	Diagrama de flujo	134
4.15.8	Formularios	134
4.15.9	Hexámetro Quintiliano	135
4.15.10	Conclusiones	136
4.15.11	Recomendaciones	137
4.16	Proceso de Investigación Preliminar	137
4.16.1	Nombre del procedimiento.....	137
4.16.2	Objetivo del procedimiento	137
4.16.3	Responsables.....	137
4.16.4	Alcance	137
4.16.5	Normativa aplicable	138
4.16.6	Descripción de actividades.....	138
4.16.7	Diagrama de flujo	140
4.16.8	Formularios	140
4.16.9	Hexámetro Quintiliano	140

4.16.10	Conclusiones	142
4.16.11	Recomendaciones	143
4.17	Procedimiento Administrativo Disciplinario	143
4.17.1	Nombre del procedimiento	143
4.17.2	Objetivo del procedimiento	143
4.17.3	Responsables.....	143
4.17.4	Alcance	143
4.17.5	Normativa aplicable	144
4.17.6	Descripción de actividades.....	144
4.17.7	Diagrama de flujo	144
4.17.8	Formularios	145
4.17.9	Hexámetro Quintiliano	145
4.17.10	Conclusiones	146
4.17.11	Recomendaciones	146
4.18	Análisis de formularios.....	147
4.18.1	Evaluación del Periodo de Prueba.....	147
4.18.2	Anuncio del Puesto	149
4.18.3	FRH-02 Solicitud de contratación de personal	151
4.18.4	FRH-05 Verificación de referencias laborales.....	154
4.18.5	FRH-06 Plan de inducción inicial	156
4.18.6	FRH-07 Boleta de vacaciones	158
4.18.7	FRH-10 Matriz de competencias	160
4.18.8	FRH-11 Detección de las necesidades de capacitación.....	163
4.18.9	FRH-12 Plan de capacitación	165
4.18.10	FRH-13 Registro de capacitación.....	167
4.18.11	FRH-14 Matriz de capacitaciones.....	169
4.18.12	FRH-15 Eficacia de la capacitación	171
5	Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones	175
5.1	Conclusiones	175
5.2	Recomendaciones.....	175
	Referencias bibliográficas.....	176
	Anexos	178
	1. Evaluación del Periodo de Prueba.....	178

2. Anuncio del puesto	180
3. FRH-02 Solicitud de contratación de personal.....	181
4. FRH-05 Verificación de referencias laborales	183
5. FRH-06 Plan de inducción inicial.....	185
6. FRH-07 Boleta de vacaciones	186
7. FRH-10 Matriz de competencias.....	187
8. FRH-11 Detección de las necesidades de capacitación	188
9. FRH-12 Plan de capacitación	192
10. FRH-13 Registro de capacitación	193
11. FRH-14 Matriz de capacitaciones	195
12. FRH-15 Eficacia de la capacitación	196

Índice de tablas

Tabla 1 Variables de investigación	24
Tabla 2 Cuestionario para el Análisis de Formularios	27
Tabla 3 Clasificación para el Análisis de Formularios	29
Tabla 4 Herramienta Hexámetro Quintiliano.....	30
Tabla 5 Encabezado Procedimientos	31
Tabla 6 Descripción del Procedimiento	33
Tabla 7 Diagramación del Procedimiento	33

Índice de figuras

Figura 1 Mapa de la ubicación de las oficinas del ICODER	2
Figura 2 Organigrama del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación	3
Figura 3 Simbología ANSI	17

Resumen

El propósito central de este proyecto de graduación consiste en desarrollar un manual de procedimientos para la Unidad de Recursos Humanos del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), con el fin de optimizar la Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales. El objetivo principal es mejorar la eficiencia y eficacia de los procedimientos existentes, suministrando un documento para utilizarlo en el momento necesario según el proceso que se realice.

La elaboración de un manual estructurado permite documentar adecuadamente los procesos y brindar una herramienta de consulta práctica para los miembros del departamento, facilitando así la ejecución de tareas relacionadas con los procedimientos en el ICODER.

El desarrollo del proyecto de investigación se debe a una necesidad en la actualización de los manuales de procedimientos que presenta la Unidad de Recursos Humanos del ICODER, debido a la poca información que contienen y a lo incompletos que están los procedimientos dentro de los manuales.

Estos manuales deben estar alineados con los reglamentos internos de la Institución los cuales se rigen por distintas leyes, como la Ley General de la Administración Pública (LGAP) o la Ley Marco del Empleo Público (LMEP) N° 43952-PLAN.

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación debe seguir estos lineamientos para garantizar que sus procedimientos se realicen de la manera correcta, ya que son guías para su ejecución.

Palabras clave

Manual de procedimientos, Diagramas, Gestión del empleo, Gestión del desarrollo, Evaluación del desempeño, Gestión de las relaciones laborales, ICODER.

Abstract

The main purpose of this graduation project is to develop a procedures manual for the Human Resources Unit at the Costa Rican Institute of Sports and Recreation (ICODER), to optimize Employment Management, Development Management, Performance Evaluation and Labor Relations Management. The main objective is to improve the efficiency and effectiveness of existing procedures by providing a document to use as needed time depending on the process to be conducted.

The development of a structured manual allows to properly document the processes, also to provide a practical consultation tool for the members of the department, thus facilitating the execution of tasks related to the procedures at ICODER.

The development of the study project is due to the need to update the procedures manuals contained in the Human Resources Unit of ICODER. This is because of the limited information they contain and the incompleteness of the procedures within the manuals.

These manuals should comply with the company's internal regulations, which are governed by different laws such as, for example, the General Law of Public Administration or the Public Employment Law No. 43952-PLAN.

The Costa Rican Institute of Sports and Recreation must follow these guidelines to ensure that its proceedings are executed correctly, because they are guidelines for their execution.

Key words

Procedures manual, Diagrams, Employment management, Development management, Performance evaluation, Labor relations management, ICODER.

Introducción

La Unidad de Recursos Humanos en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) cuenta actualmente con varios manuales de procedimientos desactualizados por diversas razones. Estos manuales de procedimientos no han sido modificados en varios años y se han estado utilizando muy poco ya que no contienen una descripción correcta de los pasos a seguir ni diagramas de flujo que faciliten su entendimiento.

En la actualidad, hay cambios en las leyes que rigen los manuales de procedimientos de la Unidad de Recursos Humanos del ICODER, como la nueva Ley Marco del Empleo Público (LMEP) N^o 43952-PLAN, la cual consiste en regular las relaciones laborales tanto en el empleo público como mixto, tomando en cuenta las interacciones entre la administración y los servidores públicos, y la Ley General de la Administración Pública N^o 6227, que cuenta con versiones actualizadas.

Conscientes de la necesidad de mantenerse al día con las regulaciones vigentes y optimizar sus prácticas, el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación ha decidido llevar a cabo una reestructuración de sus procedimientos para adaptarse de manera efectiva a los cambios y fortalecer el proceso de la Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales.

Contar con manuales de procedimientos actualizados ayuda en la eficiencia y eficacia de las operaciones del ICODER, además proporcionar claridad y consistencia en la ejecución de las tareas que estos conllevan. Este documento actúa como una herramienta que facilita la ejecución de la labor. En este contexto, la revisión y actualización del manual de procedimientos se convierte en un paso crucial para garantizar que la Unidad de Recursos Humanos opere de manera óptima, brindando coherencia a las actividades que se deban realizar.

La elaboración de este trabajo de investigación busca proporcionar al Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación un conjunto actualizado de procedimientos por medio del análisis administrativo detallado. Este proyecto

incluye la actualización de los manuales, con el objetivo de mantener la eficiencia operativa y ejecutar de forma efectiva las tareas alineadas con las necesidades actuales que demandan las actualizaciones.

1 Capítulo I Planteamiento del problema

Este capítulo proporciona información sobre el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER). Se destacan los antecedentes de la institución, así como la justificación, los objetivos, la pregunta de investigación y otros aspectos relevantes para el proyecto.

1.1 Marco referencial

Esta sección presenta los datos relevantes de la Institución en la que se desarrolla la investigación para un mejor contexto, en este caso, el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

1.1.1 Antecedentes de la Institución

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) fue creado mediante la Ley 7800 el 1° de agosto de 1998. Conforme a esta legislación, se constituye como una entidad semiautónoma del Estado, otorgándole una personería jurídica propia e independencia administrativa, según lo establece el Artículo I de dicha ley (Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación [ICODER], 2024).

La esencia fundamental del ICODER radica en promover, apoyar e incentivar tanto la práctica individual como colectiva del deporte y la recreación entre los habitantes de la República, reconociendo su papel primordial en la salud integral de la población. Por la relevancia del deporte en la prevención de diversas enfermedades y en la mejora del nivel de vida saludable de las personas, el ICODER se establece como un actor clave en el ámbito nacional.

La estructura del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación está conformada por un Consejo Nacional del Deporte y la Recreación, así como por una Dirección Nacional. Estos órganos, junto con las Áreas de Deporte Competitivo, Recreación y Administrativa Financiera, emiten directrices que facilitan el desarrollo técnico y operativo de la Institución. Su enfoque se centra en utilizar de forma eficiente los recursos disponibles y ampliar la cobertura del ICODER en el sector a nivel nacional.

El ICODER está encargado de realizar actividades como los Juegos Deportivos Nacionales, la Galería Costarricense del Deporte, los Juegos Deportivos Estudiantiles y Juegos Comunes, entre otros, a nivel nacional con el fin de cumplir con la Ley 7800.

1.1.2 Localización

Las oficinas del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) se encuentran ubicadas dentro del Estadio Nacional, específicamente en el cuarto piso del edificio en el sector oeste, localizado en el Parque Metropolitano La Sabana. En la Figura 1 se muestra un mapa con la ubicación de las oficinas de la Institución.

Figura 1

Mapa de la ubicación de las oficinas del ICODER.



Nota. La ubicación es el Estadio Nacional de Costa Rica y dentro de este se encuentran las oficinas. Fuente: Google Maps.

1.1.3 Misión

El ICODER tiene como misión “Promover el deporte, la recreación y la actividad física, tanto convencional como adaptada, con el fin de contribuir al desarrollo sostenible y bienestar integral de la población de la República” (ICODER, 2024).

1.1.4 Visión

La visión del Instituto es la siguiente “Ser una institución fortalecida que articula los procesos de gobernanza del Sistema Nacional del Deporte, la Recreación y la Actividad Física impactando de manera inclusiva en el bienestar integral de la población” (ICODER, 2024).

1.1.5 Valores

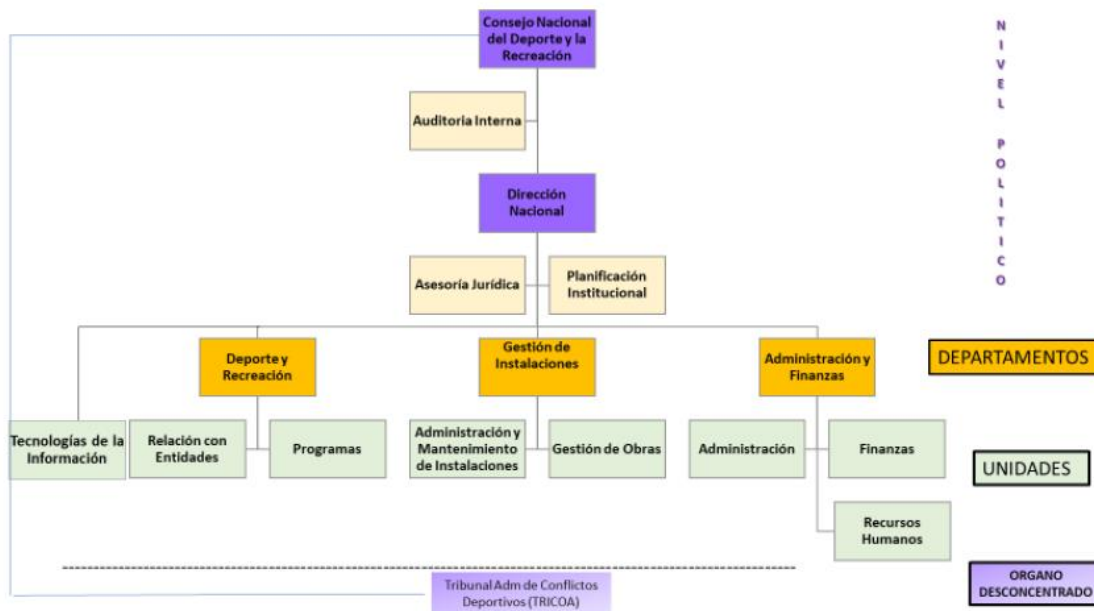
El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación se rige bajo los siguientes valores: aprendizaje, colaboración, compromiso, gratitud, honestidad, integridad, lealtad, respeto, responsabilidad, solidaridad, tolerancia y transparencia (ICODER, 2024).

1.1.6 Organigrama

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación cuenta con un organigrama donde se detalla la Dirección Nacional y otros departamentos que forman parte del ente, estos elementos se muestran en la Figura 2. La Unidad de Recursos Humanos es donde se realiza el proyecto de investigación, no cuenta con un organigrama ya que es una Unidad sin divisiones estructurales. (ICODER, 2024)

Figura 2

Organigrama del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.



Nota. Se muestra el organigrama creado por el ICODER. Fuente: Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

1.1.7 FODA

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación no cuenta con un FODA dentro de su organización ni en las unidades administrativas por lo cual no se puede agregar este apartado al proyecto de investigación.

1.2 Antecedentes del estudio

La Unidad de Recursos Humanos del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) cuenta con diversos manuales de procedimientos diseñados para documentar las funciones operativas. Estos manuales, creados anteriormente, abarcan aspectos como la Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales los cuales detalla varios procedimientos relacionados.

No obstante, estos manuales se encuentran desactualizados en relación con los reglamentos internos y modificaciones introducidas en la Ley Marco del Empleo Público (LMEP) y el reglamento N° 43952 -PLAN, esta misma entró en vigor desde

el 10 de marzo del 2023 y en la Ley General de la Administración Pública (LGAP) N° 6227 la cual tiene su última versión desde el 2 de febrero de 2023.

Es importante destacar, según el análisis previo a esta investigación, que, si bien los manuales presentan una estructura adecuada y abordan elementos esenciales como descripciones de los procedimientos, estas no son completas o detalladas en algunos casos. Además, algunos de estos documentos carecen de diagramación, por lo que se debe mejorar la presentación y comprensión de la información, incluyendo el diagrama de flujo correspondiente para cada procedimiento y su descripción adecuada.

1.3 Justificación del Trabajo Final de Graduación

Dentro de la estructura organizativa del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), existe un Departamento Administrativo encargado de llevar a cabo las operaciones correspondientes. Entre las funciones a cargo de este Departamento se encuentra la gestión de la Unidad de Recursos Humanos. Actualmente, como parte de la filosofía de la mejora continua y actualización, el ICODER está revisando, analizando y reestructurando sus procedimientos para el proceso de Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales en colaboración con esta área.

La Institución conoce la necesidad de adaptarse a las nuevas normativas, por lo que se ha comprometido a seguir un proceso de evaluación y actualización de sus procedimientos, como el Reclutamiento y Selección de Personal, así como la Capacitación y Relaciones Laborales en la Institución. Este análisis permitirá al ICODER estar al día con las regulaciones vigentes y ajustar sus prácticas a las últimas modificaciones.

Esta actualización tiene como objetivo facilitar al personal de la Unidad de Recursos Humanos el seguimiento y la ejecución de procesos actualizados y adecuados. De esta manera, se garantiza una gestión eficiente y transparente

dentro del ICODER, alineada con los estándares legales y optimizando los procedimientos en beneficio de la organización en su conjunto.

1.4 Planteamiento del problema

Este apartado muestra la pregunta de investigación la cual se busca responder por medio del presente proyecto. ¿Se pueden actualizar los manuales de procedimientos del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación en relación con la Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales?, con el fin de mejorar la eficiencia en la administración de Recursos Humanos.

1.5 Objetivos de la investigación

Por medio de la referencia institucional y la justificación de la investigación se plantean los siguientes objetivos para el proyecto de investigación.

1.5.1 Objetivo general

Actualizar los manuales de procedimientos para el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, de la Unidad de Recursos Humanos en la Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales.

1.5.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de los manuales de procedimientos de la Unidad de Recursos Humanos de ICODER.
- Modificar los procedimientos existentes actualizando su identificación, descripción, diagramación y formularios.
- Diseñar los diagramas de flujo e integrarlos en los manuales para aquellos procedimientos que carecen de esta sección.

1.6 Delimitación de la investigación

En este apartado se muestra la delimitación de la investigación, va desde su alcance dentro del ICODER hasta las limitaciones que se pueden presentar por la Ley Marco del Empleo Público y la Ley General de la Administración Pública.

1.6.1 Alcances

El trabajo se enfoca en la importancia de la elaboración, aplicación y actualización de los manuales de procedimientos para la Unidad de Recursos Humanos del ICODER para el primer semestre del 2024.

El alcance de la investigación abarca la actualización y diagramación de los procedimientos. Estos procedimientos forman parte del proceso de la Gestión de Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales, los cuales son:

- Conformación de registro de elegibles
- Conformación de registro de oferentes
- Creación de reactivos de evaluación
- Reclutamiento y selección de personal para nombramiento interino o reemplazados
- Reclutamiento y selección de personal para nombramiento de plaza en propiedad
- Inducción y periodo de prueba
- Vacaciones
- Control de asistencia.
- Detección de necesidades de capacitación
- Coordinación, ejecución y seguimiento del plan institucional de capacitación
- Medición de la eficacia de la capacitación
- Apoyo para el desarrollo profesional
- Planificación de la evaluación del desempeño
- Ejecución de la evaluación del desempeño

- Tabulación y análisis de resultados (detección de brechas)
- Proceso de investigación preliminar
- Procedimiento Administrativo Disciplinario

La implementación del manual de procedimientos ayuda a la estandarización de los procesos buscando la eficacia y eficiencia operativa.

1.6.2 Limitaciones

Al tratarse de un proyecto de alcance teórico no cuenta con limitaciones en su aplicación, ya que su avance depende de forma exclusiva de la investigación y de la aplicación que se haga de la información recabada, hasta la formulación del proceso.

Sin embargo, se podría considerar una limitación la reciente entrada en vigor de la LMEP N° 43952-PLAN puesto que podría significar que los procedimientos estén desactualizados y las actividades no se realicen de la manera adecuada, al igual que se cuenta con poca jurisprudencia o resoluciones que aclaren la aplicación de los puntos más ambiguos.

2 Capítulo II Revisión de la literatura

En esta sección, se expone la teoría que respalda la investigación, proporcionando fundamentos al proyecto de investigación. Entre los temas a tratar se incluyen el análisis administrativo, los manuales administrativos, sus componentes y las herramientas empleadas.

2.1 Administración

2.1.1 Definición

Una organización utiliza la administración con el fin de alcanzar sus metas organizacionales por medio de estrategias para la toma de decisiones efectiva. Franklin Fincowsky, E. B. (2019) plantea que la administración es una forma inteligente por la cual se manejan los recursos de la institución para tener una ventaja competitiva sostenible con el tiempo.

2.1.2 Funciones de la administración

La administración debe ayudar a la organización a cumplir con sus objetivos, por esta razón se tienen en cuenta cuatro funciones administrativas para satisfacer a la organización con sus metas. De esta manera Franklin Fincowsky, E. B. (2019) plantea la Planeación, Organización, Dirección y Control como funciones para el manejo de los recursos.

1. Planeación

- La planeación es un proceso organizado que utiliza la inteligencia de la Institución para abordar preguntas sobre su diseño, estructura, dirección y control, considerando la dinámica del cambio social en el entorno actual y futuro.

2. Organización

- La organización es el proceso de especialización y división del trabajo, que asigna funciones a unidades interrelacionadas con el objetivo de lograr metas comunes para un grupo de personas.

3. Dirección

- La dirección es el proceso de guiar y proporcionar el respaldo necesario a las personas para que contribuyan de manera efectiva al logro de las metas organizacionales.

4. Control

- El control es el proceso mediante el cual una persona, grupo u organización ajusta y supervisa sus acciones para alinearlas con las expectativas establecidas en los planes, metas y estándares de desempeño.

2.2 Estructura Organizacional

2.2.1 Definición

La estructura organizacional se refiere a la forma en la que organiza el trabajo para lograr los objetivos. Para observar estas estructuras la representación gráfica se conoce como organigrama. Franklin Fincowsky, E. B. (2019) menciona lo siguiente:

Todas las organizaciones, sin importar su naturaleza y/o campo de trabajo, requieren para funcionar un marco de actuación, el cual lo constituye la estructura organizacional, que es una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo para que cada una atienda al objeto de su creación (p. 99).

2.2.2 Organigrama

Los organigramas son herramientas gráficas en las cuales se pueden representar los niveles jerárquicos de la Institución también se pueden dividir por departamentos o unidades y mostrar la relación laboral entre cada ente. Franklin Fincowsky, E. B. (2019) describe los organigramas como:

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución, o de una de sus áreas, en las que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (p. 99).

2.3 Análisis administrativo

2.3.1 Definición

El análisis administrativo es un proceso por el cual se evalúan actividades de la Institución con el fin de mejorar la eficiencia. Por este medio se busca optimizar las operaciones o sistematizarlas para así tomar decisiones más rápidas y efectivas. En el presente trabajo de investigación se realiza un análisis administrativo de los manuales de procedimientos. Según indica Rodríguez (2012), “La finalidad de este análisis consiste en establecer las bases para desarrollar la elaboración de manuales, para que se introduzcan mejor en el sistema estructural de una empresa” (p. 94).

2.3.2 Técnica de análisis

Para realizar el análisis de los manuales de procedimientos existen varias técnicas para recolectar datos. Una de ellas es conocida como “5W1H” o el Hexámetro Quintiliano, como lo destaca Rodríguez (2012), “Un enfoque adecuado para llevar a cabo el estudio de datos consiste en adoptar una actitud interrogativa; para ello se formularán de manera sistemática seis preguntas básicas” (p. 94).

El Hexámetro Quintiliano realiza las interrogantes para tener una claridad de cómo se realizan las tareas y como se deberían realizar y así tener un punto de comparación. Ahora se muestra el listado de las seis preguntas que se utilizan para la herramienta, esta se desarrolla en el siguiente capítulo.

- ¿Qué?
- ¿Quién?
- ¿Dónde?
- ¿Por qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Cómo?

2.4 Manuales administrativos

2.4.1 Definición

Los manuales administrativos proporcionan una estructura organizativa para la información. Buscan tener un formato para sistematizar los datos, promoviendo una comunicación más efectiva y una comprensión más clara. Estos manuales sirven como guías para mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones administrativas.

Los manuales administrativos son herramientas que facilitan la comprensión de la información dentro de la Institución. Como menciona Franklin Fincowsky, E. B. (2022):

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que esta desempeñe mejor sus tareas. (p.182)

2.4.2 Clasificación

Estos documentos se pueden clasificar en tres grandes grupos, por la naturaleza de estos, por el contenido del manual o por su ámbito. A continuación, se muestran las clasificaciones como las plantea Franklin Fincowsky, E. B. (2022).

1. Naturaleza

- Micro administrativos: Asuntos relacionados exclusivamente con una organización, ya sea en términos generales o específicos a una de sus áreas.
- Macro administrativos: Archivos que contienen datos de múltiples organizaciones.
- Meso administrativos: Engloban a una o varias organizaciones dentro de un sector o industria específica.

2. Contenido

- De organización: Estos textos ofrecen detalles sobre la historia, normativas, responsabilidades, estructura, organigrama, objetivos y funciones de una entidad.
- De procedimientos: Estos documentos detallan la secuencia cronológica de operaciones interrelacionadas que forman una unidad para llevar a cabo funciones específicas en una organización. Cada procedimiento incluye la estimación de tiempos, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como métodos de trabajo y controles para garantizar la eficiencia y puntualidad en la ejecución.
- De gestión de la calidad: Estos documentos son guías precisas que delimitan cómo cumplir con los requisitos del sistema de gestión de la calidad.
- De historia de la organización: Estos documentos relatan la historia y evolución de la organización, destacando logros y cambios significativos desde su inicio hasta el presente.
- De políticas: Estos textos normativos son guías esenciales que establecen el marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.
- De contenido múltiple: Estos manuales agrupan información diversa para facilitar el acceso, ser económicamente viables, responder a necesidades técnicas y estratégicas, y cumplir con instrucciones del nivel directivo en una organización.
- De puestos: Este manual, también llamado instructivo de trabajo, proporciona información detallada sobre la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades de los puestos en una organización.
- De técnicas: Este documento especifica los principios y criterios esenciales para utilizar herramientas técnicas que respaldan la ejecución de funciones o procesos.
- De ventas: Información clave para respaldar las ventas, que abarca estrategias de comercialización, detalles de productos/servicios, tácticas de negociación, políticas operativas, estructura de la fuerza de ventas, análisis

de competencia, asignación territorial y métodos de evaluación del desempeño.

- De finanzas: Estos manuales respaldan la gestión y distribución de los recursos económicos de una organización, especialmente en las áreas encargadas de obtener, utilizar, salvaguardar y controlar dichos recursos.
- De personal: Manuales de relaciones que abarcan condiciones laborales, organización y control de personal.
- De operación: Estos compendios orientan y mejoran el diseño y operación de los sistemas que producen los bienes y servicios de la organización.
- De sistemas: Herramienta de apoyo para comprender el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., dentro de una organización.

3. Ámbito

- Generales: Documentos que resumen información general de una organización, abarcando su naturaleza, sector, estructura, ámbito de operación y personal.
- Específicos: Manuales que agrupan información de un área administrativa e incluyen descripciones de puestos.

2.4.3 Importancia

En muchas empresas e instituciones, las estructuras organizativas manejan grandes cantidades de información, operaciones y recursos. Por esta razón destaca la importancia de disponer de manuales que proporcionen un orden y una estructura facilitando la comunicación eficiente. Según Franklin Fincowsky, E. B. (2022), “Es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular” (p. 181). En ese sentido, las organizaciones deben contar con estas herramientas con la idea de apoyar sus decisiones y tener una eficiencia operativa.

2.5 Manual de procedimientos

2.5.1 Definición

Los manuales de procedimientos son archivos que contienen información detallada acerca de las actividades o acciones que deben llevarse a cabo, presentadas de manera secuencial y estructurada. Como indican Hernández y Rodríguez (2020):

Los manuales son compendios de todos los documentos administrativos, relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, los puestos y las funciones, que van acompañados de cartas de presentación, misión, visión y valores, además de la historia de la organización. (p. 244)

2.5.2 Contenido

Los manuales de procedimientos deben seguir un orden y una estructura específicas para lograr un nivel de sistematización. Esta organización tiene como finalidad proporcionar una guía coherente y clara. Hernández y Rodríguez (2020) plantean una estructura a seguir y es la siguiente.

- Portada e índice
- Presentación
- Objetivo del manual
- Descripción de los principales procedimientos

También está Franklin Fincowsky, E. B. (2019) el cual nos expone otros componentes los cuales deben estar en el manual de procedimientos como lo son los listados a continuación.

- Logotipo de la Institución
- Lugar y fecha de elaboración
- Unidades responsables
- Clave de la forma o código

- Responsables
- Firmas

2.5.3 Importancia

Hay una necesidad por la cual se crean estos documentos, principalmente es para tener una guía la cual ayude a seguir las actividades de la forma correcta y mantener la eficiencia. Como menciona Ramos Huancani (2018), “La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa” (p. 4). Estos manuales están estandarizados y detallan las funciones que debe cumplir cada miembro que se ve involucrado.

2.6 Procedimientos

2.6.1 Definición

Hay una serie de pasos a seguir de forma ordenada y secuencial para que este sea considerado un proceso. Según Franklin Fincowsky, E. B. (2019) “Un proceso es el conjunto de actividades interrelacionadas, con insumos y rendimientos prescritos, los cuales trascienden los límites funcionales de una organización.” Mediante la ejecución de estas acciones planificadas y ordenadas, se busca alcanzar de manera efectiva el objetivo establecido en el procedimiento. Este proceso implica la colaboración de las personas involucradas, así como la utilización adecuada de los insumos necesarios como lo son los formularios.

2.7 Diagramas de flujo

2.7.1 Definición

En los manuales de procedimientos, se detallan las tareas a ejecutar. Se presenta un listado de actividades para alcanzar el objetivo del procedimiento. Para facilitar la comprensión, se suelen incluir diagramas que visualizan de manera clara la secuencia de acciones. Sanchis Gilbert (2020) menciona lo siguiente:

Los diagramas son representaciones gráficas de los procesos y son una herramienta muy útil, para estudiar y analizar los procesos con detenimiento e identificar qué aspectos se pueden mejorar. Los diagramas presentan la ventaja que son muy visuales de forma que, de una sola ojeada, se puede conocer cómo se desarrolla el proceso.






2.7.2 Simbología

La elaboración de los diagramas de procedimientos se lleva a cabo mediante el uso de figuras específicas con significados universales para facilitar la comprensión. Por esta razón, existen instituciones que emplean la simbología de forma internacional, así es como las describe Franklin Fincowsky, E. B. (2022) en seguida. Se detallan cuatro instituciones las cuales tienen una simbología para la diagramación como el American Society of Mechanical Engineers (ASME), el American National Standard Institute (ANSI), el International Organization for Standardization (ISO) y por último el Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN).

Para este trabajo de investigación se seleccionó la simbología ANSI para el desarrollo de los manuales de procedimientos. Para tener un mayor entendimiento de esta simbología y sus figuras se adjunta la Figura 3.

Figura 3

Simbología ANSI

Símbolo	Representa
	<p>Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte de este.</p>

Fuente: Franklin Fincowsky, E. B. (2022).

2.8 Formularios

2.8.1 Definición

Los formularios son documentos que facilitan la transmisión de información y sirven como herramientas para compartir datos de manera efectiva. Franklin Fincowsky, E. B. (2022) indica que estos documentos son “todo material impreso o electrónico que contiene información de importancia para un entorno y que fue creado con un fin en específico” (p. 56). Ya sean en formato papel o digital, estos formularios siguen un diseño similar, variando únicamente en el método de registro de información.

2.8.2 Clasificación

Franklin Fincowsky, E. B. (2022) hace una clasificación de los formularios en cuatro categorías.

1. De línea
 - El formulario más sencillo, contiene datos fijos seguidos de líneas para datos variables. Se emplea principalmente para información mínima.
2. De columnas
 - El formulario, diseñado con columnas y filas, es utilizado cuando los datos variables se ven afectados por datos fijos, generalmente ubicados en la parte superior. Puede volverse complejo con la presencia de varios datos fijos, especialmente cuando hay conceptos fijos que varían en cada fila. Este formato es común en el registro de cifras numéricas, permitiendo la creación de columnas o subgrupos con encabezados variables según la lectura de los datos.
3. De casillas
 - Este formato se usa para documentos con mucha información. Incluye casillas que contienen datos fijos, preferiblemente ubicadas en la esquina superior izquierda, facilitando la distinción con datos variables.
4. Combinado

- Este documento puede presentar más de una opción de formato, combinando casillas y bloques.

2.8.3 Elementos fundamentales

Hay unos elementos fundamentales para Franklin Fincowsky, E. B. (2022) a la hora de diseñar los formularios dentro de los cuales está la debida identificación. También debe contener el logo tipo de la Institución con el título del formulario. Otros de los elementos es la fecha de creación y la persona quien lo elabora, revisa y autoriza además del código si este lo tiene.

2.9 Políticas

2.9.1 Definición

Dentro de una institución existen comportamientos y actividades las cuales deben ser controladas para mantener un ambiente laboral saludable. Franklin Fincowsky, E. B. (2022) indica lo siguiente en relación con estas políticas, “También conocidos como de normas, estos textos incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización” (p. 183).

3 Capítulo III Método de investigación

En este capítulo se describe la metodología empleada durante la investigación, con el propósito de obtener resultados valiosos. Se abordan aspectos como el enfoque de investigación y su diseño, la unidad de análisis, la estrategia de muestreo y otros aspectos relevantes.

3.1 Alcance de investigación

El trabajo de investigación cuenta con un alcance tipo descriptivo, ya que como mencionan Hernández et al (2023):

En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables, indicadores o componentes) y después recaba información sobre cada una(o) de ellas(os), en uno o varios casos, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo).

En el trabajo de investigación se realiza un análisis de cada procedimiento y sus variables para brindar una descripción detallada de los mismos en el proceso de la Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales en el ICODER. Por medio de estas descripciones se desarrolla el manual de procedimientos y su diagramación.

3.2 Enfoque de investigación

El proyecto se aborda con una investigación fundamentada en el método cualitativo, caracterizándose por la recolección y análisis de datos con el propósito de responder la pregunta de investigación planteada, así como indican Hernández et al (2023), “La investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 408). Este enfoque se centra en la descripción detallada de procedimientos, y un análisis de la información para la aplicación efectiva. La recolección de datos se lleva a cabo por métodos como investigación documental, cuestionarios y análisis de documentos.

3.3 Diseño de investigación

La investigación tiene un diseño de "investigación acción" esto por como Hernández et al (2023) expresan que “La finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad)” (p. 577).

Se lleva a cabo una investigación detallada del manual de procedimientos y posteriormente, se procede a la etapa de elaboración y diagramación de cada uno, utilizando la información adquirida en la investigación en relación con la Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales dentro del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

3.4 Fuentes de información

Para el análisis de los procedimientos de la Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales dentro de la unidad de Recursos Humanos se utilizaron fuentes primarias como secundarias y así obtener información que ayude a este proceso.

3.4.1 Fuentes Primarias

En el desarrollo de esta investigación, se recurrió a fuentes de información primaria, como los manuales de procedimientos para la Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales proporcionado por el ICODER y sus reglamentos internos en relación con estos manuales sobre los cuales se ejecutan las labores de la Unidad de Recursos Humanos. También se consultó la Ley Marco del Empleo Público N° 43952-PLAN y la Ley General de la Administración Pública N° 6227.

3.4.2 Fuentes Secundarias

Para las fuentes de información secundaria se tomaron en cuenta libros de carácter estudiantil para el desarrollo de la revisión de la literatura y por medio de la

bibliografía brindada al final del documento se respalda y fundamenta los conceptos de la investigación desarrollados en el segundo capítulo.

3.5 Unidad de análisis

La unidad de análisis para este proyecto serán los manuales de procedimientos que se encuentran en la Unidad de Recursos Humanos del ICODER para la Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales.

3.5.1 Población

La población del estudio se conforma por todos los procedimientos relacionados a la Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales que posee la unidad de Recursos Humanos del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

Los procedimientos que abarca la Gestión del Empleo son:

- Conformación de registro de elegibles
- Conformación de registro de oferentes
- Creación de reactivos de evaluación
- Reclutamiento y selección de personal para nombramiento interino o reemplazados
- Reclutamiento y selección de personal para nombramiento de plaza en propiedad
- Inducción y periodo de prueba
- Vacaciones
- Control de asistencia.

Dentro de los procedimientos de la Gestión del Desarrollo están:

- Detección de necesidades de capacitación
- Coordinación, ejecución y seguimiento del plan institucional de capacitación
- Medición de la eficacia de la capacitación

- Apoyo para el desarrollo profesional

La Evaluación del Desempeño cuenta con los siguientes procedimientos dentro de su manual:

- Planificación de la evaluación del desempeño
- Ejecución de la evaluación del desempeño
- Tabulación y análisis de resultados (detección de brechas)

Los procedimientos que contempla la Gestión de Relaciones Laborales son los siguientes:

- Proceso de investigación preliminar
- Procedimiento Administrativo Disciplinario

3.6 Variables de investigación

Para presentar las variables de investigación se realizó la Tabla 1 que se muestra a continuación. Se presenta una definición conceptual y operacional de cada variable seleccionada, para esto se utilizó el libro titulado “Organización de empresas” en su quinta edición por Enrique Benjamín Franklin Fincowsky.

Tabla 1

Variables de investigación

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Nombre del procedimiento ^a	“Nombre de la organización y del documento.”	El nombre del procedimiento está directamente relacionado con el contenido.

Objetivo del procedimiento	“Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.” ^a	El objetivo está alineado con las actividades ejecutadas en el procedimiento.
Responsables	“Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación y/o aplicación del procedimiento.” ^a	La persona o departamento encargado de llevar a cabo el procedimiento.
Alcance	“Esfera de acción que cubre el procedimiento.” ^a	El procedimiento tiene la amplitud necesaria para satisfacer las necesidades.
Normativa aplicable	“Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.” ^a	Las políticas y leyes aplicables al procedimiento para la correcta ejecución.
Diagrama de flujo	“...representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas.” ^a	El fluxograma está diagramado de manera correcta y se ajusta a los

		procedimientos realizados.
Formulario	“...cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, además de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta.” ^a	Los formularios se diseñan debidamente y recopilan la información necesaria.

Nota: ^a Franklin Fincowsky, E. B. (2022)

3.7 Medios de recolección de datos

En esta sección se muestran los medios con los cuales se recolecta la información necesaria para análisis los procedimientos y el análisis de la situación actual de la Institución.

3.7.1 Investigación documental

Para este apartado se tomó lo que menciona Franklin Fincowsky, E. B. (2022):

Se deben seleccionar y analizar los escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio, para lo cual hay que revisar estudios previos, información técnica, normas nacionales e internacionales, bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, circulares, oficios, actas de reuniones y todo documento que aporte información relevante a la investigación.

Se llevó a cabo una investigación documental centrada los reglamentos internos del ICODER sobre los cuales se basan para actuar en cada procedimiento. También fueron analizados los manuales de procedimientos proporcionados por el Instituto y la Ley Marco del Empleo Público N° 43952-PLAN y la Ley General de la Administración Pública.

La razón es estudiar la información relevante y adaptarla a los procesos de Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la

Gestión de las Relaciones Laborales en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

3.7.2 Cuestionario

Se requiere analizar los formularios utilizados en los procedimientos de Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales. Franklin Fincowsky, E. B. (2022) explica lo siguiente sobre los cuestionarios “Esta herramienta se utiliza para obtener los datos deseados en forma homogénea. Está constituida por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica, lo que permite ahorrar recursos y tiempo” (p. 31). Con este propósito, se diseña un cuestionario con el objetivo de evaluar la eficiencia de los formularios, y comprobar la función de recolectar la información necesaria para los procedimientos. Este cuestionario para el análisis de formularios se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Cuestionario para el Análisis de Formularios

Cuestionario para el Análisis de Formularios				
Procedimiento involucrado				
Nombre del Formulario				
Nº	Pregunta	Sí	No	No aplica
Parte I Contenido del formulario				
1.	¿El formulario tiene título?			
2.	¿El título es claro y alineado con el procedimiento?			
3.	¿Se muestra la fecha de emisión?			
4.	¿La secuencia de llenado es correcta?			
5.	¿La información solicitada es necesaria?			

6.	¿Se incluye información sobre la manera de rellenarlo?			
7.	¿Se obtiene la información que se requiere?			
8.	¿Se incluye un apartado con la información de los involucrados?			
9.	¿El formulario está firmado/sellado?			
10.	¿Se guarda una copia del formulario?			
Puntuación Parte I				
Parte II Formato del formulario				
1.	¿Tiene el logo tipo de la Institución?			
2.	¿Está codificado el formulario?			
3.	¿El título está en una posición adecuada?			
4.	¿Se incluyen espacios para llenar la información solicitada?			
5.	¿Los espacios para completar la información tienen el tamaño correcto?			
6.	¿Existe una secuencia entre cada formulario?			
7.	¿La tipografía permite su entendimiento?			
Puntuación Parte II				
Calificación Total				

Este análisis permite determinar la efectividad de los formularios en el proceso de recopilación de información esencial para la Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales.

Para el respectivo análisis se selecciona en cada ítem mostrado una casilla que puede ser “sí, no o no aplica” y luego se realiza una suma de la cantidad de respuestas para cada columna y se divide entre la cantidad total de ítems para obtener una nota de 0 a 100 en cada parte (I y II) para luego calcular un promedio de estas dos notas y así clasificar el formulario como indica la Tabla 3.

Tabla 3

Clasificación para el Análisis de Formularios

Clasificación de formularios		
Calificación total	Clasificación	Análisis
60 o menos	Deficiente	El formulario no cumple con las necesidades del formulario, la información puede ser confusa o incorrecta a nivel crítico.
61 a 75	Mejorable	El formulario tiene puntos los cuales se pueden mejorar, pero puede ser utilizable, la información puede ser confusa o incorrecta pero no en un grado crítico.
76 a 90	Aceptable	El formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.
91 a 100	Excelente	El formulario es efectivo y satisface las necesidades, la información es correcta y precisa.

3.8 Estrategia de análisis de los datos

Este apartado muestra las herramientas utilizadas para analizar los datos referentes a los procedimientos de la Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales en el ICODER, este instrumento es el Hexámetro Quintiliano.

3.8.1 Hexámetro Quintiliano

Para llevar a cabo el análisis de los datos en la investigación, se ha optado por emplear la herramienta llamada Hexámetro Quintiliano. Este enfoque se utiliza por la capacidad para realizar un análisis detenido, estructurado con seis preguntas. La implementación del Hexámetro Quintiliano permite obtener una comprensión profunda de cada procedimiento desarrollado en la investigación. En la Tabla 4 se muestran las preguntas que se van a aplicar.

Tabla 4

Herramienta Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento descartar actividades inservibles	el ¿Qué se realiza? y ¿Qué se debe estar haciendo?	
¿Quién?	Obtener responsables de la actividad	los ¿Quién lo ejecuta? ¿Quién debería hacerlo?	
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo procedimientos	¿Dónde se hace? ¿Dónde se debe realizar?	
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	el ¿Por qué se realiza?	
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	¿Cuándo se hace? ¿Cuándo empieza? ¿Cuándo termina?	

¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	¿Cómo se ejecuta? ¿Cómo se debería hacer?
--------	--	---

3.9 Formato de los procedimientos

Este apartado muestra el formato que tendrán los procedimientos dentro del manual de la Gestión del Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales de la Unidad de Recursos Humanos del ICODER. Estos están divididos en la manera de identificar el procedimiento, como es la forma en la que se describen los pasos y su representación visual por medio de la diagramación.

3.9.1 Identificación


El procedimiento debe comenzar con una sección de identificación, proporcionando una comprensión general de su contenido. Esta sección incluirá un encabezado, un cuerpo informativo y una codificación del procedimiento para facilitar la ubicación.

Primeramente, está el encabezado y para este se realizó la Tabla 5 donde se muestra el formato. Este encabezado se coloca al inicio de cada procedimiento y los puntos que contiene este son los siguientes:

- Logotipo del ICODER
- Nombre de la unidad a la que pertenece
- Nombre del procedimiento
- Codificación correspondiente
- Fecha de modificación
- Número de versión

Tabla 5

Encabezado Procedimientos

	Nombre Unidad Perteneciente	
	Nombre Procedimiento	
	Codificación	
	Fecha Modificación	Número Versión

Luego de incluir el encabezado respectivo se procede a mostrar el cuerpo informativo donde se mencionan los puntos restantes para su comprensión, estos se presentan a continuación:

- Objetivo del procedimiento
- Alcance del procedimiento
- Responsables del procedimiento
- Normativa aplicable al procedimiento
- Formularios relacionados en el procedimiento

Para finalizar con la identificación del procedimiento este debe tener un código el cual permita que su identificación sea más rápida. Para esta codificación se utiliza un método alfanumérico.

Para la elaboración de los códigos en el trabajo se toma en cuenta la unidad a la cual pertenece el procedimiento la cual es la Unidad de Recursos Humanos y el nombre del manual de procedimientos, en este caso la Gestión de Empleo, la Gestión del Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de las Relaciones Laborales, luego se incluyen el nombre por medio de las iniciales y el número de procedimiento dentro del manual para finalizar con el año de modificación.

Para ilustrar como quedaría la codificación se utiliza el procedimiento “Conformación de Registro de Elegibles”, este es primer procedimiento de la Gestión del Empleo y forma parte de la Unidad de Recursos Humanos por lo que este se estructura de la siguiente manera, URH.GE.CRE.01.2024.

3.9.2 Descripción

Para la estructura de la descripción del manual se presenta la Tabla 6, esta es un ejemplo que incluye una columna con el número de actividad, otra donde se describe dicha actividad con todas las acciones a desarrollar y la tercera columna presenta el encargado de la acción o responsable de este paso en concreto.

Tabla 6

Descripción del Procedimiento


Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable

3.9.3 Diagramación

Para la diagramación del procedimiento se cuenta con una estructura del fluxograma la cual se presenta en la Tabla 7. Este cuenta con el nombre del manual de procedimientos y el nombre del procedimiento como tal. Adicionalmente, esta diagramación se divide en columnas donde se indica el área responsable o el encargado de ejecutar los pasos y luego un espacio donde se realiza la diagramación con la simbología ANSI. La Tabla 7 termina con una sección para colocar el nombre y la firma de la persona que elaboró el diagrama, además del encargado que lo revisó y dio la autorización para utilizarlo.

Tabla 7

Diagramación del Procedimiento

	Nombre del Manual de Procedimientos	
	Nombre del Procedimiento	
Responsable 1	Responsable 2	Responsable 3

Fluxograma

Fluxograma		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
N:	N:	N:
F:	F:	F:

4 Capítulo IV Análisis de la situación actual

El capítulo IV aborda el análisis de la situación actual de los manuales de procedimientos de la Gestión del Empleo, la Gestión de Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de Relaciones Laborales de la Unidad de Recursos Humanos del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

Estos manuales fueron actualizados por última vez en junio de 2023 por parte de la Gestión del Empleo y en febrero de 2017 los tres manuales restantes. El propósito de este análisis es comprender el estado actual de los manuales y determinar los cambios necesarios que se deben aplicar en la propuesta de este trabajo de investigación.

Al concluir el análisis de la situación actual de la Institución en relación con los manuales de procedimientos de la Unidad de Recursos Humanos, se ha incorporado una sección destinada al análisis de los formularios utilizados en cada manual. Esto se debe a que varios formularios están relacionados con diversos procedimientos y así presentar una sección destinada a su análisis específico.

4.1 Conformación de Registro de Elegibles

4.1.1 Nombre del procedimiento

Este procedimiento tiene como nombre la “Conformación de Registro de Elegibles”

4.1.2 Objetivo del procedimiento

Dotar a la Institución de personas servidoras públicas idóneas en lo técnico y lo moral, objetivas, independientes, imparciales e íntegras, estrictamente, sujetas al principio de legalidad, como garantía para la satisfacción del interés general

4.1.3 Responsables

Los responsables de este procedimiento son los siguientes:

- Unidad de Recursos Humanos
- Dirección Nacional

4.1.4 Alcance

Para este procedimiento dentro del manual no se cuenta con un alcance único. La Gestión del Empleo cuenta con un alcance de forma general para todos los procesos y es “Aplica a todos los procedimientos, formularios e instrucciones de trabajo elaborados para documentar proceso de Gestión del Empleo en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. Aplica también a todas las personas colaboradoras de la institución, a excepción de la persona que ocupa el puesto de director/a Nacional o en los casos que por norma superior así se disponga.”

4.1.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de la Gestión del Empleo del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Constitución Política de Costa Rica
- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Ley N° 7800 Ley de Creación del ICODER
- Ley N° 2 Código de Trabajo
- Ley N° 6227 Ley General de la Administración Pública
- Ley N° 7600 Igualdad de Oportunidad para personas con discapacidad
- Ley N° 8862 Ley de Inclusión y Protección laboral de las personas con discapacidad en el sector público
- Ley N° 9343 Reforma Procesal Laboral
- Reglamento Autónomo del ICODER
- Reglamento de vacaciones
- Manual de cargos aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda
- Manual de clases aprobado por aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda
- Ley Marco de Empleo Público y su reglamento.

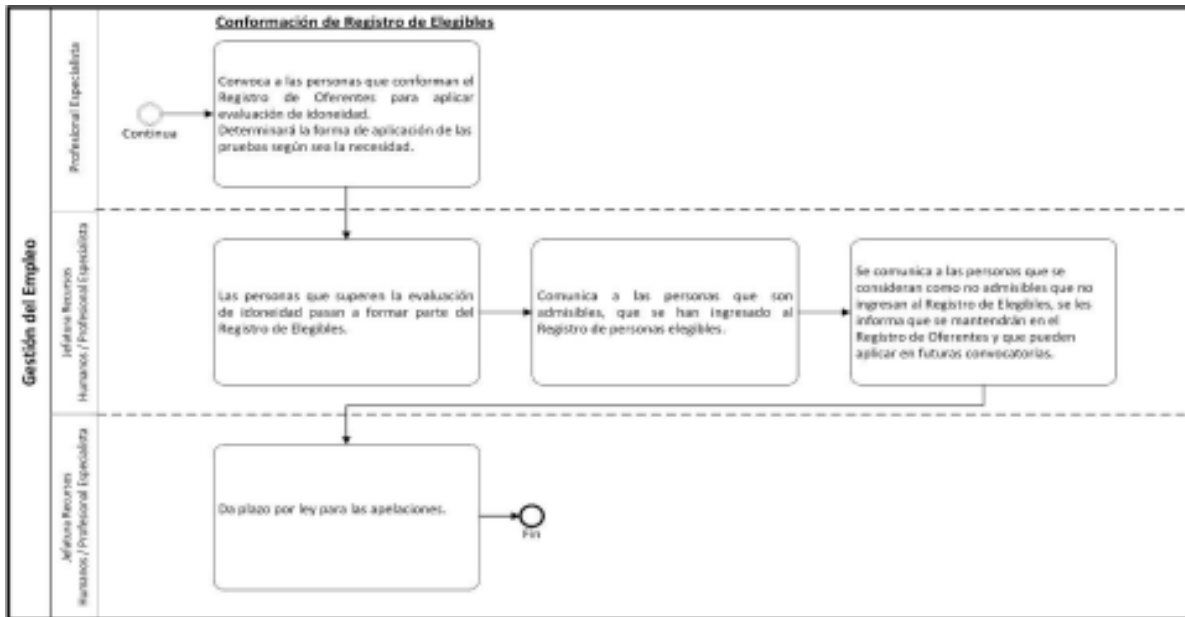
4.1.6 Descripción de actividades

La Conformación de Registro de Elegibles no cuenta con una descripción dentro del manual ya que este proceso se une con la Conformación de Registro de Oferentes y en este se realiza la descripción.

4.1.7 Diagrama de flujo

El procedimiento de la Conformación de Registro de Elegibles tiene un diagrama de flujo que se muestra a continuación:





4.1.8 Formularios

La Conformación de Registro de Elegibles no tiene formularios relacionados ya que este manual cuenta con un apartado donde se detallan los formularios y son los siguientes:

- FRH01- Solicitud de empleo / oferta de servicios
- Anuncio del puesto
- Formato de Entrevista de selección
- Verificación de referencias laborales
- Boleta de solicitud de vacaciones
- Justificación
- Evaluación del periodo de prueba
- Acción del personal

4.1.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar	1. ¿Qué se realiza? 2. ¿Qué se debe estar haciendo?	1. Se solicita ampliar el Registro de Elegibles por la

	actividades inservibles		necesidad de talento humano. 2. Desarrollar los pasos de forma más específica y no tan general ya que no se comprenden las actividades.
¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	1. ¿Quién lo ejecuta? 2. ¿Quién debería hacerlo?	1. Los responsables de la tarea es la Unidad Recursos Humanos y la Dirección Nacional. 2. No se debe colocar la Unidad de Recursos Humanos sino el Profesional encargado de Recursos Humanos.
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos	1. ¿Dónde se hace? 2. ¿Dónde se debe realizar?	1. En las oficinas del Profesional encargado de Recursos Humanos y la Dirección Nacional. 2. Las unidades encargadas son las correctas ya que es un procedimiento digital y no presencial.
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	1. ¿Por qué se realiza?	1. Por una necesidad de talento humano dentro de la Institución, para así cubrir una plaza vacante.
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza?	1. Cada vez que se necesite cubrir la plaza vacante para satisfacer la necesidad.

		3. ¿Cuándo termina?	2. Cuando el Profesional encargado de Recursos Humanos realiza la Planificación del Empleo Público.	3. Cuando se tienen a las personas elegidas en el Registro de Elegibles.
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo debería hacer?	1. Se detecta la necesidad y luego se procede a seguir los controles internos de la unidad.	2. La forma en la que se realiza el procedimiento es correcta.

4.1.10 Conclusiones

La ejecución del procedimiento se lleva a cabo de manera eficiente, pero se tiene que mencionar que existen algunas deficiencias. Se observa la ausencia de elementos cruciales como la descripción de actividades (esto ya que se mezclan en el procedimiento Conformación del Registro de Oferentes), y el alcance del procedimiento. Su normativa aplicable está dirigida a todo el manual y no al procedimiento.

4.1.11 Recomendaciones

Detallar los pasos a seguir en el procedimiento, separados de los de la Conformación del Registro de Oferentes, también mostrar el alcance y especificar la normativa aplicable únicamente al procedimiento. Se recomienda corregir el funcionario encargado así este puede estar involucrado en el procedimiento. Finalmente, se debe mejorar su respectiva diagramación para la visualización.

4.2 Conformación del Registro de Oferentes y Registro de Elegibles

4.2.1 Nombre del procedimiento

El nombre del segundo procedimiento de la Gestión del Empleo es “Conformación del Registro de Oferentes y Registro de Elegibles”.

4.2.2 Objetivo del procedimiento

Prever talento a corto y mediano plazo, para lo cual se lleva a cabo una proyección del requerimiento de talento, considerando las personas funcionarias próximas a su jubilación, las solicitudes de vacaciones o incluso licencias programadas, ya sean de estudio, maternidad, paternidad, entre otras.

4.2.3 Responsables

Este procedimiento tiene como responsables los siguientes:

- Unidad Recursos Humanos
- Jefatura Recursos Humanos
- Dirección Nacional
- Profesional Especialista
- Jefatura del cargo
- Asistente en Comunicación

4.2.4 Alcance

Para este procedimiento dentro del manual no se cuenta con un alcance único. La Gestión del Empleo cuenta con un alcance de forma general para todos los procesos y es “Aplica a todos los procedimientos, formularios e instrucciones de trabajo elaborados para documentar proceso de Gestión del Empleo en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. Aplica también a todas las personas colaboradoras de la institución, a excepción de la persona que ocupa el puesto de director/a Nacional o en los casos que por norma superior así se disponga”.

4.2.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de la Gestión del Empleo del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Constitución Política de Costa Rica
- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Ley N° 7800 Ley de Creación del ICODER
- Ley N° 2 Código de Trabajo
- Ley N° 6227 Ley General de la Administración Pública
- Ley N° 7600 Igualdad de Oportunidad para personas con discapacidad
- Ley N° 8862 Ley de Inclusión y Protección laboral de las personas con discapacidad en el sector público
- Ley N° 9343 Reforma Procesal Laboral
- Reglamento Autónomo del ICODER
- Reglamento de vacaciones
- Manual de cargos aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda
- Manual de clases aprobado por aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda
- Ley Marco de Empleo Público y su reglamento.

4.2.6 Descripción de actividades

Atc	Descripción de la actividad.	Responsable	Plazo
1.	1.1. La Unidad de Recursos Humanos realiza la Planificación del Empleo Público. ¿Se evidencia la necesidad de futuros requerimientos de talento? Sí: Avanza a actividad 2. No: Fin de la actividad.	Unidad Recursos Humanos	Según aplique

2.	<p>2.1. Unidad de Recursos Humanos detecta las necesidades de futuros nombramientos. Comunica mediante oficio a DN, la necesidad de ampliar el registro de personas elegibles, indicando plaza, razón de requerimiento y periodo en el cual se va a necesitar (cuando se conozca el dato), justifica a DN la necesidad de la plaza. ¿Criterio de la DN?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprueba: la DN traslada la aprobación a la Jefatura de Recursos Humanos para que de inicio al proceso. Pasa a actividad 3.1. • No: Responde a la Jefatura de Recursos Humanos vía oficio con las razones de rechazo de la solicitud. <p>Control CRH-02-001: Aprobación o rechazo de DN de necesidades de futuros nombramientos, Estudio Planificación del Empleo Público.</p>	Jefatura Recursos Humanos Dirección Nacional	10 días hábles
3.	3.1. Traslada la aprobación de la DN al Profesional Especialista del Recurso Humano para iniciar con el proceso.	Jefatura Recursos Humanos	3 días hábles
4.	<p>4.1. Revisa la solicitud y verifica si en el Registro de Elegibles, ¿se cuenta con recurso para satisfacer la necesidad?</p> <p>Sí: Fin de la actividad</p> <p>No: avanza al siguiente paso.</p>	Profesional Especialista	10 días hábles
5.	<p>5.1. Revisa la solicitud y verifica si en el Registro de Oferentes ¿se cuenta con recurso para satisfacer la necesidad?</p> <p>Sí: avanza al proceso de evaluación de personas oferentes 12.1.</p> <p>No: avanza al 6.1</p>	Profesional Especialista	10 días hábles

6.	6.1. Revisa la solicitud y crea el Anuncio del puesto para la activación del registro de oferentes.	Profesional Especialista	10 días hábiles
7.	7.1. Envía a la Jefatura del cargo que se pretende incluir en el Registro de Elegibles el documento Anuncio del puesto, para que revise y solicite modificaciones si este se adapta al tipo de persona funcionaria requerida.	Profesional Especialista	10 días hábiles
8.	8.1. Aprueba y emite recomendaciones sobre propuesta de Anuncio del puesto y la envía a Profesional Especialista en Recursos Humanos, quien valora las observaciones y finaliza el Anuncio del Puesto. Control CRH-02-002: Anuncio del puesto aprobado por Jefatura.	Jefatura del cargo	3 días hábiles
9.	9.1. Traslada Anuncio del puesto para que sea publicado por correo institucional, así como por medios externos (RRSS, página web, entre otros) para dar a conocer la apertura del Registro de Oferentes. En este caso se podría enviar según criterio del Profesional Especialista, la información directamente a la Academia, a Entidades Deportivas, colegios profesionales, entre otros.	Profesional Especialista	1 día hábil
10.	10.1. Publica Anuncio del puesto según lo solicitado. Control CRH-02-003: Publicaciones del Anuncio del puesto	Profesional Especialista y Asistente en Comunicación	1 día hábil
11.	11.1. ¿Oferentes muestran interés? Sí: Recibe y clasifica las que se presentan. En el caso de que haya oferentes que no cumplen los requisitos,	Profesional Especialista	Según aplique

	<p>inmediatamente son eliminados del proceso. No: Pasa a la actividad 9.1.</p> <p>11.2. Comunica a las personas que son admisibles, que se han ingresado al Registro de Oferentes. El procedimiento puede finalizar en este punto y ser retomado posteriormente o puede tener continuidad inmediata.</p> <p>Control CRH-02-004: Registro de oferentes actualizado y correo de confirmación a admitidos.</p>		
12.	<p>12.1. Invita a las personas que conforman el Registro de Oferentes para aplicar evaluación de idoneidad. Determina la forma de aplicación de las pruebas según sea la necesidad.</p>	Profesional Especialista	Según aplique
13.	<p>13.1. Realiza las gestiones internas para la coordinación de la aplicación de la evaluación (uso de aulas de capacitación entre otras)</p>	Profesional Especialista	Según aplique
14.	<p>14.1. Las personas que superen la evaluación de idoneidad pasan a formar parte del Registro de Elegibles.</p> <p>14.2. Comunica a las personas que son admisibles, que se han ingresado al Registro de personas elegibles.</p> <p>14.3. Se comunica a las personas que se consideran como no admisibles que no ingresan al Registro de Elegibles, se les informa que se mantendrán en el Registro de Oferentes y que pueden aplicar en futuras convocatorias.</p> <p>14.4. Se da plazo por ley para las apelaciones. Si: Revisa y resuelve la apelación. No: Finaliza el proceso.</p>	Jefatura Recursos Humanos Profesional Especialista	Según aplique

	Control CRH-02-005: Registro de elegibles actualizado y correos de confirmación a admitidos y no admitidos.		
Fin de la actividad			

4.2.7 Diagrama de flujo

Este procedimiento no cuenta con una representación gráfica como el diagrama de flujo.

4.2.8 Formularios

La Conformación de Registro de Oferentes no cuenta con formularios relacionados ya que este manual tiene con un apartado donde se detallan los formularios y son los siguientes:

- FRH01- Solicitud de empleo / oferta de servicios
- Anuncio del puesto
- Formato de Entrevista de selección
- Verificación de referencias laborales
- Boleta de solicitud de vacaciones
- Justificación
- Evaluación del periodo de prueba
- Acción del personal

4.2.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar actividades inservibles	1. ¿Qué se realiza? 2. ¿Qué se debe estar haciendo?	1. Llevar a cabo el proceso continuo de incluir oferentes en el Registro de Oferentes y aplicar el proceso de idoneidad a las personas aceptadas para

			<p>ingresar al Registro de Elegibles.</p> <p>2. Se deben separar las actividades del Registro de Elegibles y Oferentes ya que están mezcladas, además, describir las actividades como pasos de un todo.</p> <p>3. Se deben publicar los puestos vacantes en el sitio web institucional de la DGSC y en la PIEP.</p>
¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	<p>1. ¿Quién lo ejecuta?</p> <p>2. ¿Quién debería hacerlo?</p>	<p>1. La Jefatura Recursos Humanos, la Dirección Nacional, el Profesional Especialista, la Jefatura del cargo y el Asistente en Comunicación son los encargados de realizar este proceso.</p> <p>2. Los responsables se mezclan entre el procedimiento de Conformación de Elegibles por lo que solo deben estar los de este proceso. Estos serían el Profesional encargado de Recursos Humanos y el Coordinador / jefe de área.</p>
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo	<p>1. ¿Dónde se hace?</p>	<p>1. Las oficinas de los responsables, ya que la prueba</p>

	los procedimientos	¿Dónde se debe realizar?	de idoneidad se realiza en el ICODER. 2. Las unidades encargadas son las correctas.
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	1. ¿Por qué se realiza?	1. Es una manera de captar el talento humano para el Registro de Elegibles y poder satisfacer la necesidad.
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza? 3. ¿Cuándo termina?	1. Es un procedimiento que se realiza constantemente, o cuando no hay personas para el puesto vacante en el Registro de Elegibles. 2. Cuando se crea el anuncio para entrar al Registro de Oferentes. 3. Termina el proceso cuando la persona ingresa al Registro de Oferentes.
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo se debería hacer?	1. Las personas se Registran como Oferentes, luego se realiza la prueba de idoneidad y se ingresan al Registro de Elegibles. 2. Está bien aplicado el procedimiento.

4.2.10 Conclusiones

El procedimiento se desarrolla de manera adecuada para satisfacer la necesidad de este. Sin embargo, el nombre indica también al registro de elegibles cuando es solo el registro de oferentes. Y se destacan algunos aspectos por su

deficiencia como el alcance del procedimiento, la normativa y el diagrama de flujo. Finalmente, los pasos no se encuentran detallados debidamente ya que se mezclan con los pasos del procedimiento Conformación del Registro de Elegibles.

4.2.11 Recomendaciones

Inicialmente, se recomienda incluir los aspectos que no se encuentren, por ejemplo, su alcance y normativa. También se deben describir de manera más detallada y específica los pasos involucrados en la ejecución del procedimiento y detallar correctamente los responsables del proceso. Y agregar la representación gráfica de los pasos del proceso en el diagrama de flujo. Finalmente editar el nombre del proceso ya que no está alineado con las actividades por la combinación de ambos.

4.3 Creación de los Reactivos de evaluación

4.3.1 Nombre del procedimiento

El nombre por el cual se identifica este procedimiento en el manual es “Creación de los Reactivos de Evaluación”.

4.3.2 Objetivo del procedimiento

Crear los reactivos para la evaluación de las personas oferentes.

4.3.3 Responsables

A continuación, se muestran los responsables de este procedimiento:

- Jefatura Recursos Humanos
- Dirección Nacional
- Profesional Especialista en RH
- Comisión
- Jefatura solicitante

4.3.4 Alcance

Para este procedimiento dentro del manual no se cuenta con un alcance único. La Gestión del Empleo cuenta con un alcance de forma general para todos los procesos y es “Aplica a todos los procedimientos, formularios e instrucciones de trabajo elaborados para documentar proceso de Gestión del Empleo en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. Aplica también a todas las personas colaboradoras de la institución, a excepción de la persona que ocupa el puesto de director/a Nacional o en los casos que por norma superior así se disponga”.

4.3.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de la Gestión del Empleo del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

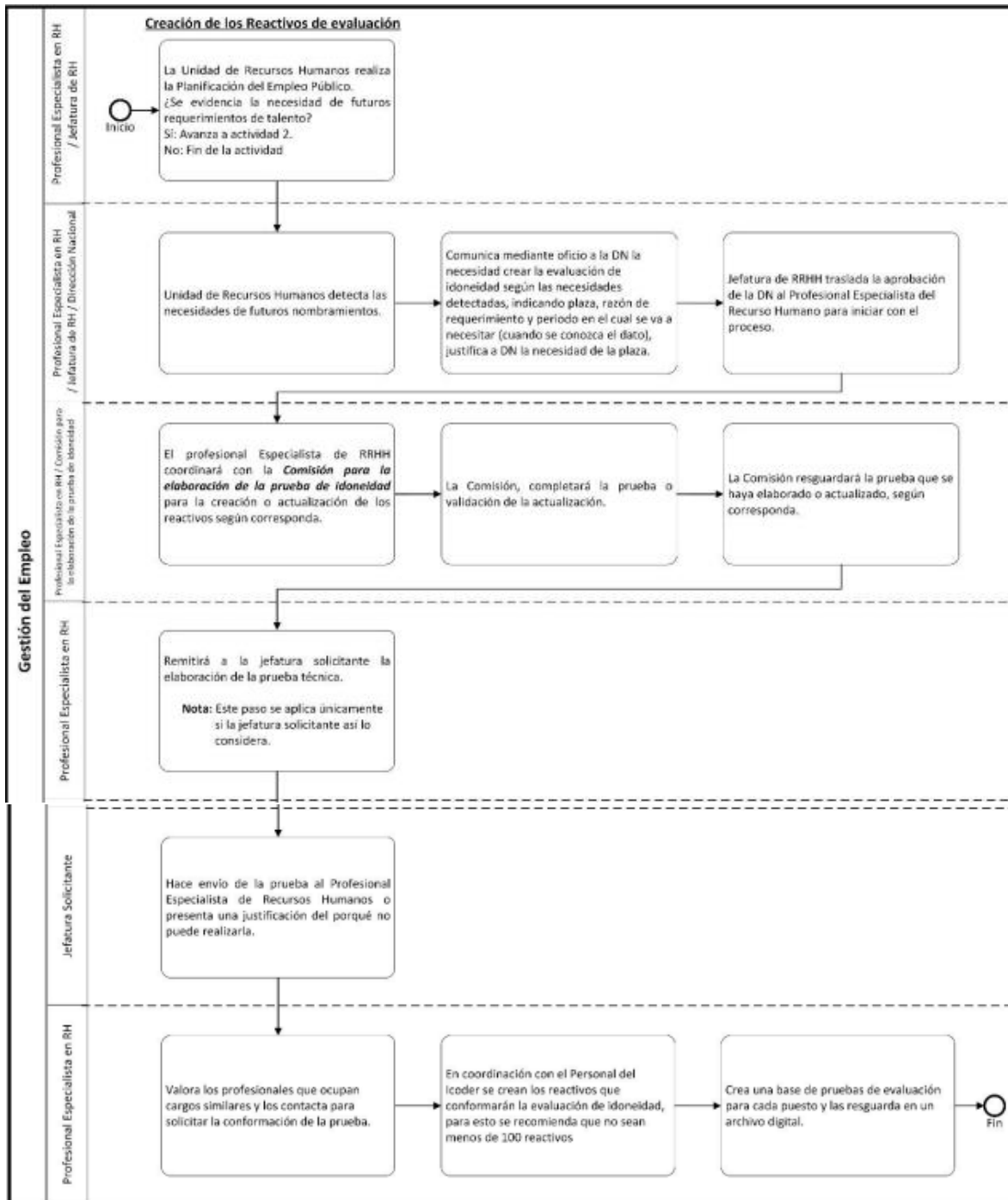
- Constitución Política de Costa Rica
- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Ley N° 7800 Ley de Creación del ICODER
- Ley N° 2 Código de Trabajo
- Ley N° 6227 Ley General de la Administración Pública
- Ley N° 7600 Igualdad de Oportunidad para personas con discapacidad
- Ley N° 8862 Ley de Inclusión y Protección laboral de las personas con discapacidad en el sector público
- Ley N° 9343 Reforma Procesal Laboral
- Reglamento Autónomo del ICODER
- Reglamento de vacaciones
- Manual de cargos aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda
- Manual de clases aprobado por aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda
- Ley Marco de Empleo Público y su reglamento.

4.3.6 Descripción de actividades

Atc	Descripción de la actividad.	Responsable	Plazo
1.	<p>De acuerdo con la Planificación del Empleo Público y Según tipo de necesidad:</p> <p>1.1. Jefatura de RH comunica mediante oficio a la DN la necesidad crear la evaluación de idoneidad según las necesidades detectadas, indicando plaza, razón de requerimiento y periodo en el cual se va a necesitar (cuando se conozca el dato), justifica a DN la necesidad de la plaza.</p> <p>¿Criterio de la DN?</p> <p>Aprueba: En este caso, la DN traslada la solicitud aprobación a la Jefatura de Recursos Humanos para que de inicio al proceso.</p> <p>No: Responde vía oficio con las razones de rechazo de la solicitud.</p> <p>Control CRH-02-006: Aprobación de DN para elaborar la prueba de idoneidad.</p>	<p>Jefatura de RH Dirección Nacional</p>	<p>10 días hábiles</p>
2.	<p>2.1. Traslada la aprobación de la DN al Profesional Especialista del Recurso Humano para iniciar con el proceso.</p>	<p>Jefatura Recursos Humanos</p>	<p>3 días hábiles</p>
3.	<p>3.1. El profesional Especialista de RRHH coordinará con la Comisión para la elaboración de la prueba de idoneidad para la creación o actualización de los reactivos según corresponda, para esto se recomienda que no sean menos de 100 reactivos.</p>	<p>Profesional Especialista en RH Comisión</p>	<p>30 días hábiles</p>

	<p>3.2. La Comisión, completará la prueba o validación de la actualización.</p> <p>3.3. La Comisión garantizará que la prueba se haya elaborado o actualizado, según corresponda.</p> <p>3.4. El profesional especialista RH resguardará los reactivos de la prueba.</p>		
4.	<p>4.1. Remitirá a la jefatura solicitante la elaboración de la prueba técnica. Nota: Este paso se aplica únicamente si la jefatura solicitante así lo considera.</p> <p>4.2. Hace envío de la prueba al Profesional Especialista de Recursos Humanos o presenta una justificación del porqué no puede realizarla</p> <p>4.3. Valora los profesionales que ocupan cargos similares y los contacta para solicitar la conformación de la prueba.</p> <p>4.4. En caso de que a lo interno no se cuente con recursos adecuados para la elaboración de la prueba, se procederá a buscar a lo externo de la institución.</p>	<p>Profesional Especialista en RH Jefatura solicitante</p>	<p>10 días hábiles 10 días hábiles 10 días hábiles Según aplique</p>
5.	<p>5.1. Crea una base de pruebas de evaluación para cada puesto y las resguarda en un archivo digital.</p> <p>Control CRH-02-007: Base de datos de las pruebas de idoneidad creadas por la comisión y jefaturas.</p>	<p>Profesional Especialista en RH</p>	<p>Según aplique</p>
Fin de la actividad			

4.3.7 Diagrama de flujo



4.3.8 Formularios

No hay formularios relacionados a la Creación de reactivos de evaluación ya que este manual muestra una sección de forma general con los formularios y son los siguientes:

- FRH01- Solicitud de empleo / oferta de servicios
- Anuncio del puesto
- Formato de Entrevista de selección
- Verificación de referencias laborales
- Boleta de solicitud de vacaciones
- Justificación
- Evaluación del periodo de prueba
- Acción del personal

4.3.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar actividades inservibles	1. ¿Qué se realiza? 2. ¿Qué se debe estar haciendo?	1. Se crean los reactivos de evaluación para las personas oferentes en relación con los conocimientos de la administración pública. 2. Se deben ampliar los pasos ya que están como actividades en general y no tan específicos como deben de ser.
¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	1. ¿Quién lo ejecuta? 2. ¿Quién debería hacerlo?	1. Los encargados de realizar este procedimiento son la Jefatura de RH, la

				Dirección Nacional, el Profesional Especialista en RH, la jefatura solicitante y la Comisión.
				2. Solamente lo deberían realizar la Dirección Nacional, la Comisión y Profesional Especialista en RH.
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos	1. ¿Dónde se hace? 2. ¿Dónde se debe realizar?		1. Se lleva a cabo en las unidades involucradas dentro de las instalaciones del ICODER. 2. Es adecuado el lugar donde se realiza.
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	1. ¿Por qué se realiza?		1. Para evaluar a las personas oferentes si cumplen con lo establecido para ser elegidas dentro del registro de elegibles.
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza? 2. ¿Cuándo termina?		1. Cuando haya nuevos oferentes y deban ser evaluados o cuando sea necesario actualizar los reactivos. 2. Cuando se necesite un oferente el cual no tenga la prueba de idoneidad. 3. Cuando se termina la evaluación y se crea la

					base de pruebas con las pruebas de idoneidad.
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	la	1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo debería hacer?	se	1. Se realiza por medio de una comisión para la elaboración de los reactivos y la prueba de idoneidad en general. 2. La manera en la que se realiza está bien ejecutada.

4.3.10 Conclusiones

La ejecución del procedimiento cumple con las necesidades de este, pero, se observa la ausencia de elementos cruciales como su alcance y normativa. Además, los pasos descritos en el documento están de forma general. Y el fluxograma no cuenta con la simbología ANSI. Finalmente, los encargados hay dos los cuales son innecesarios y deben ser eliminados.

4.3.11 Recomendaciones

Detallar su alcance como recomendación. También, especificar la normativa aplicable únicamente al procedimiento. Y se sugiere describir de manera más detallada y específica los pasos involucrados en la ejecución del procedimiento para facilitar su implementación efectiva con los responsables correctos. Finalmente, mejorar la representación gráfica para un mejor entendimiento.

4.4 Reclutamiento y Selección de Personal para Nombramiento Interino o Reemplazos

4.4.1 Nombre del procedimiento

El cuarto procedimiento se llama “Reclutamiento y selección de personal para nombramiento interno o reemplazos” y se encuentra en el manual de la Gestión de Empleo del ICODER.

4.4.2 Objetivo del procedimiento

Cubrir una plaza vacante por medio de un nombramiento temporal.

4.4.3 Responsables

Dentro de los responsables de este procedimiento se encuentran:

- Dirección Nacional
- Jefatura Recursos Humanos
- Jefatura Solicitante
- Profesional Especialista
- Asistente en Comunicación
- Unidad de Recursos Humanos

4.4.4 Alcance

Para este procedimiento dentro del manual no se cuenta con un alcance único. La Gestión del Empleo cuenta con un alcance de forma general para todos los procesos y es “Aplica a todos los procedimientos, formularios e instrucciones de trabajo elaborados para documentar proceso de Gestión del Empleo en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. Aplica también a todas las personas colaboradoras de la institución, a excepción de la persona que ocupa el puesto de director/a Nacional o en los casos que por norma superior así se disponga”.

4.4.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de la Gestión del Empleo del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Constitución Política de Costa Rica
- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Ley N° 7800 Ley de Creación del ICODER
- Ley N° 2 Código de Trabajo
- Ley N° 6227 Ley General de la Administración Pública
- Ley N° 7600 Igualdad de Oportunidad para personas con discapacidad
- Ley N° 8862 Ley de Inclusión y Protección laboral de las personas con discapacidad en el sector público
- Ley N° 9343 Reforma Procesal Laboral
- Reglamento Autónomo del ICODER
- Reglamento de vacaciones
- Manual de cargos aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda
- Manual de clases aprobado por aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda
- Ley Marco de Empleo Público y su reglamento.

4.4.6 Descripción de actividades

Atc	Descripción de la actividad.	Responsable	Plazo
1.	1.1. Casos en los que se requiere contratar personal: <ul style="list-style-type: none">• Vacaciones de más de 1 mes de la persona funcionaria,• Incapacidades mayores a 1 mes,	DN Jefatura Recursos Humanos	Según aplique

	<ul style="list-style-type: none"> • Permisos sin goce de salario mayores a 1 mes, la Jefatura Directa determina si se requiere contratar una persona interina para asumir el puesto. • Creación de plazas nuevas • Pensiones • Despidos que generan una plaza vacante • Renuncia de una persona funcionaria <p>1.2. ¿Existe la necesidad de nombramiento? SÍ: Avanza a actividad 2 No: Fin de la actividad</p>		
2.	<p>2.1. Jefatura de Recursos Humanos o la Jefatura de Unidad o Departamento, solicita a la DN mediante FRH-02 Solicitud de contratación de personal, la contratación de una persona en determinada plaza.</p> <p>¿Criterio de la DN? -Aprueba: DN traslada la solicitud a la Jefatura de Recursos Humanos para que de inicio a trámite. Pasa a actividad 3.1. -NO Aprueba: Responde con las razones de rechazo de la solicitud.</p> <p>2.2. DN puede solicitar directamente a la Jefatura de Recursos Humanos la contratación de una persona en determinada plaza. Control CRH-02-008: Oficio de DN con la solicitud de inicio de contratación.</p>	Jefatura Solicitante	10 días hábiles
3.	<p>3.1. Envía el documento FRH-02 Solicitud de contratación de personal al Profesional Especialista del Recursos Humanos a través</p>	Jefatura	10 días hábiles

	de correo electrónico con previa aprobación de la Dirección Nacional.		
4.	4.1. Revisa el Registro de Elegibles ¿Hay oferentes disponibles? Sí: avanza a 5.1 No: avanza a 6.1	Profesional Especialista	10 días hábiles
5.	5.1. Revisa la solicitud y verifica si en el Registro de Oferentes se cuenta con recurso para satisfacer la necesidad. Sí: avanza al proceso de evaluación de personas oferentes 10.1. No: avanza al 6	Profesional Especialista	10 días hábiles
6.	6.1. Revisa la solicitud y crea el Anuncio del puesto para la activación del registro de oferentes. 6.2. Envía a la Jefatura solicitante el documento Anuncio del puesto, para que revise y solicite modificaciones si este se adapta al tipo de persona funcionaria requerida.	Profesional Especialista	10 días hábiles
7.	7.1. Aprueba y emite recomendaciones sobre propuesta de Anuncio del puesto y la envía a Profesional Especialista en Recursos Humanos. CRH-02-002: Anuncio del puesto aprobado por Jefatura	Jefatura del cargo	3 días hábiles
8.	8.1. Traslada Anuncio del puesto para que sea publicado por correo institucional, así como por medios externos (RRSS, página web, entre otros) para dar a conocer la apertura del Registro de Oferentes. En este caso se podría enviar según criterio del Profesional	Profesional Especialista	3 días hábiles

	Especialista, la información directamente a la Academia, a Entidades Deportivas, colegios profesionales, entre otros.		
9.	9.1. Publican Anuncio del puesto según lo solicitado. CRH-02-003: Publicaciones del Anuncio del puesto	Profesional Especialista y Asistente en Comunicación	1 día hábil
10.	10.1. ¿Oferentes muestran interés? Sí: Recibe y clasifica atestados, comunica a las personas que son admisibles, que han ingresado al Registro de Oferentes. En el caso de que haya oferentes que no cumplen los requisitos, inmediatamente son eliminados del proceso. No: Repite el paso 9.1.	Profesional Especialista	10 días hábiles
11.	11.1. Se convoca a las personas que conforman el Registro de Oferentes para aplicar evaluación de idoneidad. Determinará la forma de aplicación de las pruebas según sea la necesidad.	Profesional Especialista	10 días hábiles
12.	12.1. Las personas que superen la evaluación de idoneidad pasan a formar parte del Registro de Elegibles. 12.2. Comunica a las personas que son admisibles, que se han ingresado al Registro de personas elegibles. 12.3. Comunica a las personas que se consideran como no admisibles que no ingresan al Registro de Elegibles, se les informa que se mantendrán en el Registro de	Jefatura Recursos Humanos Profesional Especialista	10 días hábiles

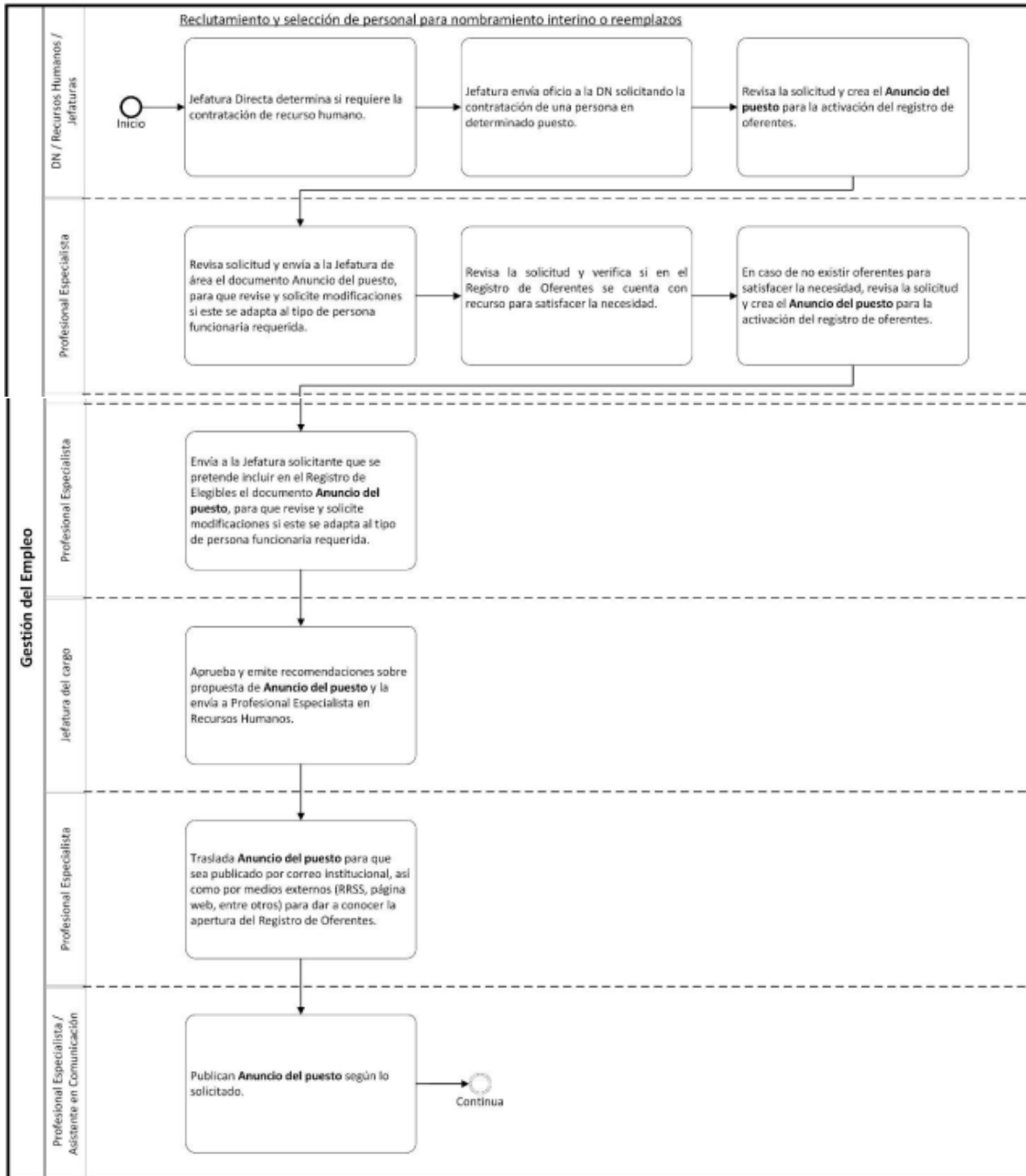
	<p>Oferentes y que pueden aplicar en futuras convocatorias.</p> <p>12.4. Profesional Especialista da plazo por ley para las apelaciones.</p> <p>Si: Revisa y resuelve la apelación.</p> <p>No: Continúa con paso 15.1</p> <p>Control CRH-02-009: Registro de calificaciones de las pruebas.</p>		
13.	<p>13.1. Revisa Registro de Elegibles y selecciona los mejores candidatos.</p> <p>13.2. Traslada los perfiles seleccionados a la Jefatura Solicitante</p>	Profesional Especialista	3 días hábiles
14.	<p>14.1. Envía correo indicando los perfiles de interés para continuar con el proceso.</p> <p>Control CRH-02-010: Correo de las jefaturas con indicación de los perfiles de elegibles de interés</p>	Jefatura Solicitante	3 días hábiles
15.	<p>15.1. Comunica a los candidatos la oferta de empleo y se les solicitan los atestados probatorios.</p>	Profesional Especialista	3 días hábiles
16.	<p>16.1. Recibe y verifica atestados. ¿Cumplen con los requisitos obligatorios?</p> <p>Si: Avanza al paso 19.1</p> <p>No: Comunica a los candidatos que deben de subsanar.</p>	Profesional Especialista	3 días hábiles
17.	<p>17.1. Recibe documentos subsanados</p> <p>Si: Avanza al 19.1</p> <p>No: Candidato queda fuera del proceso.</p>	Profesional Especialista	3 días hábiles
18.	<p>18.1. En caso necesario, se puede realizar una entrevista telefónica inicial.</p>	Profesional Especialista	Según aplique

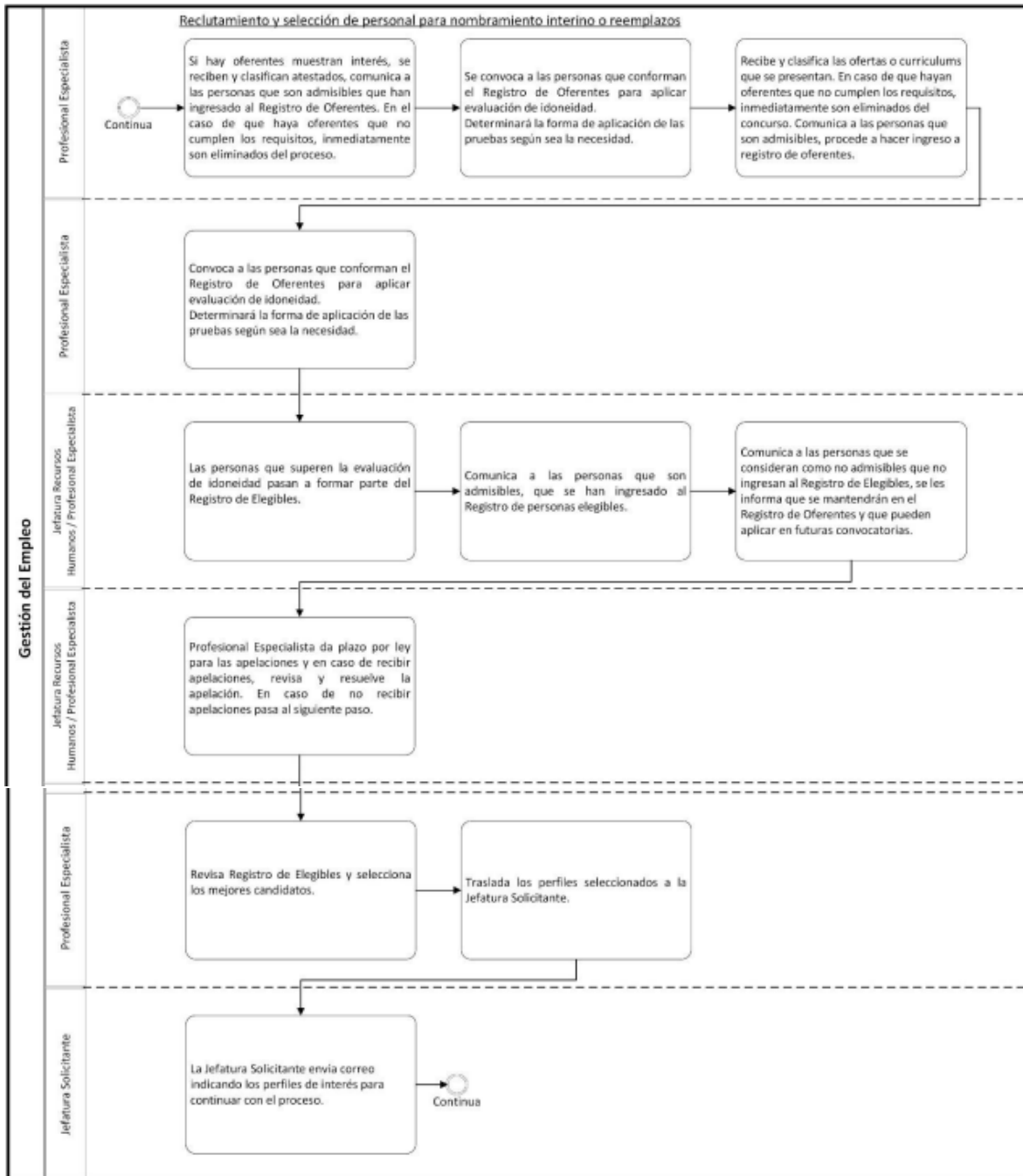
19.	<p>19.1. Sigue lo especificado en el documento Entrevista de selección, realiza la entrevista en conjunto con la Jefatura Solicitante y registra las respuestas de las personas oferentes. En caso de entrevistar a una persona candidata para puesto clave (Jefatura o similar), convoca a la Jefatura de Recursos Humanos a la entrevista. Si se considera necesario se podrá solicitar una prueba técnica de conocimiento según el criterio del Profesional Especialista y de la Jefatura Solicitante. ¿Oferentes cumplen expectativa?</p> <p>Sí: Avanza procedimiento No: Regresa a paso 13.1</p> <p>Nota. En caso de que se agoten las opciones del punto 13.1., se pasa al paso 5.1.</p>	Profesional Especialista Jefatura Solicitante	Según aplique
20.	<p>20.1. Selecciona a las tres personas candidatas con la mejor puntuación.</p> <p>20.2. Verifica las referencias laborales, según el documento FRH-05 Verificación de referencias laborales. Si la persona oferente posee referencias laborales conflictivas o se determinen actos que puedan atentar contra las políticas, bienes o imagen de la institución, se descartarán del proceso de reclutamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Terna seleccionada cumple con las referencias laborales? <p>Sí: Procedimiento avanza No: revisa el detalle de las personas entrevistadas y selecciona el perfil siguiente en calificación.</p>	Profesional Especialista	3 días hábiles

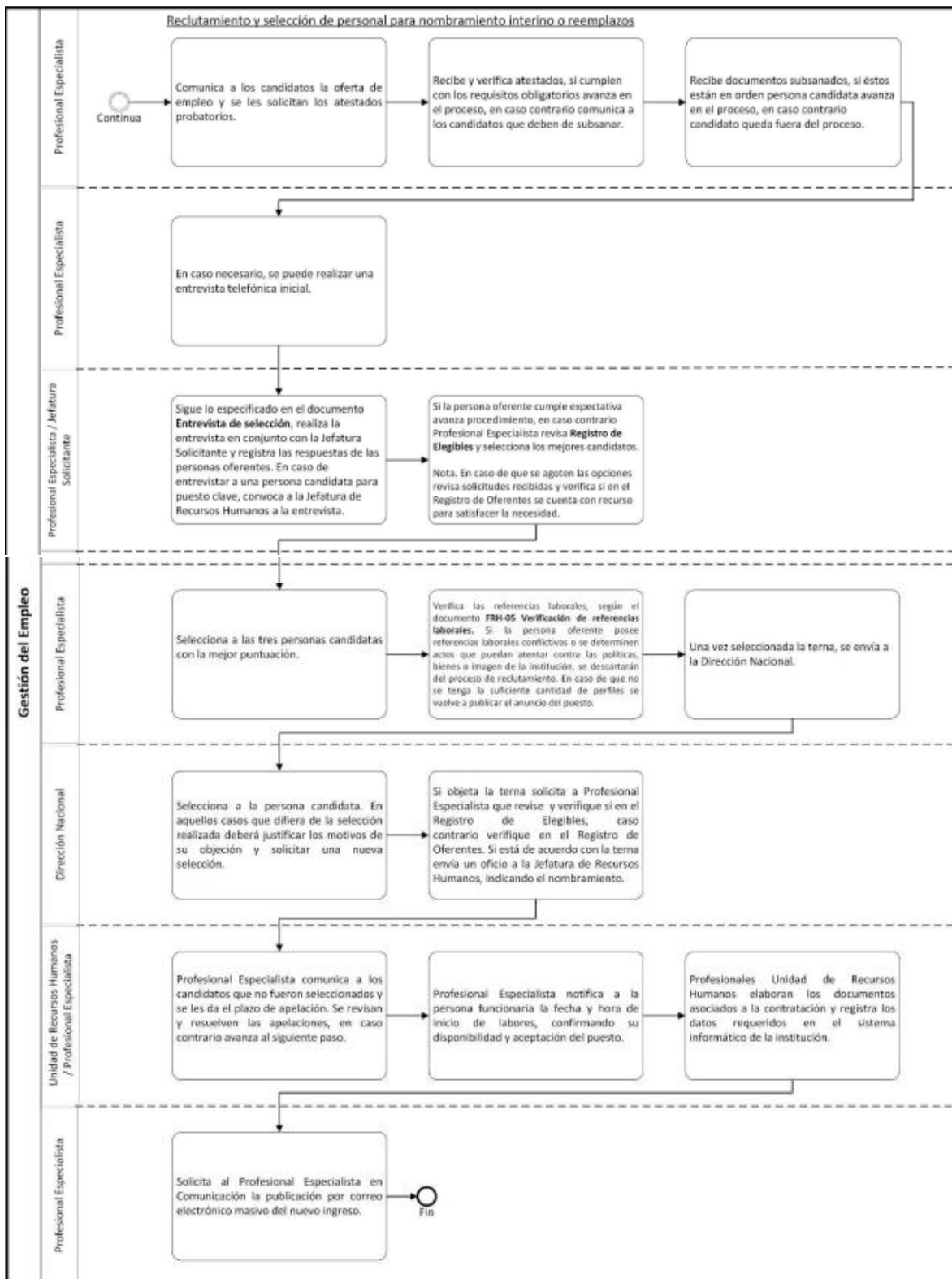
	<p>En caso de que no se tenga la suficiente cantidad de perfiles (vuelve a publicar el documento Anuncio de Puesto) En caso de que la jefatura lo determine, podría ser suficiente con los currículos adicionales que se entrevistaron.</p> <p>Control CRH-02-011: Resultados de las evaluaciones de ternas.</p>		
21.	<p>21.1. Una vez seleccionada la terna, se envía a la Dirección Nacional.</p>	<p>Profesional Especialista</p>	<p>3 días hábiles</p>
22.	<p>22.1. Selecciona a la persona candidata. En aquellos casos que difiera de la selección realizada deberá justificar los motivos de su objeción y solicitar una nueva selección.</p> <p>22.2. ¿DN objeta la terna?</p> <p>Sí. Regresa al paso 5.1</p> <p>No: Procedimiento avanza. Envía un oficio a la Jefatura de Recursos Humanos, indicando el nombramiento.</p> <p>Control CRH-02-012: Aprobación o rechazo de la DN de persona candidata seleccionada.</p>	<p>DN</p>	<p>3 días hábiles</p>
23.	<p>23.1. Comunica a los candidatos que no fueron seleccionados y se les da el plazo de apelación.</p> <p>Si: Se revisan y resuelven las apelaciones.</p> <p>No: Avanza al siguiente paso.</p>	<p>Profesional Especialista</p>	<p>3 días hábiles</p>
24.	<p>24.1. Notifica a la persona funcionaria la fecha y hora de inicio de labores, confirmando su disponibilidad y aceptación del puesto.</p>	<p>Profesional Especialista</p>	<p>Según aplique</p>

	Control CRH-02-013: correos de comunicación de los resultados Nombramiento interino o reemplazo.		
25.	<p>25.1. Elabora los documentos asociados a la contratación y registra los datos requeridos en el sistema informático de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profesional Especialista solicita la creación del expediente a la secretaria de la Unidad. - La secretaria crea del expediente. - Profesional Especialista solicita la confección de la carne a la Profesional Asistente de RRHH. - Profesional Especialista solicita a la Profesional Asistente el ingreso al sistema de marca. - Profesional Especialista remite oficio de nombramiento al Profesional Experto para la confección de la Acción de personal. - Profesional Especialista realiza la inducción a la institución y solicita a la Jefatura solicitante realizar la inducción al cargo. - LA secretaria de la Unidad solicita a UTI la asignación de la cuenta de correo electrónico, línea telefónica, actualización de la página web. 	Unidad de Recursos Humanos	Según aplique
26.	26.1. Solicita al Profesional Especialista en Comunicación la publicación por correo electrónico masivo del nuevo ingreso.	Profesional Especialista	1 días hábil
Fin de la actividad			

4.4.7 Diagrama de flujo







4.4.8 Formularios

Para el procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal para Nombramiento Interno o Reemplazo no hay formularios relacionados porque este manual presenta un apartado de todos los formularios de manera general:

- FRH01- Solicitud de empleo / oferta de servicios
- Anuncio del puesto
- Formato de Entrevista de selección
- Verificación de referencias laborales
- Boleta de solicitud de vacaciones
- Justificación
- Evaluación del periodo de prueba
- Acción del personal

4.4.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar actividades inservibles	1. ¿Qué se realiza? 2. ¿Qué se debe estar haciendo?	1. Se realiza un nombramiento temporal para una plaza vacante. 2. Es un procedimiento donde se pueden evaluar los pasos para agilizar el proceso. 3. Si hay interés por un colaborador se puede proceder con un ascenso directo.
¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	1. ¿Quién lo ejecuta? 2. ¿Quién debería hacerlo?	1. La Dirección Nacional, la Jefatura Recursos Humanos, la Jefatura Solicitante, el Profesional

			<p>Especialista, el Asistente en Comunicación y Unidad de Recursos Humanos son los responsables.</p> <p>2. Lo deberían realizar la Dirección Nacional, la jefatura solicitante y el profesional especialista.</p>
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos	<p>1. ¿Dónde se hace?</p> <p>2. ¿Dónde se debe realizar?</p>	<p>1. Se lleva a cabo en las oficinas de las unidades mencionadas o en una oficina aparte para la entrevista, pero es opcional.</p> <p>2. Esta ubicación es adecuada para el procedimiento.</p>
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	<p>1. ¿Por qué se realiza?</p>	<p>1. Se da por varias razones como vacaciones, incapacidades o permisos si goce de salario por más de 1 mes.</p>
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	<p>1. ¿Cuándo se hace?</p> <p>2. ¿Cuándo empieza?</p> <p>3. ¿Cuándo termina?</p>	<p>1. Cuando se crea la necesidad de cubrir una plaza vacante.</p> <p>2. Al solicitar este periodo en el que la persona funcionaria no trabajará.</p> <p>3. En el momento que termina el periodo establecido, sin embargo,</p>

				este plazo se puede ampliar.
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo se debería hacer?	se	1. Se envía la solicitud de contratación, se procede a buscar la persona que va a suplir ese campo y se realiza la entrevista con el elegido para seleccionar al definitivo. 2. El procedimiento se realiza correctamente.

4.4.10 Conclusiones

La ejecución del procedimiento se lleva a cabo de manera eficiente, siguiendo una secuencia de pasos para una adecuada ejecución. Igualmente es importante destacar que existen algunas deficiencias como la repetición de pasos que no permiten un flujo más continuo del procedimiento. También se observa la ausencia de elementos cruciales, por ejemplo, el alcance del procedimiento y la normativa aplicable. Además, los pasos pueden mejorarse al igual que su diagrama de flujo y el objetivo es muy general cuando debe ser más explicativo.

4.4.11 Recomendaciones

Como recomendación es detallar su alcance. También, es importante especificar la normativa aplicable únicamente al procedimiento y corregir el objetivo por el cual se realiza el proceso. Y se sugiere describir de manera más detallada y específica los pasos involucrados en la ejecución del procedimiento para facilitar su implementación efectiva. Finalmente, se debe rediseñar su respectiva diagramación para la visualización.

4.5 Reclutamiento y Selección de Personal para Nombramiento de Plaza en Propiedad

4.5.1 Nombre del procedimiento

El nombre de este procedimiento es “Reclutamiento y Selección de Personal para Nombramiento de Plaza en Propiedad”.

4.5.2 Objetivo del procedimiento

Nombrar en propiedad cuando una persona funcionaria se retira de forma permanente de la institución.

4.5.3 Responsables

Los siguientes son los responsables que se ven relacionados con este procedimiento:

- Dirección Nacional
- Jefatura Recursos Humanos
- Jefatura Solicitante
- Profesional Especialista
- Asesor Externo

4.5.4 Alcance

Para este procedimiento dentro del manual no se cuenta con un alcance único. La Gestión del Empleo cuenta con un alcance de forma general para todos los procesos y es “Aplica a todos los procedimientos, formularios e instrucciones de trabajo elaborados para documentar proceso de Gestión del Empleo en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. Aplica también a todas las personas colaboradoras de la institución, a excepción de la persona que ocupa el puesto de director/a Nacional o en los casos que por norma superior así se disponga”.

4.5.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de la Gestión del Empleo del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Constitución Política de Costa Rica
- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Ley N° 7800 Ley de Creación del ICODER
- Ley N° 2 Código de Trabajo
- Ley N° 6227 Ley General de la Administración Pública
- Ley N° 7600 Igualdad de Oportunidad para personas con discapacidad
- Ley N° 8862 Ley de Inclusión y Protección laboral de las personas con discapacidad en el sector público
- Ley N° 9343 Reforma Procesal Laboral
- Reglamento Autónomo del ICODER
- Reglamento de vacaciones
- Manual de cargos aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda
- Manual de clases aprobado por aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda
- Ley Marco de Empleo Público y su reglamento.

4.5.6 Descripción de actividades

Atc	Descripción de la actividad.	Responsable	Plazo
1.	1.1. ¿Cuándo se requiere contratar una plaza? • Creación de plazas nuevas. • Pensiones. • Despidos que generan una plaza vacante. • Renuncia de una persona funcionaria. 1.2. ¿existe la necesidad de nombramiento?	DN Jefatura Recursos Humanos	Según aplique

	<ul style="list-style-type: none"> • Sí: Avanza a actividad 2 • No: Fin de la actividad 		
2.	<p>Según tipo de necesidad:</p> <p>14.5. Jefatura le envía un oficio a la DN, solicitando la contratación de una persona en determinado puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Criterio de la DN? <p>Aprueba: la DN traslada la solicitud a la Jefatura de Recursos Humanos para que de inicio a trámite. Pasa a actividad 3.1</p> <p>No: Responde vía oficio con las razones de rechazo de la solicitud.</p> <p>14.6. DN puede solicitar directamente a la Jefatura de Recursos Humanos la contratación de una persona.</p> <p>14.7. Recursos Humanos puede detectar la necesidad de la contratación de una plaza</p>	Jefatura Solicitante	Según aplique
3.	3.1. Envía el documento Solicitud de contratación de personal al Profesional Especialista del Recurso Humano a través de correo electrónico con previa aprobación de la Dirección Nacional.	Jefatura	Según aplique
4.	4.1. Revisa la solicitud y envía a la Jefatura de área el documento el Cartel del Concurso, para que revise y solicite modificaciones si este se adapta al tipo de persona funcionaria requerida.	Profesional Especialista	Según aplique
5.	<p>5.1. Traslada el expediente del concurso, para revisión y aprobación de la DN.</p> <p>5.2. En caso de aprobación se sigue adelante con el concurso, caso contrario, se procede a realizar las correcciones que se requieren.</p>	Profesional Especialista	Según aplique

6.	<p>6.1. Realiza un comunicado interno para dar a conocer la plaza vacante.</p> <p>6.2. ¿hay oferentes internos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sí: procedimiento avanza a 7.1 • No: Fin del procedimiento. 	Profesional Especialista	Según aplique
7.	<p>7.1. Recibe y clasifica las ofertas que se presentan. En el caso de que haya oferentes que no cumplen los requisitos, inmediatamente son eliminados del concurso.</p> <p>7.2. Comunica a las personas que han ingresado al concurso, si cumplen o no cumplen los requisitos.</p> <p>Nota: en caso de los oferentes que no cumplen los requisitos, éstos pueden presentar un recurso de revocatoria y/o apelación. En caso de que la respuesta sea negativa por parte de Recursos Humanos, se contesta mediante resolución, y se eleva la apelación a la Dirección Nacional.</p>	Profesional Especialista	Según aplique
8.	<p>8.1. Elabora pruebas de evaluación: traslada a la Jefatura solicitante los temas de evaluación para que la Jefatura confeccione la prueba. En caso de que la Jefatura no tenga las bases para realizarla, puede apoyarse de un asesoramiento externo.</p>	Profesional Especialista	Según aplique
9.	<p>9.1. Confecciona la Prueba y Convoca a la prueba de conocimiento.</p>	Jefatura	Según aplique
10.	<p>10.1. Coordina ejecución de la prueba de conocimiento.</p> <p>10.2. Ejecuta la prueba.</p> <p>10.3. Traslada las respuestas a la Jefatura o Asesor Externo para su calificación.</p>	Profesional Especialista	Según aplique

11.	11.1. Califica la prueba de conocimiento. Posteriormente regresa las evaluaciones al profesional de recursos humanos.	Jefatura o Asesor Externo	Según aplique
12.	12.1. Informa a los oferentes los resultados e indica quienes continúan en el concurso. La prueba de conocimiento es obligatoria. 12.2. En caso de que se requieran pruebas adicionales, como usos de software, queda a criterio de la Jefatura solicitante y del Profesional Especialista de recursos humanos, realizarlas. Nota: los oferentes que no cumplen los requisitos pueden presentar un recurso de revocatoria y/o apelación. En caso de que la respuesta sea negativa por parte de Recursos Humanos, se contesta mediante resolución, y se eleva la apelación a la Dirección Nacional.	Profesional Especialista	Según aplique
13.	13.1. Confecciona la entrevista (una vez realizadas todas las evaluaciones), en conjunto con la Jefatura solicitante, se coordina la logística. 13.2. Realiza entrevista a las personas que aprobaron la prueba de conocimiento. En caso de que la Jefatura lo considere pertinente, puede hacerse acompañar de un profesional experto en el área para que lo asesore. Posteriormente se comunica la calificación final a los oferentes. Nota: en caso de los oferentes que no cumplan los requisitos, éstos pueden presentar un recurso de revocatoria y/o apelación. En caso de que la respuesta sea negativa por parte de Recursos	Profesional Especialista	Según aplique

	<p>Humanos, se contesta mediante resolución, y se eleva la apelación a la Dirección Nacional.</p> <p>13.3. Realiza una selección de los 3 mejores perfiles para realizar una evaluación psicológica. Queda a criterio del Profesional Especialista de recursos humanos aplicar las pruebas o pruebas psicológicas que considere pertinentes, se coordina la logística y realiza una entrevista a las personas que se encuentran en la terna.</p> <p>13.4. Informa a los oferentes que quedaron excluidos, sobre esta decisión, indicando la calificación general obtenida, y la posición en que quedaron en la terna.</p> <p>Nota: en caso de los oferentes que no cumplan los requisitos, éstos pueden presentar un recurso de revocatoria y/o apelación. En caso de que la respuesta sea negativa por parte de Recursos Humanos, se contesta mediante resolución, y se eleva la apelación a la Dirección Nacional.</p> <p>13.5. Redacta el informe de evaluación del concurso, el cual contiene únicamente las evaluaciones de la terna, para posteriormente solicitar el visto bueno a la Jefatura de Recursos Humanos y a la Jefatura solicitante. Una vez obtenidas las firmas, traslada el informe a la DN, para que la DN decida cuál es el profesional asignado.</p>		
14.	14.1. Selecciona a cualquier oferente sin tomarse en consideración como un criterio determinante, la nota obtenida por los oferentes.	DN	Según aplique

	<p>14.2. Comunica a la Jefatura de Recursos Humanos que oferente fue el seleccionado, este nombramiento en propiedad queda sujeto a la aprobación del período de prueba de la persona seleccionada. La Jefatura de Recursos Humanos traslada al Profesional Especialista el resultado, para que éste proceda a informar los resultados finales a la terna.</p> <p>Nota: en caso de los oferentes que no cumplan los requisitos, éstos pueden presentar un recurso de revocatoria y/o apelación. En este caso, la DN realiza una resolución y la eleva al CNDR, para su revisión y resolución de la apelación.</p>		
15.	15.1. Notifica a la persona candidata la fecha y hora de inicio de labores, confirmando su disponibilidad y aceptación del puesto.	Profesional Especialista	Según aplique
16.	<p>16.1. Elabora los documentos asociados a la contratación y registra los datos requeridos en el sistema informático de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> o creación del expediente o Confección de la carne o Ingreso al sistema de marca o Acción de personal o Inducción o Informa a TI para que dote de recursos a esa persona funcionaria o Actualización de página web o Instalación de software 	Profesional Especialista	Según aplique
17.	17.1. Por medio del equipo de trabajo, realiza un aviso masivo a todo el personal, sobre el nuevo ingreso.	Profesional Especialista	Según aplique

18.	<p>18.1. Inicia periodo de prueba de 3 meses. Finalizado este periodo se realiza una evaluación final para comprobar su idoneidad para el puesto.</p> <p>18.2. Realiza la evaluación, debe realizar el formulario de Evaluación del periodo de prueba, con el resultado de la evaluación y lo traslada a la Jefatura de Recursos Humanos con copia a la DN.</p> <p>18.3. En caso de que la Jefatura sea la DN, la evaluación solamente se traslada a la Jefatura de Recursos Humanos.</p> <p>18.4. La secretaría de Recursos Humanos procede a archivar en el expediente de la persona funcionaria, los resultados.</p> <p>18.5. En caso de que la persona funcionaria no cumpla con el período de prueba, éste puede presentar un recurso de revocatoria y/o apelación. En caso de que la evaluación sea negativa por parte de la Jefatura solicitante, se contesta mediante resolución, y se eleva la apelación a la Dirección Nacional.</p> <p>18.6. En caso de que la persona no apruebe el periodo de prueba, la DN podrá reconsiderará la terna del concurso realizado y nombrar a uno de los 2 profesionales preseleccionados. Se repite todo el proceso desde la actividad de nombramiento.</p>	Jefatura interesada	Según aplique
19.	19.1. Si la persona funcionaria seleccionada se retira o es retirada de su cargo antes de 6 meses, el cargo vacante en propiedad debe ser ocupado alguna de las personas de la terna de este	DN	Según aplique

	<p>proceso. En caso de que ninguna persona de la terna tenga disponibilidad o ya hayan transcurrido los 6 meses, se debe iniciar el proceso nuevamente. Mismo aplica si la persona no aprobó el periodo de prueba.</p>		
Fin de la actividad			

4.5.7 Diagrama de flujo

En este caso el manual de procedimientos de la Gestión del Empleo del ICODER no cuenta con un diagrama de flujo para el procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal para Nombramiento de Plaza en Propiedad.

4.5.8 Formularios

De igual manera, este procedimiento no tiene formularios relacionados ya que el Manual de procedimientos solamente los expone de forma general sin indicar cual pertenece a un procedimiento:

- FRH01- Solicitud de empleo / oferta de servicios
- Anuncio del puesto
- Formato de Entrevista de selección
- Verificación de referencias laborales
- Boleta de solicitud de vacaciones
- Justificación
- Evaluación del periodo de prueba
- Acción del personal

4.5.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar	1. ¿Qué se realiza? 2. ¿Qué se debe estar haciendo?	1. Un nombramiento en propiedad por medio de la

	actividades inservibles		selección y reclutamiento de personal. 2. Es un procedimiento donde se pueden evaluar los pasos para agilizar el proceso. 3. En los casos de no ser aceptado de apelar al Jerarca Institucional y la revocatoria al OGEREH. 4. Colocar los requisitos necesarios ya que son distintos.
¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	1. ¿Quién ejecuta? 2. ¿Quién debería hacerlo?	1. Las unidades que ejecutan la tarea es la Dirección Nacional, la Jefatura Recursos Humanos, la Jefatura Solicitante, el Profesional Especialista, el Asesor Externo. 2. Lo deberían de realizar solamente la Dirección Nacional, la Jefatura solicitante y el Profesional Especialista.
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos	1. ¿Dónde se hace? 2. ¿Dónde se debe realizar?	1. Se realiza en las oficinas de las unidades involucradas o en un aula aparte para la entrevista, pero es opcional.

				2. Las unidades encargadas son las correctas.
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	1. ¿Por qué se realiza?	1. Se puede dar por varias razones, por ejemplo, pensiones, despidos que generen plazas vacantes o renuncias.	
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza? 3. ¿Cuándo termina?	1. Cuando se requiera contratar un funcionario para la plaza vacante en propiedad. 2. Cuando se observe la necesidad de contratar nuevo talento. 3. Cuando se procede a contratar a la persona seleccionada, pero, empieza un periodo de prueba que puede ser aprobado o no.	
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo debería hacer?	1. Se presenta la solicitud para proceder con la contratación, se presenta la vacante de forma interna y luego externa, y se procede a la entrevista y se selecciona para proceder con la contratación.	

2. La forma en la que se realiza el procedimiento está bien.

4.5.10 Conclusiones

Primeramente, el alcance del procedimiento no está presente en el manual. La normativa aplicable está dirigida a todo el manual y no a cada proceso. No cuenta con el diagrama de flujo. Los encargados son correctos, pero hay otros que se involucran innecesariamente.

4.5.11 Recomendaciones

Inicialmente, se debe de incluir el alcance. También se deben describir la normativa aplicable al procedimiento. Y agregar la representación gráfica de los pasos del proceso con el fluxograma. Se deben reescribir los pasos para proporcionar una mejor comprensión. Finalmente, colocar los encargados correctamente eliminando los que no forman parte del procedimiento.

4.6 Inducción y periodo de Prueba

4.6.1 Nombre del procedimiento

La “Inducción y Periodo de Prueba” es el nombre de este proceso dentro del manual de procedimientos de la Gestión del Empleo.

4.6.2 Objetivo del procedimiento

En el manual de procedimientos de la Gestión del Empleo, este procedimiento no cuenta con un objetivo claro ya que solo se presenta la descripción de las actividades.

4.6.3 Responsables

En la descripción del proceso de muestran los responsables de este procedimiento:

- Profesional Especialista
- Jefatura de Recursos Humanos
- Jefatura directa

4.6.4 Alcance

Para este procedimiento dentro del manual no se cuenta con un alcance único. La Gestión del Empleo cuenta con un alcance de forma general para todos los procesos y es “Aplica a todos los procedimientos, formularios e instrucciones de trabajo elaborados para documentar proceso de Gestión del Empleo en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. Aplica también a todas las personas colaboradoras de la institución, a excepción de la persona que ocupa el puesto de director/a Nacional o en los casos que por norma superior así se disponga”.

4.6.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de la Gestión del Empleo del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Constitución Política de Costa Rica
- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Ley N° 7800 Ley de Creación del ICODER
- Ley N° 2 Código de Trabajo
- Ley N° 6227 Ley General de la Administración Pública
- Ley N° 7600 Igualdad de Oportunidad para personas con discapacidad
- Ley N° 8862 Ley de Inclusión y Protección laboral de las personas con discapacidad en el sector público
- Ley N° 9343 Reforma Procesal Laboral
- Reglamento Autónomo del ICODER
- Reglamento de vacaciones
- Manual de cargos aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda

- Manual de clases aprobado por aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda
- Ley Marco de Empleo Público y su reglamento

4.6.6 Descripción de actividades

Atc	Descripción de la actividad.	Responsable	Plazo
1.	<p>1.1. Una vez contratada o promovida la persona funcionaria, el PROFESIONAL ESPECIALISTA y el Coordinador/ jefe de área planifican su inducción inicial y la forma de ejecución a través del documento FRH-06 Plan de inducción inicial.</p> <p>1.2. Este plan debe considerar las siguientes actividades como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida. • Entrega de carné identificativo • Presentación de la institución: reseña histórica, alcance de las actividades que desarrolla, beneficios, políticas, normativas y similares, en caso de que sea un nuevo colaborador. • Misión y visión. • Análisis de su puesto de trabajo de acuerdo con la estructura del organigrama y el aporte de sus funciones en relación con el proceso al que pertenece. • Presentación formal a su equipo de trabajo y recorrido por las instalaciones. • Formación e introducción inicial básica al Sistema de Gestión Institucional y la Gestión documental. 	Profesional Especialista y Jefatura de Recursos Humanos	Según aplique

	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación en su lugar de trabajo, así como la entrega de herramientas, equipos necesarios para desarrollar su labor, (incluyendo si es necesario la entrega de equipos de protección personal), documentos necesarios y similares. • Sesiones de capacitación con su jefatura y funcionarios clave del área, y con los que tenga interacción en otras áreas. • Capacitación en los documentos del Sistema de Gestión Institucional en los que su puesto de trabajo tiene participación. • Capacitación en las actividades a desempeñar. 		
2.	<p>2.1. Finalizado el periodo de inducción de nombramientos en propiedad, se aplicará un periodo de prueba de 3 meses en casos de iniciación de nombramiento, ascenso y traslado. En este periodo de prueba, el Profesional Especialista debe dar un riguroso seguimiento a la nueva persona colaboradora en conjunto con su supervisor. Además, el periodo de prueba se aplicará en aquellos casos de iniciación de nombramiento, ascenso y traslado.</p>	Jefatura directa	Según aplique
Fin de la actividad			

4.6.7 Diagrama de flujo

Tampoco se cuenta con la representación gráfica dentro del manual de procedimientos.

4.6.8 Formularios

Los formularios relacionados son presentados de forma general por lo que no están delimitados al procedimiento de Inducción y Periodo de Prueba:

- FRH01- Solicitud de empleo / oferta de servicios
- Anuncio del puesto
- Formato de Entrevista de selección
- Verificación de referencias laborales
- Boleta de solicitud de vacaciones
- Justificación
- Evaluación del periodo de prueba
- Acción del personal

4.6.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar actividades inservibles	1. ¿Qué se realiza? 2. ¿Qué se debe estar haciendo?	1. Se procede con la inducción y el periodo de prueba del funcionario contratado o promovido. 2. El periodo de prueba será de seis meses su nombramiento se efectuará por un máximo de seis años, con posibilidad de prórroga anual. 3. Se deben desarrollar las actividades como pasos ya que estas engloban el procedimiento y no lo detallan

¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	1. ¿Quién lo ejecuta? 2. ¿Quién debería hacerlo?	1. Los responsables del procedimiento son el Profesional Especialista, la Jefatura de Recursos Humanos y la Jefatura directa. 2. Estas unidades están correctas, pero, se debe eliminar la Jefatura de Recursos Humanos ya que no aporta en el procedimiento.
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos	1. ¿Dónde se hace? 2. ¿Dónde se debe realizar?	1. Este proceso se realiza en las instalaciones del ICODER. 2. La ubicación es la adecuada para realizar la inducción y el periodo de prueba.
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	1. ¿Por qué se realiza?	1. Para dar una ambientación de las instalaciones y la Institución como tal a la persona contratada, además, un contexto de las labores que debe realizar.
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza? 3. ¿Cuándo termina?	1. Este proceso se realiza una vez contratada o promovida a la persona. 2. Cuando entra el funcionario a la Institución y el periodo de prueba dura 3 meses. 3. La inducción termina luego de las actividades previstas y el periodo de prueba finaliza luego de 3 meses.

¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo debería hacer?	se se	1. Se tiene una lista de actividades a cumplir para la inducción del funcionario y se realiza un seguimiento. 2. La actividad se desarrolla correctamente.
--------	--	---	----------	---

4.6.10 Conclusiones

El procedimiento se desarrolla de manera adecuada para satisfacer la necesidad de este. Sin embargo, se destacan algunos aspectos por su deficiencia como lo es el objetivo ya que no se encuentra en el documento o el alcance del procedimiento, en general no presenta cuerpo identificativo y el diagrama de flujo no está presente. Finalmente, los pasos no se encuentran detallados debidamente y un responsable está incluido sin aportar al procedimiento.

4.6.11 Recomendaciones

Inicialmente, se recomienda incluir los aspectos que no se encuentren, por ejemplo, el objetivo del procedimiento, así como detallar su alcance. También se deben describir de manera más detallada y específica los pasos involucrados en la ejecución del procedimiento como los responsables. Y agregar la representación gráfica de los pasos del proceso con el fluxograma.

4.7 Vacaciones

4.7.1 Nombre del procedimiento

En el manual de procedimientos de la Gestión del Empleo este procedimiento tiene como nombre "Vacaciones".

4.7.2 Objetivo del procedimiento

Este procedimiento no posee un objetivo claro en el manual de procedimientos.

4.7.3 Responsables

Los encargados de este procedimiento se muestran a continuación:

- Jefe de área
- Persona funcionaria
- Asistente Administrativa

4.7.4 Alcance

Para este procedimiento dentro del manual no se cuenta con un alcance único. La Gestión del Empleo cuenta con un alcance de forma general para todos los procesos y es “Aplica a todos los procedimientos, formularios e instrucciones de trabajo elaborados para documentar proceso de Gestión del Empleo en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. Aplica también a todas las personas colaboradoras de la institución, a excepción de la persona que ocupa el puesto de director/a Nacional o en los casos que por norma superior así se disponga”.

4.7.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de la Gestión del Empleo del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Constitución Política de Costa Rica
- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Ley N° 7800 Ley de Creación del ICODER
- Ley N° 2 Código de Trabajo
- Ley N° 6227 Ley General de la Administración Pública
- Ley N° 7600 Igualdad de Oportunidad para personas con discapacidad
- Ley N° 8862 Ley de Inclusión y Protección laboral de las personas con discapacidad en el sector público
- Ley N° 9343 Reforma Procesal Laboral
- Reglamento Autónomo del ICODER

- Reglamento de vacaciones
- Manual de cargos aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda
- Manual de clases aprobado por aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda
- Ley Marco de Empleo Público y su reglamento

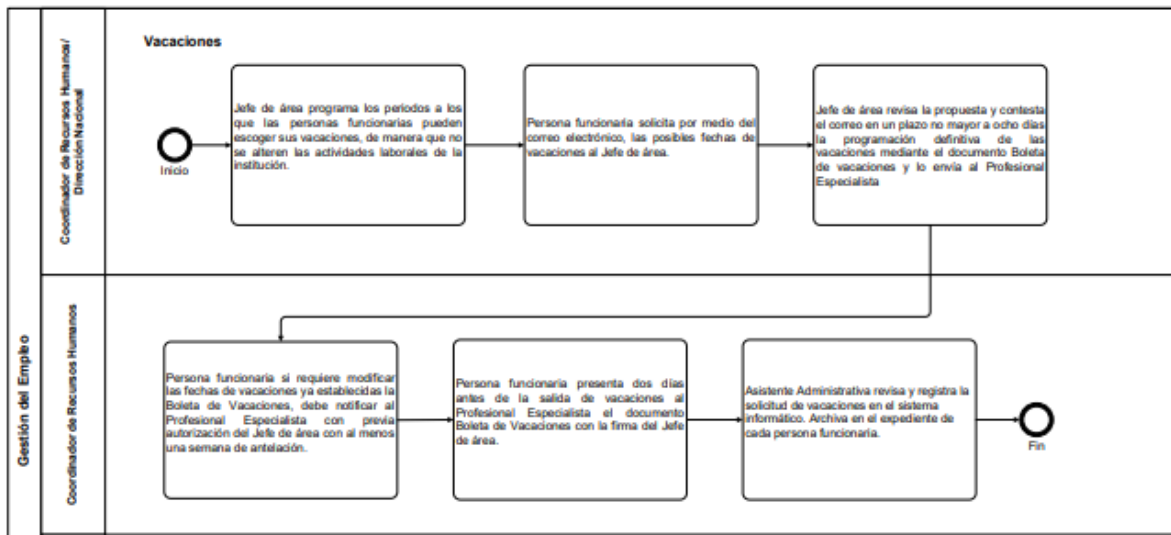
4.7.6 Descripción de actividades

Atc	Descripción de la actividad.	Responsable	Plazo
1.	1.1. Programa los periodos a los que las personas funcionarias pueden escoger sus vacaciones, de manera que no se alteren las actividades laborales de la institución. Por lo tanto, al inicio de cada periodo anual, se les envía un correo electrónico a las personas funcionarias a su cargo con la programación de las vacaciones establecida.	Jefe de área	Según aplique
2.	2.1. Solicita por medio del correo electrónico, las posibles fechas de vacaciones al jefe de área. Idealmente la solicitud de vacaciones se realiza 2 semanas previas, para que la Jefatura determine si va a requerir un recurso que le colabore en esas funciones.	Persona funcionaria	Según aplique
3.	3.1. Revisa la propuesta y contesta el correo en un plazo no mayor a ocho días la programación definitiva de las vacaciones mediante el documento Boleta de vacaciones y lo envía al Profesional Especialista.	Jefe de área	Según aplique
4.	4.1. Si requiere modificar las fechas de vacaciones ya establecidas la Boleta de Vacaciones, debe notificar al Profesional	Persona funcionaria	Según aplique

	Especialista con previa autorización del jefe de área con al menos una semana de antelación.		
5.	5.1. Presenta dos días antes de la salida de vacaciones al Profesional Especialista el documento Boleta de Vacaciones con la firma del jefe de área.	Persona funcionaria	Según aplique
6.	6.1. Revisa y registra la solicitud de vacaciones en el sistema informático. 6.2. Archiva en el expediente de cada persona funcionaria.	Asistente Administrativa	Según aplique
Fin de la actividad			

4.7.7 Diagrama de flujo

La siguiente imagen muestra el diagrama de flujo para el procedimiento de vacaciones:



4.7.8 Formularios

El manual de procedimientos presenta los formularios de forma global para los procesos por lo que estos no se muestran relacionados al procedimiento de Vacaciones:

- FRH01- Solicitud de empleo / oferta de servicios
- Anuncio del puesto
- Formato de Entrevista de selección
- Verificación de referencias laborales
- Boleta de solicitud de vacaciones
- Justificación
- Evaluación del periodo de prueba
- Acción del personal

4.7.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar actividades inservibles	1. ¿Qué se realiza? 2. ¿Qué se debe estar haciendo?	1. Se solicitan y aprueban las vacaciones del funcionario. 2. Se deben detallar los pasos ya que están de forma general.
¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	1. ¿Quién lo ejecuta? 2. ¿Quién debería hacerlo?	1. Los encargados son el jefe de área, la persona funcionaria, la Asistente Administrativa. 2. Estas unidades son las encargadas y están correctas ya que son los que deben realizar el procedimiento.
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos	1. ¿Dónde se hace? 2. ¿Dónde se debe realizar?	1. Este procedimiento se realiza por medio del correo electrónico donde se envía la solicitud y la boleta de vacaciones. 2. Por este medio digital es una buena opción para realizar el procedimiento de solicitud de vacaciones y todo lo relacionado.

¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	1. ¿Por qué se realiza?	1. Por una necesidad fisiológica para descansar por las prestaciones laborales como se indica en el Código de Trabajo de Costa Rica.
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza? 3. ¿Cuándo termina?	1. Se realiza 2 semanas previas a el periodo de solicitud. 2. A inicios del periodo anual se envía la programación de las vacaciones establecidas. 3. Cuando se registra la solicitud en el sistema informático.
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo se debería hacer?	1. Se presenta la programación y los funcionarios envía la boleta de solicitud de vacaciones para la aprobación. 2. La forma en la que se ejecuta está adecuada.

4.7.10 Conclusiones

Su nombre solamente dice vacaciones, no especifica sobre que trata el procedimiento. La ejecución del procedimiento se lleva a cabo de manera eficiente, siguiendo una secuencia de pasos para una adecuada realización. Aunque el procedimiento se lleva a cabo con éxito, es importante destacar que existen algunas deficiencias. También se observa la ausencia de elementos cruciales como el objetivo y el alcance del procedimiento. Además, los pasos descritos en el documento son generales y muy cargados de información. Su normativa es general y no especifica para el procedimiento. Su representación gráfica no se entiende por su simbología ya que solamente son cuadros con flechas.

4.7.11 Recomendaciones

La primera recomendación sería editar el nombre del procedimiento y agregar un objetivo claro y conciso al procedimiento, así como detallar su alcance. También, es importante especificar la normativa aplicable únicamente al procedimiento, en lugar de abarcar todo el manual. Asimismo, se sugiere describir de manera más detallada y específica los pasos involucrados en la ejecución del procedimiento para facilitar su implementación efectiva. Finalmente, mejorar su respectiva diagramación al proceso para una mejor visualización de este.

4.8 Control de Asistencia

4.8.1 Nombre del procedimiento

Para el octavo procedimiento está el “Control de Asistencia” en la Gestión del Empleo.

4.8.2 Objetivo del procedimiento

El control de asistencia no tiene su objetivo detallado dentro del manual de procedimientos.

4.8.3 Responsables

Como puestos encargados para este procedimiento están los siguientes:

- Persona funcionaria
- Jefe de área
- Profesional asignado en Recursos Humanos
- Profesional Especialista
- Jefatura de Recursos Humanos
- Dirección Nacional

4.8.4 Alcance

Para este procedimiento dentro del manual no se cuenta con un alcance único. La Gestión del Empleo cuenta con un alcance de forma general para todos

los procesos y es “Aplica a todos los procedimientos, formularios e instrucciones de trabajo elaborados para documentar proceso de Gestión del Empleo en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. Aplica también a todas las personas colaboradoras de la institución, a excepción de la persona que ocupa el puesto de director/a Nacional o en los casos que por norma superior así se disponga”.

4.8.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de la Gestión del Empleo del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Constitución Política de Costa Rica
- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Ley N° 7800 Ley de Creación del ICODER
- Ley N° 2 Código de Trabajo
- Ley N° 6227 Ley General de la Administración Pública
- Ley N° 7600 Igualdad de Oportunidad para personas con discapacidad
- Ley N° 8862 Ley de Inclusión y Protección laboral de las personas con discapacidad en el sector público
- Ley N° 9343 Reforma Procesal Laboral
- Reglamento Autónomo del ICODER
- Reglamento de vacaciones
- Manual de cargos aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda
- Manual de clases aprobado por aprobado por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda
- Ley Marco de Empleo Público y su reglamento

4.8.6 Descripción de actividades

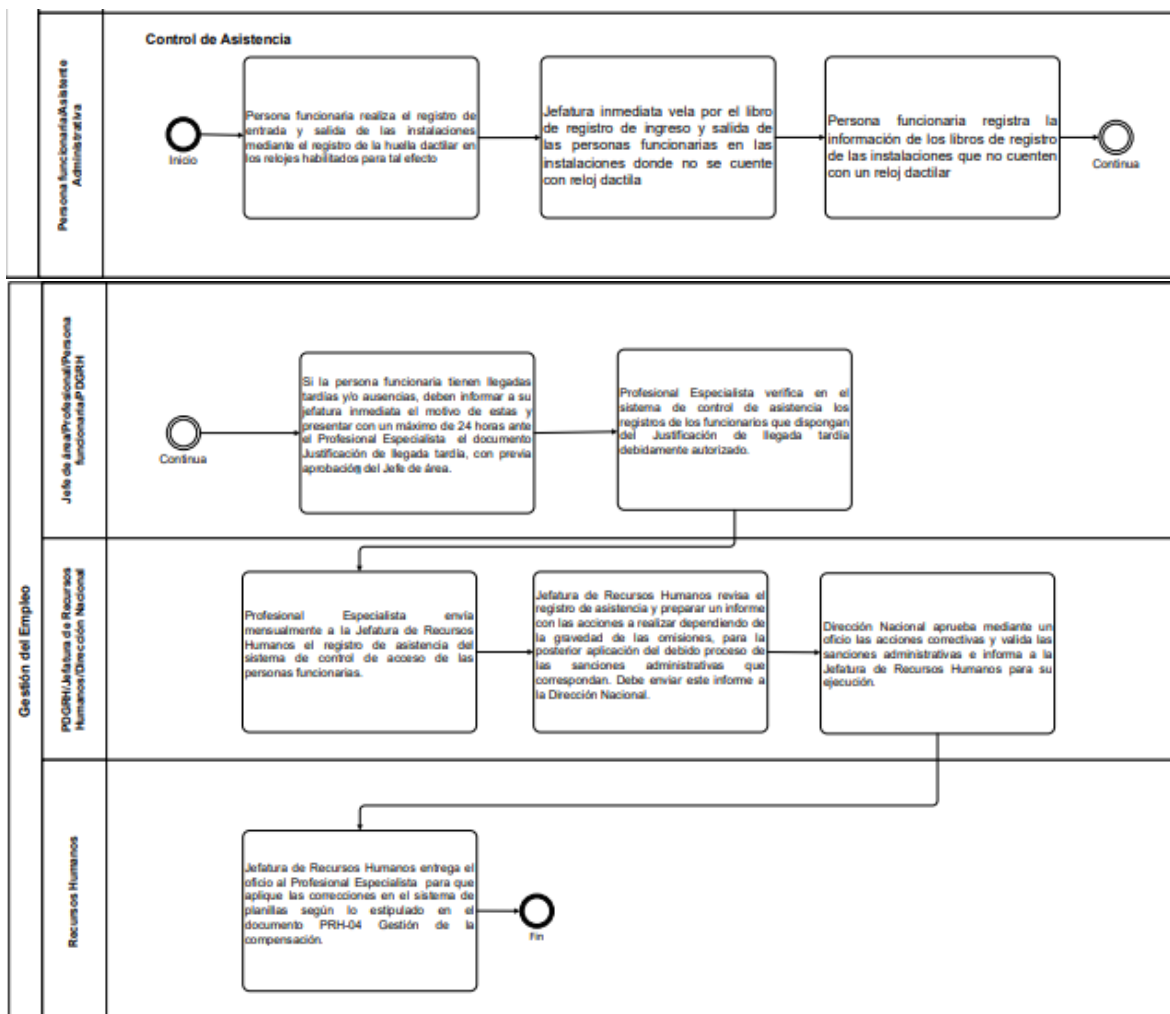
Atc	Descripción de la actividad.	Responsable	Plazo
-----	------------------------------	-------------	-------

1.	1.1. Realiza el registro de entrada y salida de las instalaciones mediante el registro de la huella dactilar en los relojes habilitados para tal efecto, de manera que la información quede registrada en el sistema informático de control de acceso. En las instalaciones que no se disponga de reloj dactilar, la persona funcionaria debe firmar e indicar las horas en el libro de registro bajo supervisión del jefe de área.	Persona funcionaria	Según aplique
2.	2.1. Vela por el libro de registro de ingreso y salida de las personas funcionarias en las instalaciones donde no se cuente con reloj dactilar. Posteriormente, al finalizar el mes, se encarga de enviar un detalle del control de asistencia, a la persona designada en recursos humanos, para que proceda con el registro en el sistema informático de control de acceso de las personas funcionarias	Jefe de área	Según aplique
3.	3.1. Registra la información de los libros de registro de las instalaciones que no cuenten con un reloj dactilar. Por otra parte, si la instalación cuenta con reloj dactilar, la secretaria del Área de Recursos Humanos debe controlar que los datos incluidos en el sistema de control de asistencia sean correctos.	Profesional asignado en Recursos Humanos	Según aplique
4.	4.1. Si la persona funcionaria tienen llegadas tardías y/o ausencias, deben informar a su jefatura inmediata el motivo de estas y presentar con un máximo de 24 horas ante el Profesional Especialista el documento Justificación de	Persona funcionaria	Según aplique

	llegada tardía, con previa aprobación del jefe de área.		
5.	5.1. Verifica en el sistema de control de asistencia los registros de los funcionarios que dispongan del Justificación de Llegada tardía debidamente autorizado.	Profesional Especialista	Según aplique
6.	6.1. Envía mensualmente a la Jefatura de Recursos Humanos el registro de asistencia del sistema de control de acceso de las personas funcionarias.	Profesional Especialista	Según aplique
7.	7.1. Revisa el registro de asistencia y preparar un informe con las acciones a realizar dependiendo de la gravedad de las omisiones, para la posterior aplicación del debido proceso de las sanciones administrativas que correspondan. Debe enviar este informe a la Dirección Nacional.	Jefatura de Recursos Humanos	Según aplique
8.	8.1. Aprueba mediante un oficio las acciones correctivas y valida las sanciones administrativas e informa a la Jefatura de Recursos Humanos para su ejecución.	DN	Según aplique
9.	9.1. Entrega el oficio al Encargado de Administración de Salarios para que aplique las correcciones en el sistema de planillas según lo estipulado en el documento PRH-04 Gestión de la compensación.	Jefatura de Recursos Humanos	Según aplique
Fin de la actividad			

4.8.7 Diagrama de flujo

En la siguiente imagen se detalla el diagrama de flujo que cuenta con este procedimiento en el manual de procedimientos de la Gestión del Empleo:



4.8.8 Formularios

El control de asistencia no cuenta con un formulario relacionados ya que este manual de procedimientos los coloca en un apartado donde se detallan los formularios y son los siguientes:

- FRH01- Solicitud de empleo / oferta de servicios
- Anuncio del puesto
- Formato de Entrevista de selección
- Verificación de referencias laborales
- Boleta de solicitud de vacaciones
- Justificación
- Evaluación del periodo de prueba

- Acción del personal

4.8.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar actividades inservibles	1. ¿Qué se realiza? 2. ¿Qué se debe estar haciendo?	1. Para tener un registro de la entrada y salida de la persona funcionaria. 2. Describir los pasos de este procedimiento para mayor entendimiento.
¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	1. ¿Quién lo ejecuta? 2. ¿Quién debería hacerlo?	1. Dentro de las personas involucradas está la Persona funcionaria, el jefe de área, el Profesional asignado en Recursos Humanos, el Profesional Especialista, la Jefatura de Recursos Humano y la Dirección Nacional. 2. Lo deberían realizar solamente la Persona funcionaria, el jefe de área, el Profesional asignado en Recursos Humanos y la Dirección Nacional.
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos	1. ¿Dónde se hace? 2. ¿Dónde se debe realizar?	1. Donde está el reloj habilitado para el proceso o donde está el libro para la firma respectiva o colocación de huella dactilar.

			2. En estos lugares está bien desarrollado el proceso.
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	1. ¿Por qué se realiza?	1. Para tener un control de su asistencia a las labores y verificar que cumpla con el horario establecido por parte del ICODER.
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza? 3. ¿Cuándo termina?	1. Cada día que se trabaje en las instalaciones. 2. Al inicio de la jornada laboral. 3. Al final de la jornada laboral.
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo se debería hacer?	1. Se realiza el registro dactilar o firmar el libro de registro, además, esta información es transmitida a la jefatura para verificar y controlar las ausencias y se realizan las acciones correctivas en caso necesario. 2. Esta forma es adecuada para el procedimiento y su desarrollo.

4.8.10 Conclusiones

La ejecución del procedimiento se lleva a cabo de manera eficiente, pero, cuenta con algunas deficiencias. Se observa la ausencia de elementos cruciales

como su alcance y objetivo. Además, los pasos descritos en el documento son generales y contienen mucha información la cual puede ser reescrita de mejor manera y colocar a los encargados correctamente. Su normativa aplicable está dirigida a todo el manual y no al procedimiento. Y el fluxograma no cuenta con la simbología ANSI.

4.8.11 Recomendaciones

Detallar su alcance y objetivo como recomendación. También, especificar la normativa aplicable únicamente al procedimiento. Y se sugiere describir de manera más detallada y específica los pasos y los encargados involucrados en la ejecución del procedimiento para facilitar su implementación efectiva. Finalmente, mejorar la representación gráfica para un mejor entendimiento.

4.9 Detección de Necesidades de Capacitación

4.9.1 Nombre del procedimiento

Este procedimiento tiene como nombre el “Detección de Necesidades de Capacitación”

4.9.2 Objetivo del procedimiento

Verificar que el plan de capacitación esté orientado a subsanar carencias o potenciar competencias claves de los funcionarios de la institución en las áreas o procesos definidos que permitan la consecución de los objetivos institucionales.

4.9.3 Responsables

Las personas encargadas del procedimiento son las siguientes:

- Encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano
- Coordinador/jefe de área
- Funcionario

4.9.4 Alcance

El manual de la Gestión de Desarrollo no presenta un alcance específico para cada proceso por lo que se muestra el único alcance de forma general, este es “Establecer las disposiciones para lograr el fortalecimiento del recurso humano del instituto mediante el apoyo al desarrollo profesional incluyendo las actividades de capacitación y fortalecimiento de las competencias de los colaboradores de la institución.”

4.9.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de la Gestión de Desarrollo del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Ley General de la Administración Pública
- Reglamento de capacitación y becas para el desarrollo y recurso humano del ICODER
- Reglamento para la Evaluación del desempeño del ICODER

4.9.6 Descripción de actividades

Atc	Responsable	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad
1	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano (PDCRH)	Elaboración del FRH-10 Matriz de competencias	Elabora el FRH-10 Matriz de competencias por puesto incluyendo la lista de actividades críticas y lo entrega a cada Coordinador / jefe de área

2	Coordinador / jefe de área	Revisión Matriz de competencias FRH10 de	Revisa que las actividades descritas en FRH10 Matriz de competencias sean correctas y entrega el formulario al funcionario
3	Coordinador / jefe de área y funcionario	Registro Matriz de competencias FRH10 de	Elaboran de forma independiente el FRH-10 Matriz de competencias
4	Coordinador / jefe de área y funcionario	Revisión final Matriz de competencias FRH-10 de	En una sesión formal comparan los resultados obtenidos y consensuan las competencias que deben ser reforzadas con acciones específicas de capacitación. Entregan el FRH-10 Matriz de competencias al PDCRH
5	PDCRH	Envío del FRH-11 Detección de necesidades de capacitación de	Durante el mes de junio envía a los Coordinadores / jefes de área el FRH-11 Detección de necesidades de capacitación
6	Coordinador / jefe de área	Registro de Detección de necesidades de capacitación FRH-11 de	Registra y envía por correo electrónico al PDCRH el FRH-11 Detección de necesidades de capacitación según las oportunidades detectadas en FRH-10 Matriz de competencias
7	PDCRH	Revisión necesidades de capacitación de	Revisa los FRH-11 Detección de necesidades de capacitación y los compara con los FRH-01 Perfil de puesto para determinar las necesidades reales de capacitación.
Fin de la actividad			

4.9.7 Diagrama de flujo

El procedimiento de Detección de Necesidades de Capacitación no cuenta con una representación gráfica dentro del manual de Gestión de Desarrollo.

4.9.8 Formularios

La Detección de Necesidades de Capacitación tiene formularios relacionados y son los siguientes:

- FRH-01 Perfil de puesto
- FRH-10 Matriz de competencias
- FRH-11 Detección de necesidades de capacitación

4.9.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar actividades inservibles	1. ¿Qué se realiza? 2. ¿Qué se debe estar haciendo?	1. Detectar la existencia de una necesidad de capacitar a un funcionario. 2. Se deben ampliar los pasos ya que estos están más generales y no como actividades continuas.
¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	1. ¿Quién lo ejecuta? 2. ¿Quién debería hacerlo?	1. Los responsables son el Encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano, el Coordinador/jefe de área, el funcionario. 2. Estos encargados están acordes para realizar el procedimiento.

¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos	1. ¿Dónde se hace? 2. ¿Dónde se debe realizar?	1. Se realizan las actividades en las unidades correspondientes, las instalaciones del ICODER. 2. Las unidades encargadas son las correctas.
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	1. ¿Por qué se realiza?	1. Para subsanar carencias o potenciar competencias claves de los funcionarios.
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza? 3. ¿Cuándo termina?	1. Se realiza a partir de la lista de actividades a desarrollar por cada funcionario que está contemplada en los procedimientos. 2. Empieza cuando se entrega la Matriz de Competencias al Coordinador/jefe de área. 3. Cuando se rellena la Detección de Necesidades de Capacitación y se compara con el Perfil del Puesto para determinar si hay una necesidad de capacitar al funcionario.
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo se debería hacer?	1. Se rellena la Matriz de Competencia y luego la Detección de Necesidades de Capacitación para hacer un análisis de la situación.

2. La forma en la que se realiza el procedimiento es correcta.

4.9.10 Conclusiones

La ejecución del procedimiento se lleva a cabo de manera eficiente, pero se tiene que mencionar que existen algunas deficiencias. Se observa la ausencia de elementos cruciales como su respectivo diagrama de flujo y el alcance del procedimiento. Además, los pasos descritos en el documento son generales y contienen mucha información la cual puede ser reescrita de mejor manera. Su normativa aplicable está dirigida a todo el manual y no al procedimiento.

4.9.11 Recomendaciones

Detallar su alcance como recomendación. También, especificar la normativa aplicable únicamente al procedimiento. Y se sugiere describir de manera más detallada y específica los pasos involucrados en la ejecución del procedimiento para facilitar su implementación efectiva. Finalmente, se debe agregar su respectiva diagramación para la visualización.

4.10 Coordinación, Ejecución y Seguimiento del Plan Institucional de Capacitación

4.10.1 Nombre del procedimiento

En el manual de procedimientos de la Gestión del Desarrollo este procedimiento tiene como nombre “Coordinación, Ejecución y Seguimiento del Plan Institucional de Capacitación”.

4.10.2 Objetivo del procedimiento

Coordinar las actividades de capacitación internas y externas de acuerdo con las fechas programadas en el mismo.

4.10.3 Responsables

Las personas encargadas del procedimiento son las siguientes:

- Encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano
- Encargado de Recursos Humanos

4.10.4 Alcance

El manual de la Gestión de Desarrollo no presenta un alcance específico para cada proceso por lo que se muestra el único alcance de forma general, este es “Establecer las disposiciones para lograr el fortalecimiento del recurso humano del instituto mediante el apoyo al desarrollo profesional incluyendo las actividades de capacitación y fortalecimiento de las competencias de los colaboradores de la institución.”

4.10.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de la Gestión de Desarrollo del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Ley General de la Administración Pública
- Reglamento de capacitación y becas para el desarrollo y recurso humano del ICODER
- Reglamento para la Evaluación del desempeño del ICODER

4.10.6 Descripción de actividades

Atc	Responsable	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad
1	PDCRH	Coordinación de actividades de capacitación	Coordina las actividades, incluyendo entre otros aspectos: Espacio físico, equipo audiovisual, material didáctico, solicitud de compra para alimentación

			(refrigerio), transporte de funcionarios e instructores, equipos y materiales necesarios.
2	PDCRH	Solicitud de contratación de servicios	Para las actividades de capacitación externas, coordina con Proveeduría institucional la solicitud de adquisición de servicios e incorporación al FGC-XX Plan de compras anual
3	PDCRH	Notificar acciones formativas	Mensualmente, notifica a los Coordinadores / jefes de área y al Coordinador de Recursos Humanos las acciones formativas que se desarrollarán el próximo mes
4	PDCRH	Control del FRH-13 Registro de capacitación	Entrega el FRH-13 Registro de capacitación al funcionario encargado de realizar la capacitación, quien finalizada debe devolverla al PDCRH para su control y archivo.
5	PDCRH	Actualización del FRH-14 Matriz de capacitaciones	Actualiza el FRH-14 Matriz de capacitaciones
6	PDCRH	Control avance del FRH-12 Plan de Capacitación	Trimestralmente, informa al Coordinador de Recursos Humanos sobre el avance del FRH-12 Plan de Capacitación
7	PDCRH	Liquidación y elaboración informe final de capacitación	Anualmente, realiza la liquidación del FRH12 Plan de Capacitación, detallando el porcentaje

			alcanzado de las actividades de capacitación, presupuesto, horas invertidas, etc. Envía al Coordinador de Recursos Humanos
8	Coordinador Recursos Humanos	Revisión liquidación del plan de capacitación	Revisa, corrige si es necesario y envía el informe de liquidación del plan de capacitación al director nacional para su aprobación.
Fin de la actividad			

4.10.7 Diagrama de flujo

El procedimiento de Coordinación, Ejecución y Seguimiento del Plan Institucional de Capacitación no tiene en el manual de procedimientos un diagrama de flujo relacionado.

4.10.8 Formularios

Coordinación, Ejecución y Seguimiento del Plan Institucional de Capacitación tiene los siguientes formularios relacionados dentro del manual:

- FRH-12 Plan de Capacitación
- FRH-13 Registro de capacitación
- FRH-14 Matriz de capacitaciones

4.10.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar	1. ¿Qué se realiza? 2. ¿Qué se debe estar haciendo?	1. Se coordinan detalles para la capacitación y se procede a ejecutar.

	actividades inservibles		2. Se deben hacer los pasos como actividades ya que están de forma global sobre lo que se hace y no como los pasos que son.
¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	1. ¿Quién lo ejecuta? 2. ¿Quién debería hacerlo?	1. El Encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano y el Encargado de Recursos Humanos son los responsables del procedimiento. 2. Estos encargados son los adecuados para el proceso, pero, se debe agregar el encargado de la capacitación y la Dirección Nacional.
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos	1. ¿Dónde se hace? 2. ¿Dónde se debe realizar?	1. Se realiza en la unidad de los responsables mencionados con anterioridad o en algún lugar externo según sea la capacitación. 2. Esta ubicación de desarrollo es la correcta, en las oficinas del ICODER o fuera de las instalaciones por capacitaciones externas.

¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	1. ¿Por qué se realiza?	1. Es el procedimiento por el cual se coordinan y ejecuta la capacitación del personal para su desarrollo.
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza? 3. ¿Cuándo termina?	1. Una vez aprobado el plan de capacitación se procede. 2. Empieza cuando el Encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano procede a coordinar las actividades de capacitación. 3. Termina al realizar la liquidación del Plan Anual de Capacitación.
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo se debería hacer?	1. Se coordinan las capacitaciones, se notifica a los funcionarios de la capacitación, se entrega el Registro de Capacitación y se actualiza la Matriz de capacitaciones. Trimestralmente se informa sobre el avance en el plan y luego se liquida. 2. La ejecución está bien adecuada al procedimiento.

4.10.10 Conclusiones

La ejecución del procedimiento se lleva a cabo de manera eficiente, siguiendo una secuencia de pasos para una adecuada realización. Aunque el procedimiento se lleva a cabo con éxito, es importante destacar que existen algunas deficiencias como la falta de responsables que se ven involucrados. También se observa la ausencia de elementos cruciales el alcance del procedimiento y una normativa global para el manual de procedimientos y no específica. Además, los pasos descritos en el documento son generales y muy cargados de información.

4.10.11 Recomendaciones

La primera recomendación sería detallar su alcance. También, es importante especificar la normativa aplicable únicamente al procedimiento. Asimismo, se sugiere describir de manera más detallada y específica los pasos con los responsables involucrados en la ejecución del procedimiento para facilitar su implementación efectiva. Finalmente, se debe agregar su respectiva diagramación al proceso para una mejor visualización de este.

4.11 Medición de la Eficacia de la Capacitación

4.11.1 Nombre del procedimiento

La “Medición de la Eficacia de la Capacitación” es el nombre de este procedimiento dentro del manual de la Gestión del desarrollo.

4.11.2 Objetivo del procedimiento

Medir la eficiencia de la capacitación es el objetivo principal del procedimiento.

4.11.3 Responsables

Las personas encargadas del procedimiento son las siguientes:

- PDCRH

- Capacitador
- Coordinador / jefe de área

4.11.4 Alcance

El manual de la Gestión de Desarrollo no presenta un alcance específico para cada proceso por lo que se muestra el único alcance de forma general, este es “Establecer las disposiciones para lograr el fortalecimiento del recurso humano del instituto mediante el apoyo al desarrollo profesional incluyendo las actividades de capacitación y fortalecimiento de las competencias de los colaboradores de la institución.”

4.11.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de la Gestión de Desarrollo del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Ley General de la Administración Pública
- Reglamento de capacitación y becas para el desarrollo y recurso humano del ICODER
- Reglamento para la Evaluación del desempeño del ICODER

4.11.6 Descripción de actividades

Atc	Responsable	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad
1	PDCRH / Coordinador /jefe de área o Capacitador	Planificación de aplicación de herramientas para medir la eficacia de la capacitación	Planean en conjunto las herramientas adecuadas para la medición de las actividades formativas (prueba teórica, práctica y similares)

2	Capacitador	Aplicación pruebas para medir las acciones formativas	Aplica las pruebas definidas y registra en FRH15 Eficacia de la capacitación. Para capacitaciones realizadas por entes externos, solicita la aplicación de prueba de conocimiento y evalúa los resultados
3	PDCRH	Revisión y análisis de los resultados de la capacitación	Consolida resultados y realiza informe. Remite al Coordinador de Recursos Humanos, quien lo revisa y remite a la Dirección Nacional.
Fin de la actividad			

4.11.7 Diagrama de flujo

El procedimiento de la Medición de la Eficacia de la Capacitación no tiene en el manual de procedimientos un diagrama de flujo relacionado.

4.11.8 Formularios

Para el procedimiento de la Medición de la Eficacia de la Capacitación se cuenta con el formulario siguiente:

- FRH15 Eficacia de la capacitación

4.11.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar	1. ¿Qué realiza?	1. Se evalúa la eficacia de la capacitación dada.

	actividades inservibles	2. ¿Qué se debe estar haciendo?	2. Se deben desarrollar la actividad como pasos ya que una actividad abarca varios pasos y en estos procedimientos no se realiza.
¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	1. ¿Quién lo ejecuta? 2. ¿Quién debería hacerlo?	1. Los involucrados en este procedimiento es el PDCRH, el Capacitador y el Coordinador / jefe de área. 2. Estos encargados son los adecuados para la ejecución del procedimiento, sin embargo, se puede incluir el proveedor de la capacitación si es externa a la institución.
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos	1. ¿Dónde se hace? 2. ¿Dónde se debe realizar?	1. Es realizado el procedimiento en las unidades indicadas. 2. Está bien el lugar donde se realiza el proceso, en las instalaciones del ICODER.
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	1. ¿Por qué se realiza?	1. Por la necesidad de conocer el nivel de aprendizaje de los funcionarios en la capacitación.
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza? 3. ¿Cuándo termina?	1. Una vez finalizada la capacitación y liquidada. 2. Empieza cuando se planifican la aplicación de pruebas.

				3. Finaliza cuando se presenta el informe con los resultados y se envía a DN.
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo debería hacer?	se	1. Se planean las herramientas a utilizar para medir la eficiencia, se aplican las pruebas y se presentan los resultados. 2. La forma en la que se realiza el procedimiento es correcta

4.11.10 Conclusiones

El procedimiento se desarrolla de la forma correcta para ser eficientes con este. Sin embargo, no se encuentra en el documento el alcance del procedimiento y el diagrama de flujo, además, su normativa no es específica al manual. Finalmente, los pasos no se encuentran detallados específicamente.

4.11.11 Recomendaciones

Inicialmente, detallar su alcance y su normativa aplicable como recomendación. También se deben describir de manera más detallada y específica los pasos involucrados en la ejecución del procedimiento. Y agregar la representación gráfica de los pasos del proceso con el fluxograma.

4.12 Apoyo para el Desarrollo Profesional

4.12.1 Nombre del procedimiento

La Gestión del Desarrollo tiene dentro de su manual de procedimientos el “Apoyo para el Desarrollo Profesional” como nombre a este proceso.

4.12.2 Objetivo del procedimiento

Disponer un programa de becas y facilidades de estudio para los funcionarios de la institución.

4.12.3 Responsables

Las personas encargadas del procedimiento son las siguientes:

- Dirección Nacional
- PDCRH
- Funcionario
- Coordinador / jefe de área
- Comisión de Becas

4.12.4 Alcance

El manual de la Gestión de Desarrollo no presenta un alcance específico para cada proceso por lo que se muestra el único alcance de forma general, este es “Establecer las disposiciones para lograr el fortalecimiento del recurso humano del instituto mediante el apoyo al desarrollo profesional incluyendo las actividades de capacitación y fortalecimiento de las competencias de los colaboradores de la institución”.

4.12.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de la Gestión de Desarrollo del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Ley General de la Administración Pública
- Reglamento de capacitación y becas para el desarrollo y recurso humano del ICODER
- Reglamento para la Evaluación del desempeño del ICODER

4.12.6 Descripción de actividades

Atc	Responsable	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad
1	Director Nacional	Apertura periodo becas institucionales	Notifica al Coordinador de Recursos Humanos y al PDCRH del periodo de recepción de solicitudes de becas, así como del Presupuesto asignado para este programa
2	PDCRH	Notificación a Coordinadores / jefes de área	Notifica a los Coordinadores / jefes de área de la apertura del periodo de recepción de solicitudes.
3	Funcionario	Envía FRH-16 Solicitud de beca	Elabora el FRH-16 Solicitud de beca, incluyendo información tal como beneficios que aportará a la institución, justificación del interés personal, plan de estudios, horarios, comprobante de prematricula, etc. Entrega al Coordinador / jefe de área
4	Coordinador / jefe de área	Avala FRH-16 Solicitud de beca	Incorpora criterios o argumentos que avalan el FRH-16 Solicitud de beca y entrega al PDCRH
5	PDCRH	Elabora estudio técnico	Elabora estudio técnico con el propósito de considerar los criterios para autorizar o no la solicitud de beca. Incluye al expediente del solicitante
6	Comisión de Becas	Revisión de solicitudes y emisión de criterio	Revisa las FRH-16 Solicitud de beca y emite criterio sobre la

			otorgación de las becas. Entrega a Dirección Nacional
7	Dirección Nacional	Aprobación becas institucionales	Revisa la recomendación de la Comisión de Becas y aprueba las becas a los funcionarios solicitantes. Entrega su decisión a la Comisión de Becas
8	Comisión de Becas	Solicitud de realización de contratos	Entrega el listado de funcionarios seleccionados al área Asuntos Jurídicos para la elaboración de los contratos de otorgación de beca según lo detallado en PSJ-01 Gestión de Servicios Jurídicos
Fin de la actividad			

4.12.7 Diagrama de flujo

El procedimiento de Apoyo para el Desarrollo Profesional no tiene en el manual de procedimientos un diagrama de flujo relacionado.

4.12.8 Formularios

El Apoyo para el Desarrollo Profesional tiene formularios relacionados y cuenta con un apartado donde se detallan los formularios y son los siguientes:

- FRH-16 Solicitud de beca

4.12.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar	1. ¿Qué se realiza?	1. Presentar la posibilidad de un programa de becas.

	actividades inservibles		2. ¿Qué se debe estar haciendo?	2. Desarrollar las actividades como pasos y no de forma global ya que hay pasos que se pierden.
¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad		1. ¿Quién lo ejecuta? 2. ¿Quién debería hacerlo?	1. Los siguientes son los responsables del procedimiento la Dirección Nacional, el PDCRH, funcionario, el Coordinador / jefe de área y la Comisión de Becas. 2. Para realizar el procedimiento los encargados son los correctos.
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos		1. ¿Dónde se hace? 2. ¿Dónde se debe realizar?	1. Se lleva a cabo donde los responsables de las unidades. 2. Este lugar está bien para el desarrollo, las oficinas de las unidades en el ICODER.
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento		1. ¿Por qué se realiza?	1. Para dar becas y facilidades de estudio a los funcionarios.
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización		1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza? 3. ¿Cuándo termina?	1. Cuando se abre el periodo de recepción de solicitudes de becas. 2. Cuando se abre la solicitud de becas y se presenta el presupuesto para estas.

			3. Se entrega un listado de funcionarios aceptados en este procedimiento.
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo se debería hacer?	1. Se abre el periodo de solicitudes, se presenta la solicitud, se elabora un estudio técnico para valorar y se emite el criterio de aprobación o rechazo. 2. De esta manera el procedimiento se realiza adecuadamente.

4.12.10 Conclusiones

Primeramente, el procedimiento no tiene un alcance o normativa específicos. No cuenta con el diagrama de flujo. Finalmente, los pasos no se encuentran detallados debidamente.

4.12.11 Recomendaciones

Inicialmente, se recomienda incluir los aspectos que no se encuentren, por ejemplo, el alcance. También se deben describir de manera más detallada y específica los pasos involucrados en la ejecución del procedimiento. Y agregar la representación gráfica de los pasos del proceso con el fluxograma y su normativa respectiva.

4.13 Planificación de la Evaluación del Desempeño

4.13.1 Nombre del procedimiento

Dentro del manual de procedimientos de la Evaluación del Desempeño este proceso tiene como nombre “Planificación de la Evaluación del Desempeño”.

4.13.2 Objetivo del procedimiento

La Planificación de la Evaluación del Desempeño no tiene un objetivo descrito dentro del manual de procedimientos de la Evaluación del Desempeño.

4.13.3 Responsables

Las personas encargadas del procedimiento son las siguientes:

- PDCRH
- Coordinador / jefe de área

4.13.4 Alcance

En este manual de procedimientos de la Evaluación del Desempeño muestran un alcance de forma general y es que “Establecer las disposiciones para medir y evaluar el desempeño de los colaboradores de la institución”.

4.13.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de la Evaluación del Desempeño del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Reglamento para evaluación del desempeño laboral
- Reglamento de la Evaluación del Desempeño
- Manual para la Evaluación del Desempeño

4.13.6 Descripción de actividades

Atc	Responsable	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad
1	Profesional Gestión y Dotación de Recurso	Entrega FRH19 Compromiso inicial y FRH-19 Evaluación del desempeño	Durante la segunda quincena de noviembre, entrega los formularios FRH-19 Compromiso inicial y FRH-19 Evaluación del

	Humano (PGDRH)		desempeño a los Coordinadores / jefes de área
2	Coordinador / jefe de área	Elaboración expediente de evaluación del desempeño	Elabora y custodia el expediente de evaluación del desempeño para cada funcionario, donde incluye el FRH-01 Perfil del puesto, documentos relacionados con su desempeño y la medida de la eficiencia según indicadores.
3	Coordinador / jefe de área	Revisión objetivos estratégicos	Verifica las metas y objetivos estratégicos según los planes de trabajo establecidos para el área.
4	Coordinador / jefe de área	Programación entrevistas	Programa y realiza las entrevistas a los funcionarios a su cargo con el fin de elaborar el FRH-18 Compromiso inicial y el FRH-19 Evaluación del desempeño
Fin de la actividad			

4.13.7 Diagrama de flujo

El procedimiento de Planificación de la Evaluación del Desempeño no tiene en el manual de procedimientos un diagrama de flujo relacionado.

4.13.8 Formularios

La Planificación de la Evaluación del Desempeño tiene formularios relacionados y cuenta con un apartado donde se detallan los formularios y son los siguientes:

- FRH-18 Compromiso inicial
- FRH-19 Evaluación del desempeño
- FRH-01 Perfil del puesto

4.13.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar actividades inservibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué se realiza? 2. ¿Qué se debe estar haciendo? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ve reflejada la planificación de la evaluación del desempeño. 2. Se deben de desarrollar los pasos ya que estos se presentan muy generales. 3. Cambiar la fecha en la que se envía la documentación ya que esta debe ser enviada durante el último trimestre del año.
¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Quién lo ejecuta? 2. ¿Quién debería hacerlo? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las 2 unidades que lo ejecutan son el PDCRH y el Coordinador / jefe de área. 2. Estos encargados son los necesarios para este proceso, pero, se puede agregar el funcionario.
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Dónde se hace? 2. ¿Dónde se debe realizar? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Este procedimiento se desarrolla en las unidades presentes en el procedimiento. 2. El lugar donde se desarrolla es el correcto, en las instalaciones del ICODER.
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Por qué se realiza? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para tener planificada la evaluación del desempeño que se va a realizar a los colaboradores.

¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza? 3. ¿Cuándo termina? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es un procedimiento continuo el cual se realiza por un periodo de doce meses. 2. Durante la segunda quincena de noviembre, con la entrega los formularios FRH-18 Compromiso inicial y FRH-19 Evaluación del desempeño. 3. Finaliza con las entrevistas para elaborar el FRH-18 Compromiso inicial y el FRH-19 Evaluación del desempeño.
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo se debería hacer? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se envían los formularios, se elabora el expediente y se verifican las metas y objetivos estratégicos según los planes de trabajo establecidos para el área y la entrevista para elaborar los formularios. 2. La forma en la que se ejecuta está bien realizada.

4.13.10 Conclusiones

El procedimiento se desarrolla de manera adecuada para satisfacer la necesidad de este. Sin embargo, se destacan algunos aspectos por su deficiencia como lo es el objetivo ya que no se encuentra en el documento o el alcance del procedimiento y el diagrama de flujo. Finalmente, los pasos no se encuentran detallados debidamente.

4.13.11 Recomendaciones

Inicialmente, se recomienda incluir los aspectos que no se encuentren, por ejemplo, el objetivo del procedimiento, así como detallar su alcance. También se deben describir de manera más detallada y específica los pasos involucrados en la ejecución del procedimiento. Y agregar la representación gráfica de los pasos del proceso con el fluxograma.

4.14 Ejecución de la Evaluación del Desempeño

4.14.1 Nombre del procedimiento

El nombre de este procedimiento dentro del manual de la Evaluación del Desempeño es la “Ejecución de la Evaluación del Desempeño”.

4.14.2 Objetivo del procedimiento

La Ejecución de la Evaluación del Desempeño no tiene un objetivo descrito dentro del manual de procedimientos de la Evaluación del Desempeño.

4.14.3 Responsables

Las personas encargadas del procedimiento son las siguientes:

- Funcionario
- Coordinador / jefe de área

4.14.4 Alcance

En este manual de procedimientos de la Evaluación del Desempeño muestran un alcance de forma general y es que “Establecer las disposiciones para medir y evaluar el desempeño de los colaboradores de la institución”.

4.14.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de la Evaluación del Desempeño del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Reglamento para evaluación del desempeño laboral
- Reglamento de la Evaluación del Desempeño
- Manual para la Evaluación del Desempeño

4.14.6 Descripción de actividades

Atc	Responsable	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad
1	Coordinador / jefe de área	Reunión inicia	Durante la primera quincena de diciembre, se reúne con el funcionario para determinar los propósitos para el periodo. Informa sobre las responsabilidades y obligaciones definidas en el FRH-01 Perfil de puesto y las metas establecidas para el área para el periodo según los planes estratégicos de la institución y del área.
2	Funcionario	Elabora FRH18 Compromiso inicial	Elabora el FRH-18 Compromiso inicial y entrega al Coordinador / jefe de área quien analiza y revisa.
3	Coordinador / jefe de área, funcionario	Control de avance	En conjunto, revisan el cumplimiento e impedimentos para el alcance de los objetivos definidos.
4	Coordinador / jefe de área	Registro FRH-19 Evaluación de desempeño	En la primera quincena de enero, aplica el FRH-19 Evaluación de desempeño según lo especificado en el

			Manual de Evaluación del desempeño y el FRH-18 Compromiso inicial
5	Coordinador / jefe de área	Evaluación del FRH-19 Evaluación de desempeño	Evalúa la puntuación obtenida en FRH-19 Evaluación de desempeño y revisa la puntuación obtenida con el funcionario entrevistado. Solicita la firma al funcionario, firma y entrega la FRH-19 Evaluación de desempeño al PGDRH
Fin de la actividad			

4.14.7 Diagrama de flujo

El procedimiento de la Ejecución de la Evaluación del desempeño no tiene en el manual de procedimientos un diagrama de flujo relacionado.

4.14.8 Formularios

La Ejecución de la Evaluación del desempeño tiene formularios relacionados y cuenta con un apartado donde se detallan los formularios y son los siguientes:

- FRH-18 Compromiso inicia
- FRH-19 Evaluación del desempeño
- FRH-01 Perfil del puesto

4.14.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
-------	----------	-----------	------------

¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar actividades inservibles	1. ¿Qué se realiza? 2. ¿Qué se debe estar haciendo?	1. Se realiza todo lo relacionado con la ejecución de la evaluación del desempeño. 2. Se deben de extender más los pasos de cada actividad porque están generales. 3. Modificar las fechas en las que se debe realizar estas actividades ya que son diferentes a las especificadas en la LMEP.
¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	1. ¿Quién lo ejecuta? 2. ¿Quién debería hacerlo?	1. Los encargados de este procedimiento es el funcionario y el Coordinador / jefe de área. 2. Estos son los responsables y están correctamente alineados.
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos	1. ¿Dónde se hace? 2. ¿Dónde se debe realizar?	1. Se lleva a cabo en las unidades involucradas, las oficinas en el ICODER. 2. Es adecuado el lugar (Unidades) donde se realiza.
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	1. ¿Por qué se realiza?	1. Para conocer el nivel de desempeño de los funcionarios y saber si este está alineado con las metas.
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza?	1. Cuando se deba evaluar el desempeño, un proceso continuo. 2. Durante la primera quincena de diciembre empieza el proceso.

		3. ¿Cuándo termina?	3. Finaliza cuando se revisa la puntuación obtenida de la evaluación y se firma el FRH-19 evaluación de desempeño
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo se debería hacer?	1. Se informan las responsabilidades y obligaciones, se elabora el compromiso inicial y luego se revisa el cumplimiento de las metas, la primera quincena de enero se aplica la evaluación del desempeño, para luego revisar y firmar. 2. La forma en la que se lleva a cabo está correcta.

4.14.10 Conclusiones

La ejecución del procedimiento se lleva a cabo de manera eficiente, siguiendo una secuencia de pasos para una adecuada ejecución. Igualmente es importante destacar que existen algunas deficiencias. También se observa la ausencia de elementos cruciales como el objetivo, su respectivo diagrama de flujo y el alcance del procedimiento. Además, los pasos descritos en el documento son generales y contienen mucha información la cual puede ser reescrita de mejor manera.

4.14.11 Recomendaciones

Como recomendación está agregar un objetivo claro y conciso al procedimiento, así como detallar su alcance. También, es importante especificar la normativa aplicable únicamente al procedimiento y no todo el manual. Y se sugiere describir de manera más detallada y específica los pasos involucrados en la ejecución del procedimiento para facilitar su implementación efectiva. Finalmente, se debe agregar su respectiva diagramación para la visualización.

4.15 Tabulación y análisis de resultados

4.15.1 Nombre del procedimiento

En el manual de procedimientos de la Evaluación del Desempeño la “Tabulación y Análisis de Resultados” es el nombre que recibe este procedimiento.

4.15.2 Objetivo del procedimiento

La Tabulación y Análisis de Resultados no tiene un objetivo descrito dentro del manual de procedimientos de la Evaluación del Desempeño.

4.15.3 Responsables

Las personas encargadas del procedimiento son las siguientes:

- Profesional Gestión y Dotación de Recurso Humano
- Coordinador de Recursos Humanos
- Dirección Nacional

4.15.4 Alcance

En este manual de procedimientos de la Evaluación del Desempeño muestran un alcance de forma general y es que “Establecer las disposiciones para medir y evaluar el desempeño de los colaboradores de la institución”.

4.15.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de la Evaluación del Desempeño del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Reglamento para evaluación del desempeño laboral
- Reglamento de la Evaluación del Desempeño
- Manual para la Evaluación del Desempeño

4.15.6 Descripción de actividades

Atc	Responsable	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad
1	PGDRH	Tabula resultados obtenidos	Recibe del Coordinador / jefe de área los FRH19 Evaluación del desempeño y tabula la información recopilada en FRH-20 Resultados evaluación del desempeño
2	PGDRH	Elabora informe de evaluación del desempeño	Según la información obtenida elabora el Informe de evaluación del desempeño y lo entrega al Coordinador de Recursos Humanos para su revisión
3	Coordinador de Recursos Humanos	Revisión y aprobación de Informe de evaluación del desempeño	Revisa, corrige y valida el Informe de evaluación del desempeño y lo remite a la Dirección Nacional para su aprobación
4	Dirección Nacional	Aprobación Informe de evaluación del desempeño	Revisa, solicita correcciones y aprueba el Informe de evaluación del desempeño.
Fin de la actividad			

4.15.7 Diagrama de flujo

El procedimiento de la Tabulación y Análisis de Resultados no tiene en el manual de procedimientos un diagrama de flujo relacionado.

4.15.8 Formularios

La Tabulación y Análisis de Resultados tiene formularios relacionados y cuenta con un apartado donde se detallan los formularios y son los siguientes:

- FRH-19 Evaluación del desempeño
- FRH-20 Resultados evaluación del desempeño

4.15.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar actividades inservibles	1. ¿Qué se realiza? 2. ¿Qué se debe estar haciendo?	1. Una tabulación y un análisis de los datos de la Evaluación del desempeño. 2. Se deben ampliar los pasos ya que son muy generales para las actividades que se realizan.
¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	1. ¿Quién lo ejecuta? 2, ¿Quién debería hacerlo?	1. Los responsables de realizar este proceso es el PGDRH, el Coordinador de Recursos Humanos y la Dirección Nacional. 2. Estos son los encargados de llevar a cabo el proceso como unidad, pero, se puede incluir al Coordinador / jefe de área.
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos	1. ¿Dónde se hace? 2. ¿Dónde se debe realizar?	1. Todo este procedimiento es hecho en las unidades mencionadas anteriormente. 2. La ubicación donde se realizan está bien, en las oficinas del ICODER.
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	1. ¿Por qué se realiza?	1. Para realizar un informe el cual ayude a determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal, conceder permisos,

				incentivos salariales y promociones o sustentar criterios para la reducción forzosa de personal o políticas de retención de los mejores funcionarios, entre otras.
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	la	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza? 3. ¿Cuándo termina? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada vez que se termine la Ejecución de la Evaluación del Desempeño. 2. Cuando se entrega el FRH-19 Evaluación del Desempeño al Encargado de Gestión y Dotación de Recurso Humano. 3. Cuando se elabora el informe final y se entrega al Coordinador de Recursos Humanos y a la Dirección Nacional.
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	la	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo se debería hacer? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se recibe el FRH19 Evaluación del desempeño y se tabula la información en el FRH-20 Resultados Evaluación del Desempeño y se elabora el Informe de Evaluación del Desempeño. 2. La forma en la que se ejecuta es la adecuada.

4.15.10 Conclusiones

Primeramente, el procedimiento no posee un objetivo claro y conciso, tampoco un alcance. La normativa aplicable está dirigida a todo el manual. No

cuenta con el diagrama de flujo. Finalmente, los pasos no se encuentran detallados debidamente y falta el Coordinador / jefe de área.

4.15.11 Recomendaciones

Inicialmente, se recomienda incluir los aspectos que no se encuentren, por ejemplo, el objetivo del procedimiento y el alcance. También se deben describir de manera más detallada y específica los pasos y los responsables involucrados en la ejecución del procedimiento. Y agregar la representación gráfica de los pasos del proceso con el fluxograma.

4.16 Proceso de Investigación Preliminar

4.16.1 Nombre del procedimiento

El “Proceso de Investigación Preliminar” es el nombre que tiene este procedimiento dentro del manual de la Gestión de las Relaciones Laborales.

4.16.2 Objetivo del procedimiento

El Proceso de Investigación Preliminar en el manual de procedimientos de la Gestión de las Relaciones Laborales no cuenta con un objetivo, ya que este no se presenta dentro del documento.

4.16.3 Responsables

Las personas encargadas del procedimiento son las siguientes:

- Funcionario
- Jefe de Asesoría Legal
- Dirección Nacional
- Órgano director

4.16.4 Alcance

La Gestión de las Relaciones Laborales muestra dentro de su manual de procedimientos un alcance general para el documento por lo que no hay un alcance relacionado a cada procedimiento, el alcance es “Establecer las disposiciones para

la gestión de procedimientos administrativos disciplinarios y determinar las actividades de investigación preliminar”.

4.16.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de Gestión de las Relaciones Laborales del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Ley General de la Administración Pública
- Código de Trabajo
- Ley 7800
- Código de Ética Profesional ICODER

4.16.6 Descripción de actividades

Atc	Responsable	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad
1	Funcionario	Notificación de faltas	Notifica ante el Coordinador de Recursos Humanos o ante la Dirección Nacional de las faltas cometidas por funcionarios tan pronto sean de su conocimiento. Para ello, remite por escrito una descripción detallada de los hechos, adjuntando aquellas pruebas que fundamenten la denuncia.
2	Dirección Nacional	Revisión denuncia	Revisa la denuncia presentada y determina la idoneidad de abrir un proceso de investigación disciplinaria. Si considera no existen pruebas,

			envía oficio al funcionario, o jefe de área de éste, indicando los motivos de rechazo
3	Dirección Nacional	Determinación de instructor u órgano director	Determina la necesidad de nombrar a un instructor u órgano director que realice las investigaciones sobre el hecho denunciado. Este órgano director puede estar conformado por personal del área de Asesoría Legal o por abogados externos a la institución, según se considere.
4	Dirección Nacional	Suspensión del funcionario	En caso de gravedad justificada, el director nacional solicita al Coordinador de Recursos Humanos la suspensión cautelar del funcionario.
5	efe de Asesoría Legal	Envío citación funcionario	Cuando el órgano director sea la Asesoría Legal del ICODER, el jefe de Asesoría Legal, o abogado designado, envía la citación al presunto infractor por escrito con un mínimo de quince días.
6	Órgano director/ funcionario	Audiencia oral	Durante la audiencia oral, el funcionario presenta por escrito al órgano director la prueba de descargo, así como cualquier

			otra evidencia que determine la veracidad de los hechos.
7	Órgano director	Entrega informe final investigación	Practicadas las diligencias, el órgano director remite a la Dirección Nacional durante los siguientes quince días naturales un informe final de la investigación con su recomendación.
Fin de la actividad			

4.16.7 Diagrama de flujo

El Proceso de Investigación Preliminar no tiene en el manual de procedimientos un diagrama de flujo relacionado.

4.16.8 Formularios

El Proceso de Investigación Preliminar no tiene formularios relacionados en el manual de procedimientos de la Gestión de las Relaciones Laborales.

4.16.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar actividades inservibles	1. ¿Qué se realiza? 2. ¿Qué se debe estar haciendo?	1. Lo que se realiza es una investigación preliminar sobre los hechos. 2. Se debe crear un expediente con toda la información y los hechos de la denuncia.

¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	1. ¿Quién ejecuta? 2. ¿Quién debería hacerlo?	1. Los 4 responsables del proceso es el funcionario, el jefe de Asesoría Legal la Dirección Nacional y el órgano director. 2. Estos encargados son los correctos, pero, se debe incluir al presunto infractor y eliminar al jefe de Asesoría Legal.
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos	1. ¿Dónde se hace? 2. ¿Dónde se debe realizar?	1. Se lleva a cabo en las unidades de los responsables, en el ICODER y en el caso de la denuncia oral puede ser en los tribunales o un lugar designado con previo aviso. 2. Este lugar está bien para el desarrollo ya que son las instalaciones de la institución.
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	1. ¿Por qué se realiza?	1. Se realiza para tener un contexto de lo que está sucediendo sin culpar directamente a una persona, sino buscar la información pertinente y así proceder.
¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza?	1. Cuando se presente alguna falta cometida por algún funcionario del ICODER.

		3. ¿Cuándo termina?	2. Cuando se remite una carta a la Dirección Nacional, o Coordinador de Recursos Humanos, una descripción detallada de los hechos adjuntado aquellas pruebas que fundamenten la denuncia. 3. Cuando se remite el informe final de la investigación con la recomendación por parte del órgano director.
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo debería hacer?	1. Se notifica de la falta, se evalúa y se puede suspender de forma cautelar, luego se pasa a la audiencia en caso de ser necesario y se genera el informe final. 2. Se realiza correctamente el procedimiento.

4.16.10 Conclusiones

La ejecución del procedimiento se lleva a cabo de manera eficiente, siguiendo una secuencia de pasos para una adecuada realización. Aunque el procedimiento se lleva a cabo con éxito, es importante destacar que existen algunas deficiencias. También se observa la ausencia de elementos cruciales como el objetivo y el alcance del procedimiento. Además, los pasos descritos en el documento son generales y muy cargados de información. Y los responsables no son los adecuados ya que no aportan al procedimiento.

4.16.11 Recomendaciones

Su primera recomendación sería agregar un objetivo claro y conciso al procedimiento, así como detallar su alcance. También, es importante especificar la normativa aplicable únicamente al procedimiento, en lugar de abarcar todo el manual. Asimismo, se sugiere describir de manera más detallada y específica los pasos y los responsables involucrados en la ejecución del procedimiento para facilitar su implementación efectiva. Finalmente, se debe agregar su respectiva diagramación al proceso para una mejor visualización de este.

4.17 Procedimiento Administrativo Disciplinario

4.17.1 Nombre del procedimiento

El “Procedimiento Administrativo Disciplinario” es el nombre que tiene este procedimiento dentro del manual de la Gestión de las Relaciones Laborales.

4.17.2 Objetivo del procedimiento

El Procedimiento Administrativo Disciplinario en el manual de procedimientos de la Gestión de las Relaciones Laborales no cuenta con un objetivo ya que este apartado no se encuentra en el documento.

4.17.3 Responsables

Las personas encargadas del procedimiento son las siguientes:

- Coordinador de Recursos Humanos
- Dirección Nacional

4.17.4 Alcance

La Gestión de las Relaciones Laborales muestra dentro de su manual de procedimientos un alcance general para el documento por lo que no hay un alcance relacionado a cada procedimiento, el alcance es “Establecer las disposiciones para la gestión de procedimientos administrativos disciplinarios y determinar las actividades de investigación preliminar.”.

4.17.5 Normativa aplicable

El manual de procedimientos de Gestión de las Relaciones Laborales del ICODER cuenta con una sección de normativa aplicable de forma general a todo el manual, esta normativa es la siguiente:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Ley General de la Administración Pública
- Código de Trabajo
- Ley 7800
- Código de Ética Profesional ICODER

4.17.6 Descripción de actividades

Atc	Responsable	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad
1	Director Nacional	Resolución final	Estudia la recomendación y emite resolución final en un periodo no superior a dos meses. Notifica al Coordinador de Recursos Humanos
2	Coordinador de Recursos Humanos	Notificación funcionario	Notifica al funcionario y ejecuta lo estipulado en la resolución, según normativa legal correspondiente.
Fin de la actividad			

4.17.7 Diagrama de flujo

El Procedimiento Administrativo Disciplinario no tiene en el manual de procedimientos un diagrama de flujo relacionado.

4.17.8 Formularios

El Procedimiento Administrativo Disciplinario no tiene formularios relacionados en el manual de procedimientos de la Gestión de las Relaciones Laborales.

4.17.9 Hexámetro Quintiliano

5W 1H	Objetivo	Preguntas	Respuestas
¿Qué?	Describir el procedimiento y descartar actividades inservibles	1. ¿Qué se realiza? 2. ¿Qué se debe estar haciendo?	1. Se toma la decisión final y se notifica al funcionario. 2. Se debe detallar más el procedimiento ya que no solamente se toma la decisión y se notifica, hay más dentro del procedimiento.
¿Quién?	Obtener los responsables de la actividad	1. ¿Quién lo ejecuta? 2. ¿Quién debería hacerlo?	1. Los encargados son el Coordinador de Recursos Humanos y la Dirección Nacional. 2. Los encargados están correctos, se puede colocar el puesto de trabajo.
¿Dónde?	Conocer las áreas donde se llevan a cabo los procedimientos	1. ¿Dónde se hace? 2. ¿Dónde se debe realizar?	1. Se lleva a cabo en las unidades de los responsables, en las oficinas del ICODER. 2. Este lugar está bien para el desarrollo.
¿Por qué?	Comprender el objetivo de aplicar el procedimiento	1. ¿Por qué se realiza?	1. Para tomar una decisión final por medio del informe del órgano director.

¿Cuándo?	Conocer la frecuencia de realización	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuándo se hace? 2. ¿Cuándo empieza? 3. ¿Cuándo termina? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando el informe sea entregado a la DN. 2. Cuando se estudia la recomendación y emite resolución final. 3. Cuando se Notifica al funcionario y ejecuta lo estipulado.
¿Cómo?	Observar la forma en que se realiza para simplificarlo	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se ejecuta? 2. ¿Cómo se debería hacer? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se estudia la recomendación y se emite una solución, luego se notifica al funcionario y se ejecuta. 2. La manera en la que se realiza el procedimiento es adecuada.

4.17.10 Conclusiones

Su ejecución es correcta y cumple con la finalidad del procedimiento. Pero, se deben destacar que existen algunas deficiencias como la falta de elementos ya sean el objetivo, el alcance del procedimiento o el diagrama de flujo. Además, los pasos descritos en el documento son generales y muy cargados de información.

4.17.11 Recomendaciones

Primeramente, se debe trabajar en el fondo del procedimiento como agregar un objetivo claro y conciso al procedimiento, así como detallar su alcance y definir la normativa aplicable al este. También se deben describir de manera más detallada y específica los pasos involucrados en la ejecución del procedimiento. Finalmente, se debe agregar la representación gráfica por medio del diagrama de flujo.

4.18 Análisis de formularios

En este apartado se muestran los análisis de los formularios utilizados en los procedimientos anteriormente descritos, para su debida clasificación y así considerar si estos son aptos para su empleo durante los procesos, son trece formularios los cuales fueron analizados.

Para este análisis se utiliza la Tabla 2 presentada en el capítulo 3 y la tabla 3 para categorizar según su calificación, el formulario. Todos los formularios originales se presentan en el apartado “Anexos” al final de este documento.

4.18.1 Evaluación del Periodo de Prueba

Primeramente, se muestra el cuestionario para el análisis de formularios.

Cuestionario para el Análisis de Formularios				
Procedimiento involucrado: Reclutamiento y selección de personal para nombramiento de plaza en propiedad				
Nombre del Formulario: Evaluación del Periodo de Prueba				
Nº	Pregunta	Sí	No	No aplica
Parte I Contenido del formulario				
1.	¿El formulario tiene título?	X		
2.	¿El título es claro y alineado con el procedimiento?	X		
3.	¿Se muestra la fecha de emisión?		X	
4.	¿La secuencia de llenado es correcta?	X		
5.	¿La información solicitada es necesaria?	X		
6.	¿Se incluye información sobre la manera de rellenarlo?	X		
7.	¿Se obtiene la información que se requiere?	X		

8.	¿Se incluye un apartado con la información de los involucrados?	X		
9.	¿El formulario está firmado/sellado?	X		
10.	¿Se guarda una copia del formulario?			X
Puntuación Parte I		80	10	10
Parte II Formato del formulario				
1.	¿Tiene el logo tipo de la Institución?	X		
2.	¿Está codificado el formulario?		X	
3.	¿El título está en una posición adecuada?	X		
4.	¿Se incluyen espacios para llenar la información solicitada?	X		
5.	¿Los espacios para completar la información tienen el tamaño correcto?	X		
6.	¿Existe una secuencia entre cada formulario?			X
7.	¿La tipografía permite su entendimiento?	X		
Puntuación Parte II		71.4	14.3	14.3
Calificación Total		75.6	12.2	12.2

A continuación, se presenta la clasificación del análisis de formularios.

Clasificación de formularios		
Calificación total	Clasificación	Análisis
60 o menos	Deficiente	El formulario no cumple con las necesidades del formulario, la información

		puede ser confusa o incorrecta a nivel crítico.
61 a 75	Mejorable	El formulario tiene puntos los cuales se pueden mejorar, pero puede ser utilizable, la información puede ser confusa o incorrecta pero no en un grado crítico.
76 a 90	Aceptable	El formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.
91 a 100	Excelente	El formulario es efectivo y satisface las necesidades, la información es correcta y precisa.

Según la calificación total del análisis del formulario Evaluación del Periodo de Prueba es un 75.6 lo cual hace clasificarlo como “Mejorable”, concluyendo que el formulario tiene puntos los cuales se pueden mejorar, pero puede ser utilizable, la información puede ser confusa o incorrecta pero no en un grado crítico.

4.18.2 Anuncio del Puesto

Primeramente, se muestra el cuestionario para el análisis de formularios.

Cuestionario para el Análisis de Formularios

Procedimiento involucrado: Conformación del Registro de Oferentes y Registro de Elegibles / Reclutamiento y selección de personal para nombramiento interino o reemplazos

Nombre del Formulario: Publicación

Nº	Pregunta	Sí	No	No aplica
Parte I Contenido del formulario				
1.	¿El formulario tiene título?	X		
2.	¿El título es claro y alineado con el procedimiento?		X	

3.	¿Se muestra la fecha de emisión?	X		
4.	¿La secuencia de llenado es correcta?			X
5.	¿La información solicitada es necesaria?	X		
6.	¿Se incluye información sobre la manera de rellenarlo?			X
7.	¿Se obtiene la información que se requiere?	X		
8.	¿Se incluye un apartado con la información de los involucrados?	X		
9.	¿El formulario está firmado/sellado?		X	
10.	¿Se guarda una copia del formulario?			X
Puntuación Parte I		50	20	30
Parte II Formato del formulario				
1.	¿Tiene el logo tipo de la Institución?	X		
2.	¿Está codificado el formulario?		X	
3.	¿El título está en una posición adecuada?	X		
4.	¿Se incluyen espacios para llenar la información solicitada?			X
5.	¿Los espacios para completar la información tienen el tamaño correcto?			X
6.	¿Existe una secuencia entre cada formulario?			X
7.	¿La tipografía permite su entendimiento?	X		

Puntuación Parte II	42.9	14.2	42.9
Calificación Total	46.5	17.1	36.4

A continuación, se presenta la clasificación del análisis de formularios.

Clasificación de formularios		
Calificación total	Clasificación	Análisis
60 o menos	Deficiente	El formulario no cumple con las necesidades del formulario, la información puede ser confusa o incorrecta a nivel crítico.
61 a 75	Mejorable	El formulario tiene puntos los cuales se pueden mejorar, pero puede ser utilizable, la información puede ser confusa o incorrecta pero no en un grado crítico.
76 a 90	Aceptable	El formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.
91 a 100	Excelente	El formulario es efectivo y satisface las necesidades, la información es correcta y precisa.

Según la calificación total del análisis del formulario Publicación es un 46.5 lo cual hace clasificarlo como “Deficiente”, concluyendo que el formulario no cumple con las necesidades del formulario, la información puede ser confusa o incorrecta a nivel crítico esto debido a que algunos ítems no califican para este formulario.

4.18.3 FRH-02 Solicitud de contratación de personal

Primeramente, se muestra el cuestionario para el análisis de formularios.

Cuestionario para el Análisis de Formularios

Procedimiento involucrado: Reclutamiento y selección de personal para nombramiento interino o reemplazos

Nombre del Formulario: Solicitud de contratación de personal

Nº	Pregunta	Sí	No	No aplica
Parte I Contenido del formulario				
1.	¿El formulario tiene título?	X		
2.	¿El título es claro y alineado con el procedimiento?	X		
3.	¿Se muestra la fecha de emisión?	X		
4.	¿La secuencia de llenado es correcta?	X		
5.	¿La información solicitada es necesaria?	X		
6.	¿Se incluye información sobre la manera de rellenarlo?		X	
7.	¿Se obtiene la información que se requiere?	X		
8.	¿Se incluye un apartado con la información de los involucrados?	X		
9.	¿El formulario está firmado/sellado?	X		
10.	¿Se guarda una copia del formulario?			X
Puntuación Parte I		80	10	10
Parte II Formato del formulario				
1.	¿Tiene el logo tipo de la Institución?	X		
2.	¿Está codificado el formulario?	X		
3.	¿El título está en una posición adecuada?	X		
4.	¿Se incluyen espacios para llenar la información solicitada?	X		

5.	¿Los espacios para completar la información tienen el tamaño correcto?	X		
6.	¿Existe una secuencia entre cada formulario?			X
7.	¿La tipografía permite su entendimiento?	X		
Puntuación Parte II		85.7	0	14.3
Calificación Total		82.8	5	12.2

A continuación, se presenta la clasificación del análisis de formularios.

Clasificación de formularios		
Calificación total	Clasificación	Análisis
60 o menos	Deficiente	El formulario no cumple con las necesidades del formulario, la información puede ser confusa o incorrecta a nivel crítico.
61 a 75	Mejorable	El formulario tiene puntos los cuales se pueden mejorar, pero puede ser utilizable, la información puede ser confusa o incorrecta pero no en un grado crítico.
76 a 90	Aceptable	El formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.
91 a 100	Excelente	El formulario es efectivo y satisface las necesidades, la información es correcta y precisa.

Según la calificación total del análisis del formulario Solicitud de contratación de personal es un 82.8 lo cual hace clasificarlo como "Aceptable", concluyendo que el

formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.

4.18.4 FRH-05 Verificación de referencias laborales

Primeramente, se muestra el cuestionario para el análisis de formularios.

Cuestionario para el Análisis de Formularios				
Procedimiento involucrado: Reclutamiento y selección de personal para nombramiento interino o reemplazos				
Nombre del Formulario: Verificación de referencias laborales				
Nº	Pregunta	Sí	No	No aplica
Parte I Contenido del formulario				
1.	¿El formulario tiene título?	X		
2.	¿El título es claro y alineado con el procedimiento?	X		
3.	¿Se muestra la fecha de emisión?	X		
4.	¿La secuencia de llenado es correcta?	X		
5.	¿La información solicitada es necesaria?	X		
6.	¿Se incluye información sobre la manera de rellenarlo?		X	
7.	¿Se obtiene la información que se requiere?	X		
8.	¿Se incluye un apartado con la información de los involucrados?	X		
9.	¿El formulario está firmado/sellado?	X		
10.	¿Se guarda una copia del formulario?			X
Puntuación Parte I		80	10	10

Parte II Formato del formulario			
1.	¿Tiene el logo tipo de la Institución?	X	
2.	¿Está codificado el formulario?	X	
3.	¿El título está en una posición adecuada?	X	
4.	¿Se incluyen espacios para llenar la información solicitada?	X	
5.	¿Los espacios para completar la información tienen el tamaño correcto?	X	
6.	¿Existe una secuencia entre cada formulario?		X
7.	¿La tipografía permite su entendimiento?	X	
Puntuación Parte II		85.7	0 14.3
Calificación Total		82.8	5 12.2

A continuación, se presenta la clasificación del análisis de formularios.

Clasificación de formularios		
Calificación total	Clasificación	Análisis
60 o menos	Deficiente	El formulario no cumple con las necesidades del formulario, la información puede ser confusa o incorrecta a nivel crítico.
61 a 75	Mejorable	El formulario tiene puntos los cuales se pueden mejorar, pero puede ser utilizable, la información puede ser confusa o incorrecta pero no en un grado crítico.
76 a 90	Aceptable	El formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.

91 a 100	Excelente	El formulario es efectivo y satisface las necesidades, la información es correcta y precisa.
----------	-----------	--

Según la calificación total del análisis del formulario Verificación de referencias laborales es un 82.8 lo cual hace clasificarlo como “Aceptable”, concluyendo que el formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.

4.18.5 FRH-06 Plan de inducción inicial

Primeramente, se muestra el cuestionario para el análisis de formularios.

Cuestionario para el Análisis de Formularios				
Procedimiento involucrado: Inducción y periodo de Prueba				
Nombre del Formulario: Plan de inducción inicial				
Nº	Pregunta	Sí	No	No aplica
Parte I Contenido del formulario				
1.	¿El formulario tiene título?	X		
2.	¿El título es claro y alineado con el procedimiento?	X		
3.	¿Se muestra la fecha de emisión?	X		
4.	¿La secuencia de llenado es correcta?	X		
5.	¿La información solicitada es necesaria?	X		
6.	¿Se incluye información sobre la manera de rellenarlo?		X	
7.	¿Se obtiene la información que se requiere?	X		
8.	¿Se incluye un apartado con la información de los involucrados?	X		

9.	¿El formulario está firmado/sellado?		X	
10.	¿Se guarda una copia del formulario?			X
Puntuación Parte I		70	20	10
Parte II Formato del formulario				
1.	¿Tiene el logo tipo de la Institución?	X		
2.	¿Está codificado el formulario?	X		
3.	¿El título está en una posición adecuada?	X		
4.	¿Se incluyen espacios para llenar la información solicitada?	X		
5.	¿Los espacios para completar la información tienen el tamaño correcto?	X		
6.	¿Existe una secuencia entre cada formulario?			X
7.	¿La tipografía permite su entendimiento?	X		
Puntuación Parte II		85.7	0	14.3
Calificación Total		77.7	10	12.2

A continuación, se presenta la clasificación del análisis de formularios.

Clasificación de formularios		
Calificación total	Clasificación	Análisis
60 o menos	Deficiente	El formulario no cumple con las necesidades del formulario, la información puede ser confusa o incorrecta a nivel crítico.

61 a 75	Mejorable	El formulario tiene puntos los cuales se pueden mejorar, pero puede ser utilizable, la información puede ser confusa o incorrecta pero no en un grado crítico.
76 a 90	Aceptable	El formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.
91 a 100	Excelente	El formulario es efectivo y satisface las necesidades, la información es correcta y precisa.

Según la calificación total del análisis del formulario Plan de inducción inicial es un 77.7 lo cual hace clasificarlo como “Aceptable”, concluyendo que el formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.

4.18.6 FRH-07 Boleta de vacaciones

Primeramente, se muestra el cuestionario para el análisis de formularios.

Cuestionario para el Análisis de Formularios				
Procedimiento involucrado: Vacaciones				
Nombre del Formulario: Programación de vacaciones anual				
Nº	Pregunta	Sí	No	No aplica
Parte I Contenido del formulario				
1.	¿El formulario tiene título?	X		
2.	¿El título es claro y alineado con el procedimiento?	X		
3.	¿Se muestra la fecha de emisión?	X		
4.	¿La secuencia de llenado es correcta?	X		

5.	¿La información solicitada es necesaria?	X		
6.	¿Se incluye información sobre la manera de rellenarlo?		X	
7.	¿Se obtiene la información que se requiere?	X		
8.	¿Se incluye un apartado con la información de los involucrados?	X		
9.	¿El formulario está firmado/sellado?		X	
10.	¿Se guarda una copia del formulario?			X
Puntuación Parte I		70	20	10
Parte II Formato del formulario				
1.	¿Tiene el logo tipo de la Institución?	X		
2.	¿Está codificado el formulario?	X		
3.	¿El título está en una posición adecuada?	X		
4.	¿Se incluyen espacios para llenar la información solicitada?	X		
5.	¿Los espacios para completar la información tienen el tamaño correcto?	X		
6.	¿Existe una secuencia entre cada formulario?			X
7.	¿La tipografía permite su entendimiento?	X		
Puntuación Parte II		85.7	0	14.3
Calificación Total		77.7	10	12.2

A continuación, se presenta la clasificación del análisis de formularios.

Clasificación de formularios		
Calificación total	Clasificación	Análisis
60 o menos	Deficiente	El formulario no cumple con las necesidades del formulario, la información puede ser confusa o incorrecta a nivel crítico.
61 a 75	Mejorable	El formulario tiene puntos los cuales se pueden mejorar, pero puede ser utilizable, la información puede ser confusa o incorrecta pero no en un grado crítico.
76 a 90	Aceptable	El formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.
91 a 100	Excelente	El formulario es efectivo y satisface las necesidades, la información es correcta y precisa.

Según la calificación total del análisis del formulario Programación de vacaciones anual es un 77.7 lo cual hace clasificarlo como "Aceptable", concluyendo que el formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.

4.18.7 FRH-10 Matriz de competencias

Primeramente, se muestra el cuestionario para el análisis de formularios.

Cuestionario para el Análisis de Formularios				
Procedimiento involucrado: Detección de las necesidades de capacitación / Coordinación, ejecución y seguimiento del plan institucional de capacitación				
Nombre del Formulario: Matriz de competencias				
Nº	Pregunta	Sí	No	No aplica
Parte I Contenido del formulario				

1.	¿El formulario tiene título?	X		
2.	¿El título es claro y alineado con el procedimiento?	X		
3.	¿Se muestra la fecha de emisión?	X		
4.	¿La secuencia de llenado es correcta?	X		
5.	¿La información solicitada es necesaria?	X		
6.	¿Se incluye información sobre la manera de rellenarlo?		X	
7.	¿Se obtiene la información que se requiere?	X		
8.	¿Se incluye un apartado con la información de los involucrados?	X		
9.	¿El formulario está firmado/sellado?		X	
10.	¿Se guarda una copia del formulario?			X
Puntuación Parte I		70	20	10
Parte II Formato del formulario				
1.	¿Tiene el logo tipo de la Institución?	X		
2.	¿Está codificado el formulario?	X		
3.	¿El título está en una posición adecuada?	X		
4.	¿Se incluyen espacios para llenar la información solicitada?	X		
5.	¿Los espacios para completar la información tienen el tamaño correcto?	X		

6.	¿Existe una secuencia entre cada formulario?			X
7.	¿La tipografía permite su entendimiento?	X		
Puntuación Parte II		85.7	0	14.3
Calificación Total		77.7	10	12.2

A continuación, se presenta la clasificación del análisis de formularios.

Clasificación de formularios		
Calificación total	Clasificación	Análisis
60 o menos	Deficiente	El formulario no cumple con las necesidades del formulario, la información puede ser confusa o incorrecta a nivel crítico.
61 a 75	Mejorable	El formulario tiene puntos los cuales se pueden mejorar, pero puede ser utilizable, la información puede ser confusa o incorrecta pero no en un grado crítico.
76 a 90	Aceptable	El formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.
91 a 100	Excelente	El formulario es efectivo y satisface las necesidades, la información es correcta y precisa.

Según la calificación total del análisis del formulario Matriz de competencias es un 77.7 lo cual hace clasificarlo como "Aceptable", concluyendo que el formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.

4.18.8 FRH-11 Detección de las necesidades de capacitación

Primeramente, se muestra el cuestionario para el análisis de formularios.

Cuestionario para el Análisis de Formularios				
Procedimiento involucrado: Detección de las necesidades de capacitación				
Nombre del Formulario: Detección de las necesidades de capacitación				
Nº	Pregunta	Sí	No	No aplica
Parte I Contenido del formulario				
1.	¿El formulario tiene título?	X		
2.	¿El título es claro y alineado con el procedimiento?	X		
3.	¿Se muestra la fecha de emisión?	X		
4.	¿La secuencia de llenado es correcta?	X		
5.	¿La información solicitada es necesaria?	X		
6.	¿Se incluye información sobre la manera de rellenarlo?	X		
7.	¿Se obtiene la información que se requiere?	X		
8.	¿Se incluye un apartado con la información de los involucrados?	X		
9.	¿El formulario está firmado/sellado?	X		
10.	¿Se guarda una copia del formulario?			X
Puntuación Parte I		90	0	10
Parte II Formato del formulario				
1.	¿Tiene el logo tipo de la Institución?	X		
2.	¿Está codificado el formulario?	X		

3.	¿El título está en una posición adecuada?	X		
4.	¿Se incluyen espacios para llenar la información solicitada?	X		
5.	¿Los espacios para completar la información tienen el tamaño correcto?	X		
6.	¿Existe una secuencia entre cada formulario?			X
7.	¿La tipografía permite su entendimiento?	X		
Puntuación Parte II		85.7	0	14.3
Calificación Total		87.8	0	12.2

A continuación, se presenta la clasificación del análisis de formularios.

Clasificación de formularios		
Calificación total	Clasificación	Análisis
60 o menos	Deficiente	El formulario no cumple con las necesidades del formulario, la información puede ser confusa o incorrecta a nivel crítico.
61 a 75	Mejorable	El formulario tiene puntos los cuales se pueden mejorar, pero puede ser utilizable, la información puede ser confusa o incorrecta pero no en un grado crítico.
76 a 90	Aceptable	El formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.
91 a 100	Excelente	El formulario es efectivo y satisface las necesidades, la información es correcta y precisa.

Según la calificación total del análisis del formulario Detección de las necesidades de capacitación es un 87.8 lo cual hace clasificarlo como “Aceptable”, concluyendo que el formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.

4.18.9 FRH-12 Plan de capacitación

Primeramente, se muestra el cuestionario para el análisis de formularios.

Cuestionario para el Análisis de Formularios				
Procedimiento involucrado: Coordinación, ejecución y seguimiento del plan institucional de capacitación				
Nombre del Formulario: Plan de capacitación				
Nº	Pregunta	Sí	No	No aplica
Parte I Contenido del formulario				
1.	¿El formulario tiene título?	X		
2.	¿El título es claro y alineado con el procedimiento?	X		
3.	¿Se muestra la fecha de emisión?	X		
4.	¿La secuencia de llenado es correcta?	X		
5.	¿La información solicitada es necesaria?	X		
6.	¿Se incluye información sobre la manera de rellenarlo?		X	
7.	¿Se obtiene la información que se requiere?	X		
8.	¿Se incluye un apartado con la información de los involucrados?	X		
9.	¿El formulario está firmado/sellado?		X	

10.	¿Se guarda una copia del formulario?			X
Puntuación Parte I		70	20	10
Parte II Formato del formulario				
1.	¿Tiene el logo tipo de la Institución?	X		
2.	¿Está codificado el formulario?	X		
3.	¿El título está en una posición adecuada?	X		
4.	¿Se incluyen espacios para llenar la información solicitada?	X		
5.	¿Los espacios para completar la información tienen el tamaño correcto?	X		
6.	¿Existe una secuencia entre cada formulario?			X
7.	¿La tipografía permite su entendimiento?	X		
Puntuación Parte II		85.7	0	14.3
Calificación Total		77.8	10	12.2

A continuación, se presenta la clasificación del análisis de formularios.

Clasificación de formularios		
Calificación total	Clasificación	Análisis
60 o menos	Deficiente	El formulario no cumple con las necesidades del formulario, la información puede ser confusa o incorrecta a nivel crítico.
61 a 75	Mejorable	El formulario tiene puntos los cuales se pueden mejorar, pero puede ser utilizable, la información puede ser confusa o incorrecta pero no en un grado crítico.

76 a 90	Aceptable	El formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.
91 a 100	Excelente	El formulario es efectivo y satisface las necesidades, la información es correcta y precisa.

Según la calificación total del análisis del formulario Plan de capacitación es un 77.8 lo cual hace clasificarlo como “Aceptable”, concluyendo que el formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.

4.18.10 FRH-13 Registro de capacitación

Primeramente, se muestra el cuestionario para el análisis de formularios.

Cuestionario para el Análisis de Formularios

Procedimiento involucrado: Coordinación, ejecución y seguimiento del plan institucional de capacitación

Nombre del Formulario: Registro de capacitación

Nº	Pregunta	Sí	No	No aplica
Parte I Contenido del formulario				
1.	¿El formulario tiene título?	X		
2.	¿El título es claro y alineado con el procedimiento?	X		
3.	¿Se muestra la fecha de emisión?	X		
4.	¿La secuencia de llenado es correcta?	X		
5.	¿La información solicitada es necesaria?	X		
6.	¿Se incluye información sobre la manera de rellenarlo?		X	

7.	¿Se obtiene la información que se requiere?	X		
8.	¿Se incluye un apartado con la información de los involucrados?	X		
9.	¿El formulario está firmado/sellado?		X	
10.	¿Se guarda una copia del formulario?			X
Puntuación Parte I		70	20	10
Parte II Formato del formulario				
1.	¿Tiene el logo tipo de la Institución?	X		
2.	¿Está codificado el formulario?	X		
3.	¿El título está en una posición adecuada?	X		
4.	¿Se incluyen espacios para llenar la información solicitada?	X		
5.	¿Los espacios para completar la información tienen el tamaño correcto?	X		
6.	¿Existe una secuencia entre cada formulario?			X
7.	¿La tipografía permite su entendimiento?	X		
Puntuación Parte II		85.7	0	14.3
Calificación Total		77.8	10	12.2

A continuación, se presenta la clasificación del análisis de formularios.

Clasificación de formularios		
Calificación total	Clasificación	Análisis

60 o menos	Deficiente	El formulario no cumple con las necesidades del formulario, la información puede ser confusa o incorrecta a nivel crítico.
61 a 75	Mejorable	El formulario tiene puntos los cuales se pueden mejorar, pero puede ser utilizable, la información puede ser confusa o incorrecta pero no en un grado crítico.
76 a 90	Aceptable	El formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.
91 a 100	Excelente	El formulario es efectivo y satisface las necesidades, la información es correcta y precisa.

Según la calificación total del análisis del formulario Registro de capacitación es un 77.8 lo cual hace clasificarlo como “Aceptable”, concluyendo que el formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.

4.18.11 FRH-14 Matriz de capacitaciones

Primeramente, se muestra el cuestionario para el análisis de formularios.

Cuestionario para el Análisis de Formularios

Procedimiento involucrado: Coordinación, ejecución y seguimiento del plan institucional de capacitación

Nombre del Formulario: Matriz de capacitaciones

Nº	Pregunta	Sí	No	No aplica
Parte I Contenido del formulario				
1.	¿El formulario tiene título?	X		
2.	¿El título es claro y alineado con el procedimiento?	X		

3.	¿Se muestra la fecha de emisión?	X		
4.	¿La secuencia de llenado es correcta?	X		
5.	¿La información solicitada es necesaria?	X		
6.	¿Se incluye información sobre la manera de rellenarlo?		X	
7.	¿Se obtiene la información que se requiere?	X		
8.	¿Se incluye un apartado con la información de los involucrados?	X		
9.	¿El formulario está firmado/sellado?		X	
10.	¿Se guarda una copia del formulario?			X
Puntuación Parte I		70	20	10
Parte II Formato del formulario				
1.	¿Tiene el logo tipo de la Institución?	X		
2.	¿Está codificado el formulario?	X		
3.	¿El título está en una posición adecuada?	X		
4.	¿Se incluyen espacios para llenar la información solicitada?	X		
5.	¿Los espacios para completar la información tienen el tamaño correcto?	X		
6.	¿Existe una secuencia entre cada formulario?			X
7.	¿La tipografía permite su entendimiento?	X		

Puntuación Parte II	85.7	0	14.3
Calificación Total	77.8	10	12.2

A continuación, se presenta la clasificación del análisis de formularios.

Clasificación de formularios		
Calificación total	Clasificación	Análisis
60 o menos	Deficiente	El formulario no cumple con las necesidades del formulario, la información puede ser confusa o incorrecta a nivel crítico.
61 a 75	Mejorable	El formulario tiene puntos los cuales se pueden mejorar, pero puede ser utilizable, la información puede ser confusa o incorrecta pero no en un grado crítico.
76 a 90	Aceptable	El formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.
91 a 100	Excelente	El formulario es efectivo y satisface las necesidades, la información es correcta y precisa.

Según la calificación total del análisis del formulario Matriz de capacitaciones es un 77.8 lo cual hace clasificarlo como "Aceptable", concluyendo que el formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.

4.18.12 FRH-15 Eficacia de la capacitación

Primeramente, se muestra el cuestionario para el análisis de formularios.

Cuestionario para el Análisis de Formularios

Procedimiento involucrado: Medición de la eficacia de la capacitación

Nombre del Formulario: Eficacia de la capacitación

Nº	Pregunta	Sí	No	No aplica
Parte I Contenido del formulario				
1.	¿El formulario tiene título?	X		
2.	¿El título es claro y alineado con el procedimiento?	X		
3.	¿Se muestra la fecha de emisión?	X		
4.	¿La secuencia de llenado es correcta?		X	
5.	¿La información solicitada es necesaria?	X		
6.	¿Se incluye información sobre la manera de rellenarlo?		X	
7.	¿Se obtiene la información que se requiere?	X		
8.	¿Se incluye un apartado con la información de los involucrados?	X		
9.	¿El formulario está firmado/sellado?		X	
10.	¿Se guarda una copia del formulario?			X
Puntuación Parte I		60	30	10
Parte II Formato del formulario				
1.	¿Tiene el logo tipo de la Institución?	X		
2.	¿Está codificado el formulario?	X		
3.	¿El título está en una posición adecuada?	X		
4.	¿Se incluyen espacios para llenar la información solicitada?	X		

5.	¿Los espacios para completar la información tienen el tamaño correcto?	X		
6.	¿Existe una secuencia entre cada formulario?			X
7.	¿La tipografía permite su entendimiento?	X		
Puntuación Parte II		85.7	0	14.3
Calificación Total		72.8	15	12.2

A continuación, se presenta la clasificación del análisis de formularios.

Clasificación de formularios		
Calificación total	Clasificación	Análisis
60 o menos	Deficiente	El formulario no cumple con las necesidades del formulario, la información puede ser confusa o incorrecta a nivel crítico.
61 a 75	Mejorable	El formulario tiene puntos los cuales se pueden mejorar, pero puede ser utilizable, la información puede ser confusa o incorrecta pero no en un grado crítico.
76 a 90	Aceptable	El formulario cumple con las necesidades y es funcional, la información es clara y completa para su uso.
91 a 100	Excelente	El formulario es efectivo y satisface las necesidades, la información es correcta y precisa.

Según la calificación total del análisis del formulario Eficacia de la capacitación es un 72.8 lo cual hace clasificarlo como “Mejorable”, concluyendo que el formulario

tiene puntos los cuales se pueden mejorar, pero puede ser utilizable, la información puede ser confusa o incorrecta pero no en un grado crítico.

5 Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones

En el capítulo V del trabajo final de graduación se exponen las conclusiones obtenidas a lo largo de la investigación, así como también se presentan las recomendaciones generales al documento.

5.1 Conclusiones

- Actualmente, a la Unidad de Recursos Humanos se le han identificado 17 procedimientos desactualizados y algunos de ellos están incompletos ya que carecen información, otros están sin su respectivo diagrama de flujo, además, la última actualización fue en 2017.
- En el tomo II de este proyecto se presentan las modificaciones realizadas a los 17 procedimientos de la Unidad de Recursos Humanos, estas van desde cambios en la identificación, descripción de los pasos y los diagramas de flujo hasta los formularios aplicados.
- Dentro de la propuesta del trabajo final de graduación se incluyeron las representaciones visuales de las actividades para los procedimientos que no contaban con estas.

5.2 Recomendaciones

- Se propone llevar a cabo un análisis de los manuales de procedimientos de las Unidades del ICODER para determinar si están actualizados y completos en términos de identificación, descripción, diagramas y formularios. En caso de encontrar deficiencias, se recomienda realizar las actualizaciones correspondientes.
- Se sugiere realizar este tipo de análisis de forma periódica para garantizar que los manuales de procedimientos estén siempre al día y reflejen los procedimientos en la forma que se ejecutan correctamente.
- Se recomienda buscar tipos de simbología para realizar diagramas de flujo e implementarlas a los procedimientos con la idea de facilitar el entendimiento de las actividades.

Referencias bibliográficas

- Franklin Fincowsky, E. B. (2019). *Introducción a la administración: evolución, aplicaciones y tendencias*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=9534>
- Franklin Fincowsky, E. B. (2022). *Organización de empresas*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=22474>
- Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=31455>
- Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G., Aguado Cortes, C. (2020). *Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=10915>
- Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. (2024). *Misión-Visión-Valores*. <https://icoder.go.cr/icoder#mision-y-vision>
- Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. (2024). *¿Quiénes somos?* <https://icoder.go.cr/icoder#quienes-somos>
- Nota. Adaptado de *Organigrama del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación*, por ICODER, s.f, <https://www.icoder.go.cr/icoder/organigrama>
- Ramos Huancani, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. [Grado de Licenciatura,

Universidad Mayor de San Andrés]. Google Académico.

<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/26559/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*.

Cengage Learning. <https://pdfcoffee.com/como-elaborar-y-usar-los-manuales-administrativos-4ed-1-3-pdf-free.html>

Sanchis Gilbert, R. (2020). *Diagramación de procesos*. [Universitat Politècnica de

València]. <http://hdl.handle.net/10251/144115>

Anexos

1. Evaluación del Periodo de Prueba



**INSTITUTO COSTARRICENSE
DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN**

GOBIERNO
DE COSTA RICA

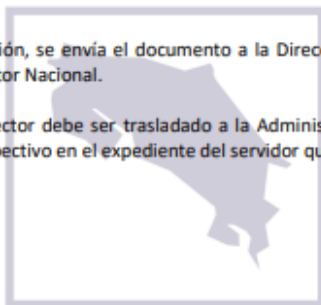
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE PERIODO DE PRUEBA

La fórmula describe alternativas de evaluación a las que debe asignar un porcentaje o valor según conceptos indicados seguidamente. Para su consideración la escala es de un rango de 1 a 15 y que sumados no sobrepasen el 100%

- | | |
|---------------------------|---------------------------------|
| 1-Disciplina | 6-Calidad y Cantidad de Trabajo |
| 2-Relaciones Humanos | 7-Servicio al Cliente |
| 3-Capacidad para aprender | 8-Sentido de pertinencia |
| 4-Capacidad en gestión | 9-Presentación personal |
| 5-Trabajo en equipo | |

Una vez realizada la evaluación, se envía el documento a la Dirección Nacional para la firma de Validación de parte del Director Nacional.

-Posterior a la firma del Director debe ser trasladado a la Administración de Recursos Humanos para su control y archivo respectivo en el expediente del servidor que es evaluado





**FORMULA EVALUACION DE PERIODO DE PRUEBA
INSTRUMENTO METODOLÓGICO**

NOMBRE: _____ **CLASE:** Profesional
CEDULA: _____ **TIEMPO DE INTERRUPCION:** 3 meses
CARGO: Profesional Especialista en Administración **CARGO DEL JEFE:** Encargado de Administración
DIRECCION A LA QUE PERTENECE: Departamento de Administración y Finanzas
NOMBRE JEFE INMEDIATO: Luis Carlos Campos Cortés

FACTOR	PORCENTAJE	NO APTO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	TOTAL	RANGOS	
								PUNTOS OBTENIDOS	RESULTADO POR PORCENTAJE OBTENIDO
1 DISCIPLINA	10	60					6		
2 RELACIONES HUMANAS	15			80			12	0 A 69	NO APTO
3 CAPACIDAD PARA APRENDER	10					100	10	70 A 79	REGULAR
4 CAPACIDAD EN LA GESTION	15			80			12	80 A 84	BUENO
5 TRABAJO EN EQUIPO	10					100	10	86 A 94	MUY BUENO
6 CALIDAD Y CANTIDAD DEL TRABAJO	10			80			8	95 A 100	EXCELENTE
7 SERVICIO AL CLIENTE	12			80			9.6		
8 SENTIDO DE PERTENENCIA	12					10	12		
9 PRESENTACION PERSONAL	6			80			4.8		
TOTAL	100	TOTAL OBTENIDO					84.4	TOTAL	Bueno

OBSERVACIONES:

Firma del Empleado.

Firma del Jefe Inmediato

Firma Directora Nacional- ICODER



2. Anuncio del puesto



Actualización del Registro de Oferentes Interno Para nombramiento Interino por sustitución

La Unidad de Recursos Humanos del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación estará recibiendo ofertas para **actualizar el Registro de Oferentes** de la Institución para los siguientes cargos:

Cargo	Requisitos obligatorios	Atinencias
Profesional Experto en Recursos Humanos	Licenciatura universitaria en carrera atinente al cargo. Cinco años experiencia en labores profesionales relacionadas con el puesto, con la especialidad de éste o bien con su formación profesional y 1 año de estos en coordinación mediante relación funcional o supervisión jerárquica del trabajo de otros, en procesos relacionados con su área de especialidad. Incorporado al Colegio Profesional respectivo, cuando su ley así lo establezca para el ejercicio del correspondiente grado y área profesional.	-Formación en el área de Recursos Humanos y afines. -Formación en el área de Comportamiento Organizacional. -Formación en el área de Administración Pública. -Formación en el área de Administración de Negocios. -Formación en el área de Psicología organizacional, industrial o laboral. Ubicado en San José.

Período de inscripción:

La recepción de ofertas se realizará del **01 al 02 de abril de 2024**. Las personas interesadas deberán ingresar su currículo en el siguiente enlace <https://icoder.go.cr/icoder/organigrama/recursos-humanos/registro-de-oferentes>


Además deberán manifestar su interés de ser tomados en cuenta al correo ahmed.capitan@icoder.go.cr

Por la urgencia del proceso y la imperiosa necesidad de ocupar la plaza se realizará un proceso de recepción de documentos abreviado; lo cual no omite la aplicación de las pruebas para determinar la idoneidad de las personas oferentes

Nota: La presente no es un Concurso Interno o Externo; se trata de una actualización al Registro de Oferentes Institucional.



3. FRH-02 Solicitud de contratación de personal

	FRH-02 Solicitud de contratación de personal	
	Versión N°: 01	Fecha de actualización: 08/06/23
	Revisado por:	Aprobado por:

Nombre del Cargo: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		Fecha de inicio: Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.
		Fecha de finalización: Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.
Ubicación del cargo (Unidad o Departamento): Elija un elemento.		
Nombramiento: Elija un elemento.	La plaza requiere dedicación exclusiva: Elija un elemento.	
Funciones específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Condiciones específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Conocimientos o habilidades específicas¹: 1. Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Horario y ubicación geográfica del cargo: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Contratación obedece a: <input type="checkbox"/> Contratación de una persona colaboradora para cubrir una plaza vacante sin propietario.		
<input type="checkbox"/> Contratación de una persona colaboradora para cubrir una nueva plaza (una persona adicional en un puesto de trabajo nuevo).		
<input checked="" type="checkbox"/> Contratación de una persona colaboradora para un puesto por sustitución de vacaciones, incapacidades, entre otros.		

Solicitud realizada por:

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre persona solicitante

Cargo que ocupa

Revisión de la Dirección Nacional: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Estado: Elija un elemento.	Nombramiento: Elija un elemento.
Justificación del rechazo: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	

Revisado por:

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre persona que revisa

Dirección Nacional

Firma


¹ Los conocimientos o habilidades específicas se tomarán en cuenta en la búsqueda del perfil, sin embargo, no serán determinantes a la hora de la selección de los perfiles los cuales podrán o no tener demostrados los mismos.



FRH-02 Solicitud de contratación de personal

Versión	Fecha	Origen del cambio
01	08/06/23	Versión Inicial

4. FRH-05 Verificación de referencias laborales

	FRH-05 Verificación de referencias laborales	
	Versión N°: 01	Fecha de actualización: 14/02/17
	Revisado por:	Aprobado por:


Nombre de la persona: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre de la empresa /institución: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Tiempo que laboró: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Persona consultada: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Puesto que ocupa: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Descripción de las referencias obtenidas: 1. Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Incidencias / Situaciones no deseadas: - Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Motivo de salida: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	La empresa/institución lo recontrataría Elija un elemento.

Nombre de la empresa /institución: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Tiempo que laboró: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Persona consultada: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Puesto que ocupa: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Descripción de las referencias obtenidas: 1. Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Incidencias / Situaciones no deseadas: - Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Motivo de salida: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	La empresa/institución lo recontrataría Elija un elemento.

Nombre de la empresa /institución: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Tiempo que laboró: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Persona consultada: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Puesto que ocupa: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Descripción de las referencias obtenidas: 1. Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Incidencias / Situaciones no deseadas: - Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Motivo de salida: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	La empresa/institución lo recontrataría Elija un elemento.

Nombre de la empresa /institución: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Tiempo que laboró: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Persona consultada: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Puesto que ocupa: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Descripción de las referencias obtenidas: 1. Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Incidencias / Situaciones no deseadas: - Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Motivo de salida: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	La empresa/institución lo recontrataría Elija un elemento.

	FRH-05 Verificación de referencias laborales	
	Versión N°: 01	Fecha de actualización: 14/02/17
	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por:

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre **Firma**

Versión	Fecha	Origen del cambio
01	14/02/17	Versión inicial


5. FRH-06 Plan de inducción inicial

	FRH-06 Plan de inducción inicial	
	Versión N°: 01	Fecha de actualización: 14/02/17
	Revisado por:	Aprobado por:

Puesto de trabajo:	
Persona sujeta a inducción:	
Superior inmediato:	

Sem	Día	Fecha	Hora	Actividad	Objetivo/Resultado Esperado	Formador Designado	Nombre y Firma del Formador	Nombre y Firma del Funcionario
1								

Página 1 de 2


	FRH-06 Plan de inducción inicial
---	----------------------------------

Sem	Día	Fecha	Hora	Actividad	Objetivo/Resultado Esperado	Formador Designado	Nombre y Firma del Formador	Nombre y Firma del Funcionario
2								

Versión	Fecha	Origen del cambio
01	14/02/17	Versión Inicial

Página 2 de 2

6. FRH-07 Boleta de vacaciones

	FRH-07 Programación vacaciones anual	
	Versión 01	Fecha de actualización: 14/02/17
	Revisado por:	Aprobado por:

Area	
Responsable	

Funcionario	Fechas solicitadas

Versión	Fecha	Origen del cambio
01	14/02/17	Versión Inicial

7. FRH-10 Matriz de competencias

FRH-10 Matriz de competencias V.01



Colaborador:
Coordinador de área/Lider de Proceso:
Proceso:


Fecha:
**Realizado por:

- 1 = No posee las competencias para ejecutar la actividad.
- 2 = Posee las competencias básicas, puede realizar la actividad con mucha supervisión.
- 3 = Posee las competencias requeridas, puede realizar la actividad con poca supervisión.
- 4 = Posee las competencias requeridas, puede realizar la actividad sin supervisión.
- 5 = Posee las competencias requeridas, puede capacitar sobre esta actividad.

	Actividad	1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						

Versión	Fecha	Origen del cambio
1	14/02/17	Versión Inicial

8. FRH-11 Detección de las necesidades de capacitación

	FRH-11 Detección de necesidades de capacitación	
	Versión N°: 01	Fecha de actualización: 14/02/17
	Revisado por:	Aprobado por:

Este formulario tiene como objetivo diagnosticar las necesidades de capacitación para el año xxxx, del personal con cargo fijo del ICODER.

Es muy importante indique de manera clara y precisa las necesidades reales de capacitación requeridas, así como señalar en las preguntas abiertas las necesidades específicas de capacitación. Esta información será el insumo para elaborar el Programa Anual de Capacitación xxxx.

PREGUNTAS GENERALES.

1. Área

2. Nombre

3. Puesto

4. Tiempo laborado en la Institución

5. Indique tres de las funciones principales que desempeña en el puesto que ocupa:


6. Nombre y cargo del Jefe Inmediato

7. Seleccione el horario más accesible para asistir a los cursos presenciales de capacitación.

Dentro de su jornada laboral	<input type="checkbox"/>
Fuera de su jornada laboral	<input type="checkbox"/>
Fin de semana	<input type="checkbox"/>

8. Especifique el horario.

INSTRUCCIONES:

	FRH-11 Detección de necesidades de capacitación	
	Versión N°: 01	Fecha de actualización:

- Le agradeceremos contestar el cuestionario No. 1 si la capacitación que requiere es de carácter administrativo, Deporte, Recreación o infraestructura.
- Le agradeceremos contestar el cuestionario No. 2 si la capacitación que requiere es en materia de Tecnología de la Información.
- Si para el desempeño de su puesto requiere la capacitación de los 2 tipos le agradeceremos conteste los 2 cuestionarios.

Cuestionario No. 1 para la capacitación de carácter administrativo, deporte, recreación o infraestructura

9. De las funciones que mencionó como prioritarias o principales en su desempeño, indique, de acuerdo a la atinencia administrativa como sustantiva, 3 temas en capacitación que le ayudarán a mejorar o ser más eficiente en su cargo:

10. Comentarios adicionales

Cuestionario No. 2 para Tecnologías de la Información

11. ¿Considerando los tres temas mencionados anteriormente, indique qué funciones son de vital importancia e implican el conocimiento y dominio de herramientas informáticas en su puesto?

--

12. Indique con una "X" los aspectos que requiere **para mejorar su desempeño** en materia de informática, en cada rubro favor de seleccionar la importancia, en dónde 5 es el más importante y 1 es el menos importante.

	1	2	3	4
Manejo de hoja de cálculo (Excel básico y avanzado)				



FRH-11 Detección de necesidades de capacitación

Versión N°: 01

Fecha de actualización:

Elaborar presentaciones (Power Point básico y avanzado)				
Procesador de textos (Word básico y avanzado)				
Manejo de base de datos (Access básico y avanzado)				
Elaboración de páginas Web				
Redes				
Seguridad en redes				
Manejo de Proyectos (Proje t básico)				
Programación				
Capacitación para el diseño de cursos en línea				
Normatividad en informática				
Control documental				
Mer-link – firma digital				
Otros				


13. Si seleccionó otros indique cuáles, en dónde 4 es el más importante y 1 es el menos importante

14. Comentarios adicionales

He comprendido claramente lo expuesto en este formulario de diagnóstico de capacitación, el cual es para mejorar mi desempeño de las funciones de mi puesto y a su vez mi jefe inmediato e inmediato superior, están de acuerdo con todo lo indicado.

Fecha de aplicación:

Firma funcionario:

	FRH-11 Detección de necesidades de capacitación	
	Versión N°: 01	Fecha de actualización:


Firma Jefe inmediato:

Firma Jefe inmediato superior:

Le agradecemos su participación.

Favor de entregar la encuesta a su enlace de capacitación.


9. FRH-12 Plan de capacitación

	FRH-12 Plan de capacitación	
	Versión N°: 01	Fecha de actualización: 14/02/17
	Revisado por:	Aprobado por:

Período

Nombre de la Capacitación	Colaborador/Departamento	Fecha programada	Tipo		Cantidad de horas	Monto Estimado	Formadores Asignados
			Interna	Externa			


Página 1 de 2

	FRH-12 Plan de capacitación	
	Versión N°: 01	Fecha de actualización:

Versión	Fecha	Origen del cambio
01	14/02/17	Versión Inicial

Página 2 de 2

10. FRH-13 Registro de capacitación

	FRH-13 Registro de capacitación	
	Versión 01	Fecha de actualización: 14/02/17
	Revisado por:	Aprobado por:

Nombre capacitación			
Responsable capacitación			
Facilitador			
Lugar			
Fecha		Hora	

	Nombre	Puesto	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			



FRH-13 Registro de capacitación

Versión	Fecha	Origen del cambio
01	14/02/17	Versión Inicial

12. FRH-15 Eficacia de la capacitación



FRH-15 Eficacia de la capacitación V.01

Fecha		Áreas/Departamentos	
Acción formativa			
Objetivo de la Evaluación			
	Prueba teórica	Prueba práctica	Otro:
	Resultado Esperado	Resultado Esperado	Resultado Esperado
	Estructura de la prueba	Estructura de la prueba	Estructura de la prueba
Nota General	Nota promedio	Nota promedio	Nota promedio
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Resultados obtenidos				
Colaborador	Nota	Prueba teórica	Prueba práctica	Otro
	#DIV/0!			
	#DIV/0!			
	#DIV/0!			
	#DIV/0!			
	#DIV/0!			
	#DIV/0!			
	#DIV/0!			
	#DIV/0!			
	#DIV/0!			
	#DIV/0!			
	#DIV/0!			
	#DIV/0!			

Conclusiones/Acciones derivadas		
Descripción	Responsable	Plazo

Versión	Fecha	Origen del cambio
1	14/02/17	Versión Inicial