



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 II

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

ELABORADO POR:

BRYAN DANIEL TENORIO MORA

PROFESORA TUTOR:

JADVY FERNÁNDEZ AGUILAR

CAMPUS TECNOLÓGICO LOCAL SAN JOSÉ | SEMESTRE 2024

Índice de Contenido

Introducción iv

1. Capítulo I Información General de los Manuales de Procedimientos	1
1.1 Elementos Teóricos	1
1.1.1 Manual de procedimientos	1
1.1.2 Procedimientos	2
1.1.3 Diagramas de flujo	3
1.2 Elementos Metodológicos	5
1.2.1 Identificación	5
1.2.2 Descripción	6
1.2.3 Diagramación.....	7
2. Capítulo II Procedimientos de la Gestión del Empleo.....	8
2.1 Registro de Elegibles.....	8
2.2 Registro de Oferentes	14
2.3 Creación de los Reactivos de Evaluación.....	20
2.4 Reclutamiento y Selección de Personal para Nombramiento Interino.....	28
2.5 Reclutamiento y Selección de Personal para Nombramiento Plaza en Propiedad 41	
2.6 Inducción y Periodo de Prueba.....	53
2.7 Solicitud y Aprobación de Vacaciones	61
2.8 Control de Asistencia.....	67
3. Capítulo III Procedimientos de la Gestión del Desarrollo	75
3.1 Detección de Necesidades de Capacitación.....	75
3.2 Coordinación, Ejecución y Seguimiento del Plan Institucional de Capacitación	83
3.3 Medición de la Eficacia de la Capacitación.....	91
3.4 Apoyo para el Desarrollo Profesional	98
4. Capítulo IV Procedimientos de la Evaluación del Desempeño	106
4.1 Planificación de la Evaluación del Desempeño.....	106
4.2 Ejecución de la Evaluación del Desempeño	112
4.3 Tabulación y Análisis de Resultados.....	118
5. Capítulo V Procedimientos de la Gestión de Relaciones Laborales	124
5.1 Investigación Preliminar	124

5.2	Proceso Administrativo Disciplinario	130
6.	Capítulo VI Propuesta de formularios	134
6.1	Evaluación del Período de Prueba	134
6.2	Anuncio del Puesto	136
6.3	FRH-02 Solicitud de contratación de personal.....	137
6.4	FRH-05 Verificación de referencias laborales	138
6.5	FRH-06 Plan de inducción inicial	140
6.6	FRH-07 Boleta de vacaciones	142
6.7	FRH-10 Matriz de competencias	143
6.8	FRH-11 Detección de las necesidades de capacitación	144
6.9	FRH-12 Plan de capacitación	148
6.10	FRH-13 Registro de capacitación	150
6.11	FRH-14 Matriz de capacitaciones.....	151
6.12	FRH-15 Eficacia de la capacitación	152
	Referencias Bibliográficas	153

Índice de tablas

Tabla 1 Encabezado del Procedimientos	5
Tabla 2 Descripción del Procedimiento	7
Tabla 3 Diagramación del Procedimiento	7

Índice de figuras

Figura 1 Simbología ANSI.....	4
-------------------------------	---

Introducción

La Unidad de Recursos Humanos del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) cuenta con una serie de manuales de procedimientos para orientar las funciones de sus colaboradores en las labores. Estos manuales son herramientas detalladas que proporcionan guías con pasos a seguir para llevar a cabo diversas tareas. Su propósito principal es mejorar la comunicación de las actividades y aumentar la eficiencia en su ejecución, además, tener una unificación en la información.

Es fundamental que estos manuales se mantengan actualizados, ya que los colaboradores llevan a cabo sus labores siguiendo estos lineamientos. Por esta razón, se ha realizado una reestructuración de los manuales relacionados con la Gestión del Empleo, la Gestión del Desempeño, la Evaluación del Desempeño y la Gestión de Relaciones Laborales de la Unidad de Recursos Humanos del ICODER.

En este documento se presenta la propuesta de los manuales de procedimientos actualizados, con el objetivo de mejorar la eficiencia en las labores. También se ha unificado el formato de los procedimientos para tener mayor claridad sobre los manuales. Por otra parte, se muestran los formularios con las recomendaciones realizadas en el tomo I para brindar un documento más completo.

1. Capítulo I Información General de los Manuales de Procedimientos

Este capítulo ofrece una introducción a los manuales de procedimientos, abordando conceptos fundamentales como su definición y su importancia para comprenderlos adecuadamente. Luego, se exponen aspectos relacionados con el formato y la estructura de los manuales, incluyendo la codificación de los procedimientos y la utilización de una simbología específica.

1.1 Elementos Teóricos

Inicialmente, se presentan los aspectos teóricos sobre los manuales de procedimientos, incluyendo qué es un manual de procedimientos, que es un procedimiento y que son los diagramas de flujo.

1.1.1 Manual de procedimientos

Definición: Los manuales de procedimientos son archivos que contienen información detallada acerca de las actividades o acciones que deben llevarse a cabo para cumplir satisfactoriamente una tarea en cualquier ámbito, presentadas de manera secuencial y estructurada con el fin de garantizar la eficiencia de los procedimientos. 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)

Contenido: Los manuales de procedimientos deben seguir un orden y una estructura específicas para lograr un nivel de sistematización que permita a cualquier persona que los revise entenderlos de la misma manera. Esta organización y estructura 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 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

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 para así disminuir los posibles errores que se puedan llegar a cometer.

1.1.2 Procedimientos

Definición: Hay una serie de pasos a seguir de forma ordenada y secuencial para que este sea considerado un procedimiento. 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 pueden ser los formularios o informes que deban ser rellenos o entregados a otro colaborador.

1.1.3 Diagramas de flujo

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.

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 1 en la cual se muestra su representación visual y el significado de utilizarla.

Figura 1

Simbología ANSI

Símbolo	Representa
	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.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte de este.

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

1.2 Elementos Metodológicos

Este apartado presenta 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 procedimientos están divididos en la identificación del procedimiento, la forma en la que se describen los pasos y su representación visual por medio de la diagramación.

1.2.1 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 1 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 1

Encabezado del 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
- Responsables
- Normativa aplicable
- Formularios relacionados

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.

1.2.2 Descripción

Para la estructura de la descripción del manual se presenta la Tabla 2, esta incluye una columna con el número de actividad, otra columna donde se describe dicha actividad con todas las acciones a desarrollar y la tercera columna presenta el encargado de la acción o responsable.

Tabla 2*Descripción del Procedimiento*

Nº Actividad	Descripción del procedimiento	Responsable

1.2.3 Diagramación

Para la diagramación del procedimiento se cuenta con una estructura del fluxograma la cual se presenta en la Tabla 3. Este cuenta con el nombre del manual de procedimientos y el nombre del procedimiento que se desarrolla. También 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, al finalizar cada diagrama este presenta una sección en la cual se incluye la firma del encargado de elaborar, revisar y autorizar el diagrama de flujo.

Tabla 3*Diagramación del Procedimiento*

	Nombre del Manual de Procedimientos	
	Nombre del Procedimiento	
Responsable 1	Responsable 2	Responsable 3
Fluxograma		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
N:	N:	N:
F:	F:	F:

2. Capítulo II Procedimientos de la Gestión del Empleo

En el presente capítulo se detallan los procedimientos incluidos en el Manual de Procedimientos de la Gestión del Empleo para la Unidad de Recursos Humanos del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

2.1 Registro de Elegibles

	Unidad de Recursos Humanos	
	Registro de Elegibles.	
	URH.GE.RE.01.2024	
	Mayo 2024	Versión 03

Objetivo del procedimiento:

- Establecer un registro que permita dotar a la institución de personas servidoras públicas idóneas para ser elegibles para un puesto vacante dentro del ICODER.

Alcance:

- El profesional encargado de recursos humanos realiza la planificación del empleo público, en los casos que se detecte la necesidad de requerir talento se ejecuta el procedimiento, y con la aprobación del director nacional se conforma el registro de elegibles.

Responsables:

- Director Nacional
- Profesional encargado de Recursos Humanos (PRH)

Normativa aplicable:

- Ley General de la Administración Pública
- Ley N° 2 Código de Trabajo
- Constitución Política de Costa Rica

- 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
- 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

Formularios relacionados:

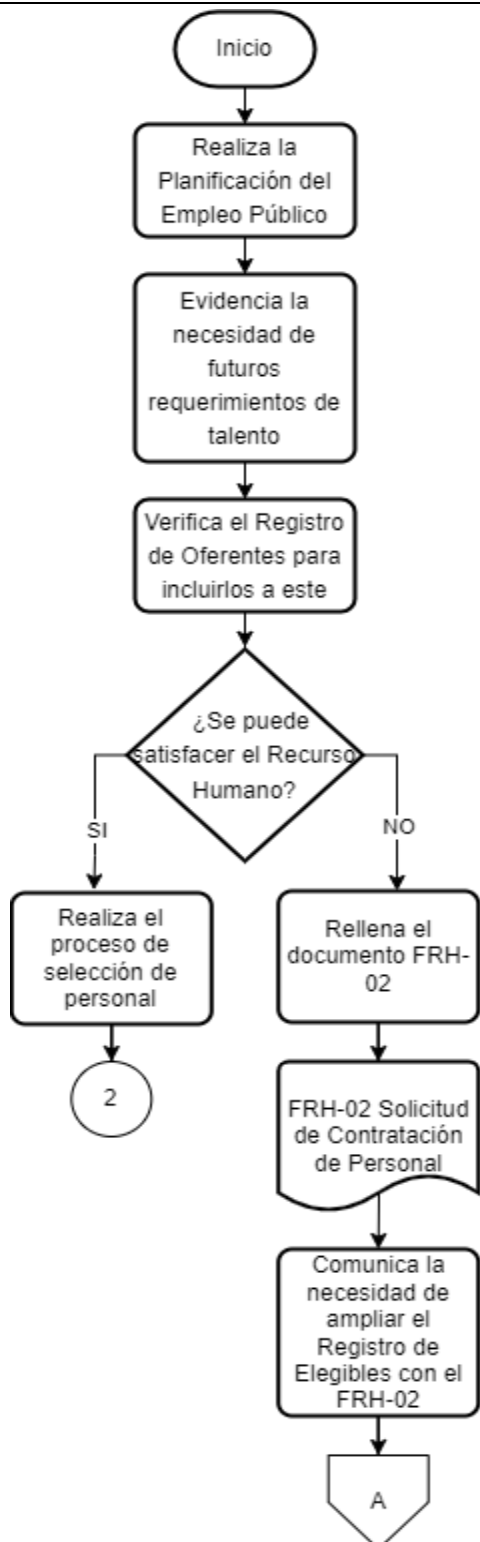
- FRH-02 Solicitud de contratación de personal.

Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Realiza la Planificación del Empleo Público.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
2.	Evidencia la necesidad de futuros requerimientos de talento.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
3.	Verifica el Registro de Oferentes para incluirlos al Registro de Elegibles.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
4.	¿Cuenta con recurso para satisfacer la necesidad? Sí: Continúa al paso #5. No: Continúa al paso #6.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
5.	Realiza el proceso de selección de persona. Fin del procedimiento	Profesional encargado de Recursos Humanos.

6.	Rellena el documento FRH-02 Solicitud de contratación de personal.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
7.	Comunica por correo electrónico el FRH-02 Solicitud de contratación de personal, la necesidad de ampliar el registro de personas elegibles.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
8.	Da respuesta al correo electrónico de recibida la información y los documentos necesarios.	Director Nacional.
9.	Revisa la solicitud para la aprobación y brindar su criterio sobre el documento.	Director Nacional.
10.	¿Se aprueba la solicitud? Sí: Continúa al paso #11. No: Continúa al paso #12.	Director Nacional.
11.	Notifica por correo electrónico la aprobación de la solicitud al Profesional encargado de Recursos Humanos.	Director Nacional.
12.	Envía un oficio vía correo con las razones de rechazo de solicitud. Fin del procedimiento.	Director Nacional.
13.	Da respuesta al correo electrónico de recibida la información y los documentos necesarios.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
14.	Realiza el procedimiento Registro de Oferentes para encontrar a los candidatos aptos para entrar al Registro de Elegibles.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
15.	Conforma la lista del Registro de Elegibles.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
-	Fin del procedimiento.	-

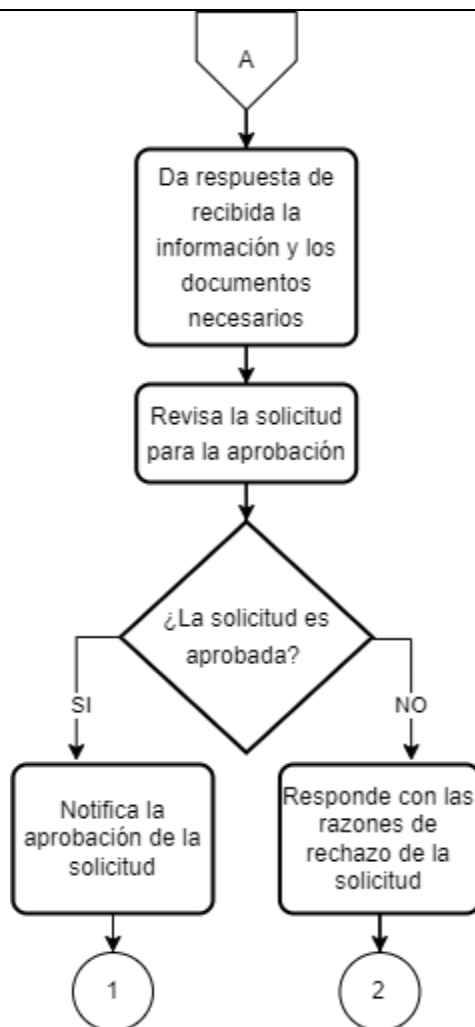
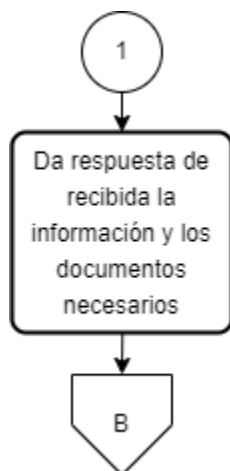
Profesional encargado de Recursos Humanos

Director Nacional



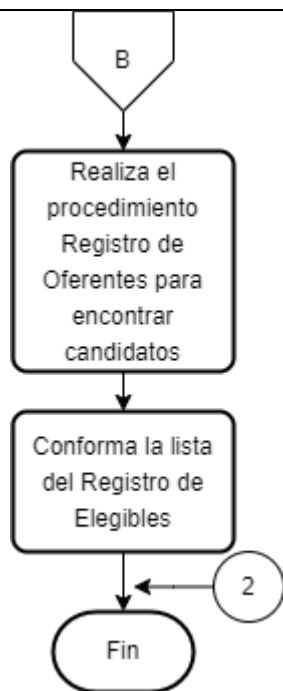
Profesional encargado de Recursos Humanos

Director Nacional



Profesional encargado de Recursos Humanos

Director Nacional



Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

N:

N:

N:

F:

F:

F:

2.2 Registro de Oferentes

	Unidad de Recursos Humanos	
	Registro de Oferentes.	
	URH.GE.RO.02.2024	
	Mayo 2024	Versión 03

Objetivo del procedimiento:

- Contar con un registro que permita identificar y seleccionar personas a las servidoras públicas idóneas para ser incluidas en el registro de elegibles para un puesto vacante dentro del ICODER.

Alcance:

- El profesional encargado de recursos humanos crea el anuncio del puesto vacante y las personas que deseen formar parte del Registro de Oferentes realizan su postulación para luego realizar unas pruebas y finalmente se incluyen en el Registro de Elegibles o se descartan.

Responsables:

- Profesional encargado de Recursos Humanos (PRH)
- Coordinador / jefe de área

Normativa aplicable:

- Ley General de la Administración Pública
- Ley N° 2 Código de Trabajo
- Constitución Política de Costa Rica
- Ley N° 9343 Reforma Procesal Laboral
- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Ley Marco de Empleo Público y su reglamento

Formularios relacionados:

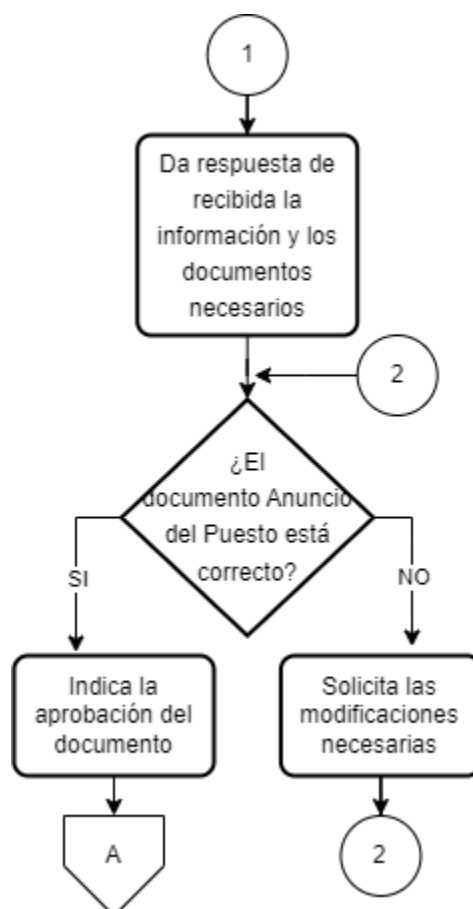
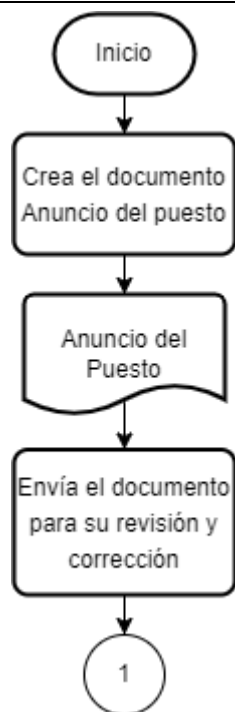
- Anuncio del Puesto

Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Crea el documento Anuncio del Puesto para la activación del Registro de Oferentes.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
2.	Envía el documento por correo electrónico al Coordinador / jefe de área para que revise si este se adapta al tipo de puesto de trabajo.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
3.	Da respuesta al correo electrónico de recibida la información y los documentos necesarios.	Coordinador / jefe de área.
4.	¿El documento Anuncio del Puesto está correcto? Sí: Continúa al paso 6. No: Continúa al paso 5.	Coordinador / jefe de área.
5.	Solicita las modificaciones necesarias. Y repite el paso 4.	Coordinador / jefe de área.
6.	Indica la aprobación mediante correo electrónico del documento al Profesional encargado de Recurso Humano para continuar con el concurso.	Coordinador / jefe de área.
7.	Publica por correo institucional, así como por medios externos el documento Anuncio del Puesto (RRSS, página web, entre otros) para dar a conocer la apertura del Registro de Oferentes.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
8.	¿Oferentes muestran interés? Sí: Continúa al paso 10. No: Continúa al paso 9.	Profesional encargado de Recursos Humanos.

9.	Publica los puestos vacantes en el sitio web institucional de la Dirección General de Servicio Civil y en la Plataforma Integrada de Empleo Público.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
10.	Recibe y clasifica las ofertas que se presentan por medio del formulario para ingresar al Registro de Oferentes.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
11.	Elimina los oferentes que no cumplen los requisitos mínimos para el puesto de trabajo.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
12.	Comunica por correo electrónico a las personas que son admisibles, que se han ingresado al Registro de Oferentes.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
13.	Elabora la prueba de evaluación para aplicar evaluación de idoneidad.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
14.	Coordina y ejecuta la prueba para aplicar evaluación de idoneidad.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
15.	Revisa los resultados y filtra los que la han superado y los que no han superado la prueba.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
16.	Comunica a las personas que son admisibles, que se han ingresado al Registro de Elegibles.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
17.	Comunica a las personas que se consideran como no admisibles que no ingresan al Registro de Elegibles.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
18.	Informa que se mantendrán en el Registro de Oferentes y que pueden aplicar en futuras convocatorias.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
-	Fin del procedimiento.	-

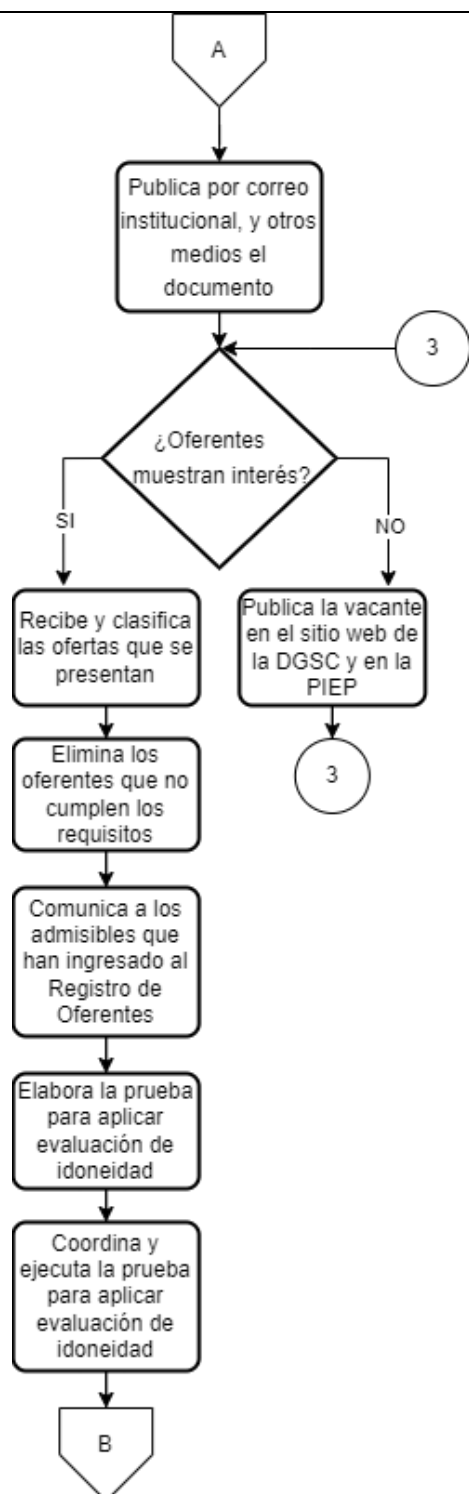
Profesional encargado de Recursos Humanos

Coordinador / jefe de área



Profesional encargado de Recursos Humanos

Coordinador / jefe de área



Profesional encargado de Recursos Humanos

Coordinador / jefe de área



Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

N:

N:

N:

F:

F:

F:

2.3 Creación de los Reactivos de Evaluación

	Unidad de Recursos Humanos	
	Creación de los Reactivos de Evaluación.	
	URH.GE.CRE.03.2024	
	Mayo 2024	Versión 03

Objetivo del procedimiento:

- Elaborar o actualizar los diferentes reactivos para la evaluación de las personas oferentes en los casos que sean necesarios.

Alcance:

- El profesional encargado de recursos humanos informa la necesidad de aplicar la evaluación de idoneidad para los casos en los que haya nuevos oferentes y deban ser evaluados, la comisión especial realiza la actualización de los reactivos y estos son incluidos en una base de pruebas para su aplicación.

Responsables:

- Director Nacional
- Comisión Especial
- Profesional encargado de Recursos Humanos (PRH)

Normativa aplicable:

- Ley General de la Administración Pública
- Ley N° 2 Código de Trabajo
- Constitución Política de Costa Rica
- Ley N° 9343 Reforma Procesal Laboral
- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Ley Marco de Empleo Público y su reglamento

Formularios relacionados:

- La Creación de los Reactivos de Evaluación no tiene formularios relacionados en el manual de procedimientos de la Gestión de Empleo.

Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
1.	Inicia el procedimiento.	-
2.	Comunica mediante un oficio la necesidad de crear la evaluación de idoneidad por medio de un informe, indicando plaza, razón de requerimiento y periodo de tiempo.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
3.	Da respuesta al oficio de recibida la información y los documentos necesarios.	Director Nacional.
4.	Revisa la solicitud para la aprobación y brindar su criterio.	Director Nacional.
5.	¿Se aprueba la solicitud? Sí: Continúa al paso 7. No: Continúa al paso 8.	Director Nacional.
6.	Envía un oficio con las razones de rechazo de solicitud. Fin del procedimiento	Director Nacional.
7.	Notifica vía correo electrónico la aprobación de la solicitud al Coordinador / jefe de área.	Director Nacional.
8.	¿Está creada la Comisión para la elaboración de la prueba de idoneidad? Sí: Continúa al paso 10. No: Continúa al paso 9.	Director Nacional.
9.	Conforma la comisión y continúa al paso 10.	Director Nacional.
10.	Notifica al correo electrónico la Comisión sobre el procedimiento que se va a llevar a cabo.	Director Nacional.
11.	Envía la aprobación por correo electrónico al Profesional encargado de Recursos Humanos	Director Nacional.

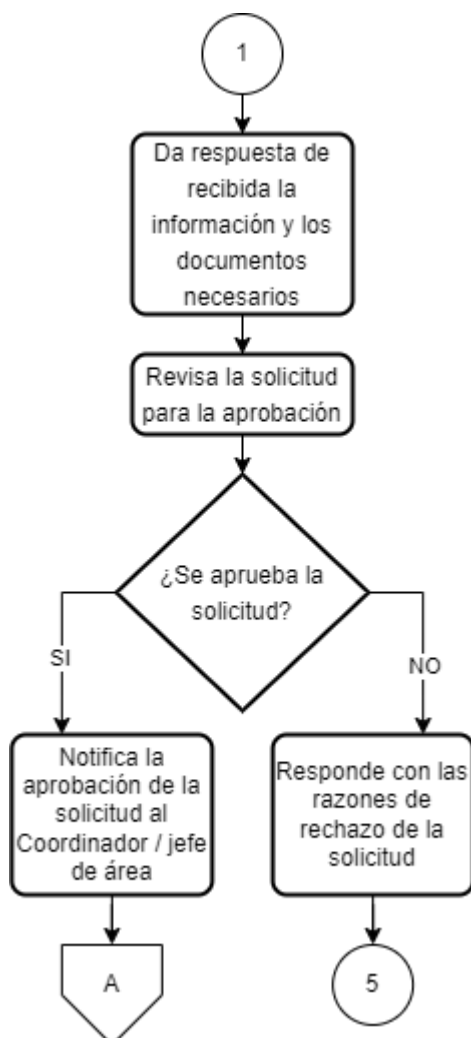
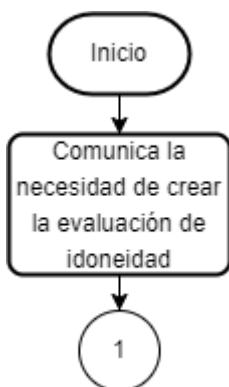
	para empezar con la Creación de Reactivos de Evaluación.	
12.	Da respuesta al correo electrónico de recibida la información y los documentos necesarios.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
13.	Coordina con la Comisión la creación o actualización de los reactivos.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
14.	¿Deben actualizar los Reactivos de Evaluación? Sí: Continúa al paso 16. No: Continúa al paso 15.	Comisión Especial.
15.	Crea una lista no menor a 100 Reactivos de Evaluación y continúa al paso 17.	Comisión Especial.
16.	Actualiza la lista no menor a 100 Reactivos de Evaluación.	Comisión Especial.
17.	Crea un informe con la lista de Reactivos de Evaluación completa y lista para su uso.	Comisión Especial.
18.	Envía la información sobre la creación o actualización de los Reactivos de Evaluación por medio de correo.	Comisión Especial.
19.	Da respuesta por correo electrónico de recibida la información y los documentos necesarios.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
20.	¿Hay una base de pruebas de evaluación? Sí: Continúa al paso 22. No: Continúa al paso 21	Profesional encargado de Recursos Humanos.
21.	Crea una base de pruebas de evaluación para cada puesto y continúa al paso 22.	Profesional encargado de Recursos Humanos.

22.	Incluye el documento con los reactivos de evaluación para cada puesto aplicable en la base de pruebas de evaluación.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
-	Fin del procedimiento.	-

Profesional encargado de
Recursos Humanos

Director Nacional

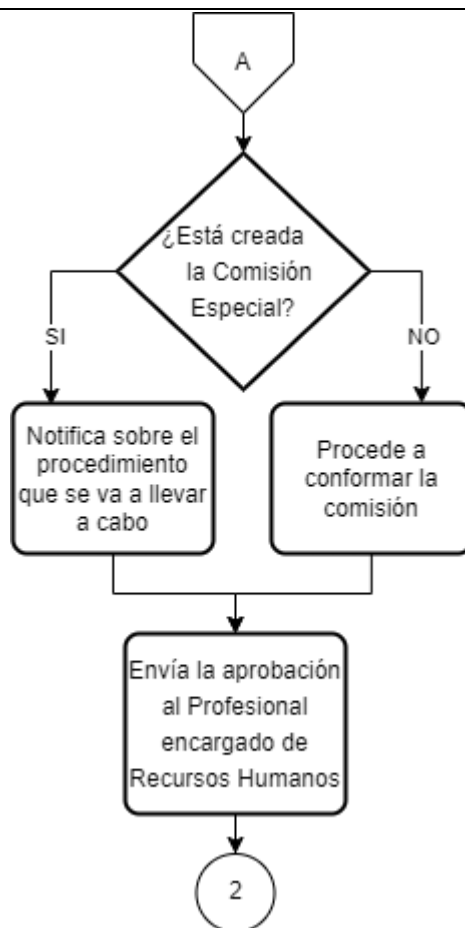
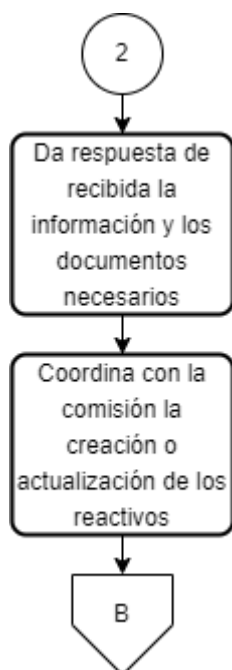
Comisión Especial



Profesional encargado de
Recursos Humanos

Director Nacional

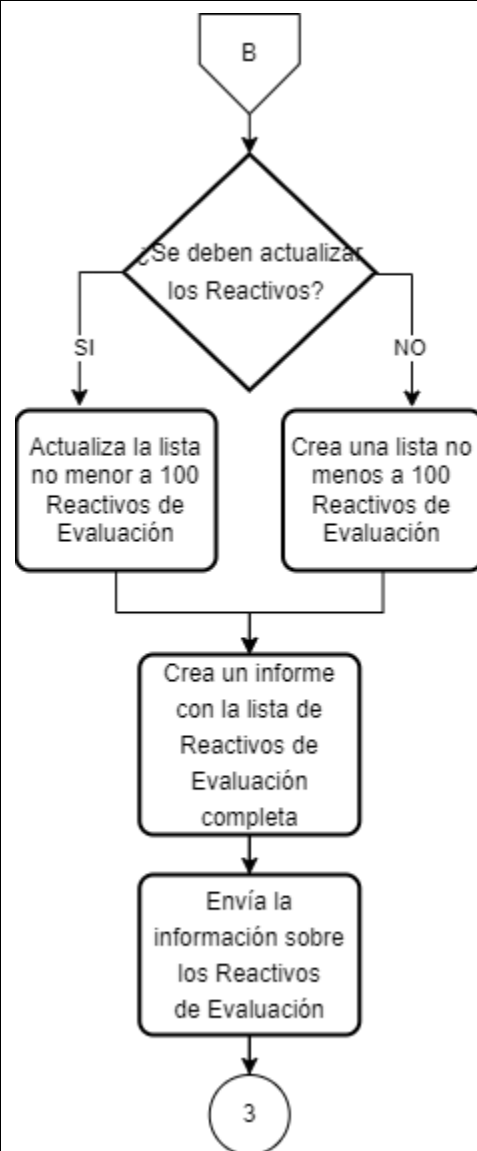
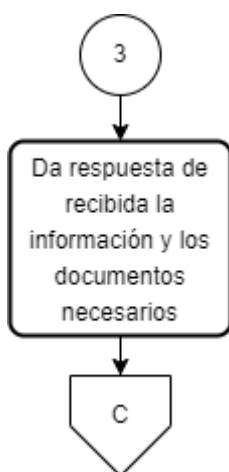
Comisión Especial



Profesional encargado de
Recursos Humanos

Director Nacional

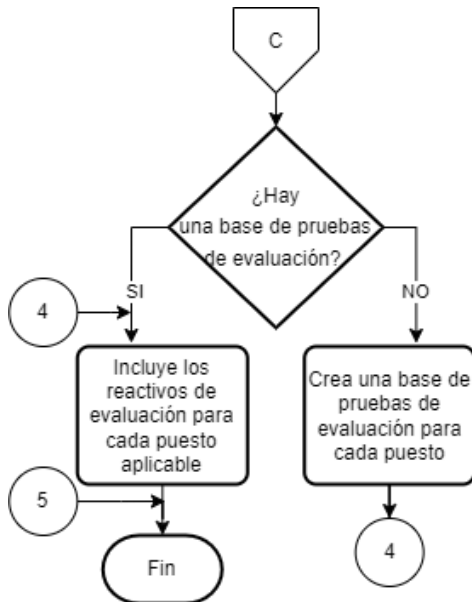
Comisión Especial



Profesional encargado de
Recursos Humanos

Director Nacional

Comisión Especial



Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

N:

N:

N:

F:

F:

F:

2.4 Reclutamiento y Selección de Personal para Nombramiento Interino

	Unidad de Recursos Humanos	
	Reclutamiento y Selección de Personal para Nombramiento Interino.	
	URH.GE.RSPNI.04.2024	
	Mayo 2024	Versión 03

Objetivo del procedimiento:

- Identificar y contratar al candidato más adecuado para ocupar temporalmente una posición específica dentro de la organización.

Alcance:

- El coordinador o jefe de área identifica la necesidad de realizar un nombramiento temporal, puede ser por la solicitud de vacaciones, incapacidades, permisos sin goce de salario, creación de plazas nuevas, pensiones, despidos que generan una plaza vacante o una renuncia de una persona funcionaria y finalmente el director nacional selecciona a la persona candidata.

Responsables:

- Director Nacional
- Coordinador / jefe de área
- Profesional encargado de Recursos Humanos (PRH)

Normativa aplicable:

- Ley General de la Administración Pública
- Ley N° 2 Código de Trabajo
- Constitución Política de Costa Rica
- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- 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 Marco de Empleo Público y su reglamento

Formularios relacionados:

- Anuncio del puesto
- FRH-02 Solicitud de contratación de personal
- Entrevista de selección
- FRH-05 Verificación de referencias laborales

Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Identifica la necesidad de talento humano temporalmente por lo cual se requiere un nombramiento interino.	Coordinador / jefe de área.
2.	Envía un oficio solicitando la contratación de una persona en determinado puesto por medio del formulario FRH-02 Solicitud de contratación de personal.	Coordinador / jefe de área.
3.	Da respuesta al oficio de recibida la información y los documentos necesarios.	Director Nacional.
4.	¿Según el criterio se aprueba la solicitud? Sí: Continúa al paso 6. No: Continúa al paso 7.	Director Nacional.
5.	Responde con un oficio con las razones de rechazo de la solicitud. Fin del procedimiento	Director Nacional.
6.	Informa al Coordinador / jefe de área sobre la decisión tomada y su aprobación.	Director Nacional.
7.	Envía el documento FRH-02 Solicitud de contratación de personal al Profesional	Director Nacional.

	encargado de Recurso Humano a través de correo electrónico con la aprobación.	
8.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios al correo electrónico.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
9.	Revisa la solicitud y verifica si en el Registro de Oferentes se cuenta con recurso para satisfacer la necesidad	Profesional encargado de Recursos Humanos.
10.	¿Hay oferentes disponibles? Sí: Continúa al paso 20. No: Continúa al paso 11.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
11.	Revisa la solicitud y crea el documento Anuncio del puesto para la activación del registro de oferentes	Profesional encargado de Recursos Humanos.
12.	Envía por correo el documento al Coordinador / jefe de área para que revise si este se adapta al tipo de persona funcionaria requerida.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
13.	Da respuesta al correo de recibida la información y los documentos necesarios.	Coordinador / jefe de área.
14.	¿El documento Anuncio del Puesto está correcto? Sí: Continúa al paso 16. No: Continúa al paso 15.	Coordinador / jefe de área.
15.	Solicita las modificaciones necesarias y repite el paso 14.	Coordinador / jefe de área.
16.	Indica la aprobación del documento al Profesional encargado de Recurso Humano para continuar con el concurso.	Coordinador / jefe de área.
17.	Publica por correo institucional, así como por medios externos el documento Anuncio del	Profesional encargado de Recursos Humanos.

	Puesto (RRSS, página web, entre otros) para dar a conocer la apertura del Registro de Oferentes.	
18.	¿Oferentes muestran interés? Sí: Continúa al paso 20. No: Continúa al paso 19.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
19.	Repite la publicación del Anuncio del Puesto, repite el paso 17.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
20.	Recibe y clasifica las ofertas que se presentan entre los que si cumplen los requisitos y los que no. Se puede determinar la realización de un nombramiento mediante el procedimiento de Ascenso Directo si se muestra interés.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
21.	Elimina los oferentes que no cumplen los requisitos mínimos para el puesto de trabajo.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
22.	Comunica vía correo electrónico a las personas que han ingresado al concurso, si cumplen o no cumplen los requisitos.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
23.	Elabora la prueba para aplicar evaluación de idoneidad.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
24.	Coordina y ejecuta la prueba para aplicar evaluación de idoneidad.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
25.	Comunica a las personas que son admisibles, que se han ingresado al Registro de Elegibles.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
26.	Comunica a las personas que se consideran como no admisibles que no ingresan al Registro de Elegibles, se les informa que se mantendrán	Profesional encargado de Recursos Humanos.

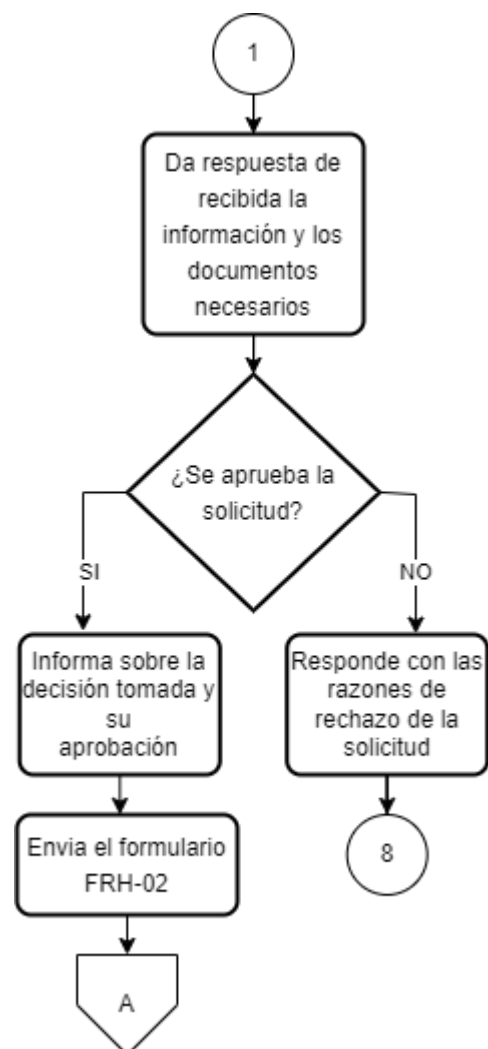
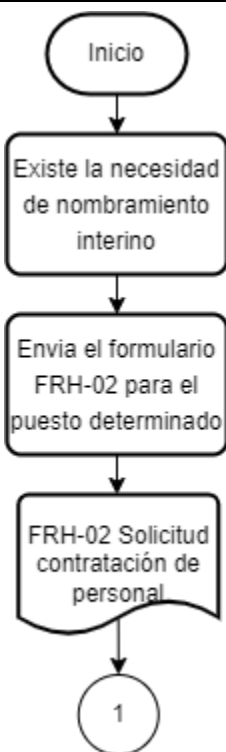
	en el Registro de Oferentes y que pueden aplicar en futuras convocatorias	
27.	Revisa Registro de Elegibles y selecciona los mejores candidatos.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
28.	Comunica a los candidatos la oferta de empleo y se les solicitan los atestados probatorios por medio del correo electrónico.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
29.	Recibe y verifica atestados de los oferentes.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
30.	¿Cumplen con los requisitos obligatorios? Sí: Continúa al paso 32. No: Continúa al paso 31.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
31.	Descarta al candidato y queda fuera del proceso. Fin del procedimiento.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
32.	Sigue lo especificado en el documento Entrevista de Selección, realiza la entrevista en las oficinas del ICODER en conjunto con el Coordinador / jefe de área y registra las respuestas de las personas oferentes.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
33.	Selecciona a las tres personas candidatas con la mejor puntuación.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
34.	Verifica las referencias laborales, según el documento FRH-05 Verificación de Referencias Laborales.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
35.	¿Oferente cumple con las referencias laborales? Sí: Continúa al paso 37. No: Continúa al paso 36.	Profesional encargado de Recursos Humanos.

36.	Revisa el detalle de las personas entrevistadas y selecciona el perfil siguiente en calificación.	
37.	Envía un correo al director nacional con la terna seleccionada.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
38.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Director Nacional.
39.	¿Difiere de la selección realizada? Sí. Regresa al paso 10. No: Continúa al paso 40.	Director Nacional.
40.	Selecciona a cualquier oferente sin tomarse en consideración como un criterio determinante, la nota obtenida por los oferentes.	Director Nacional.
41.	Comunica por medio de un oficio al Profesional encargado de Recursos Humanos que oferente fue el seleccionado.	Director Nacional.
42.	Notifica por llamada y correo electrónico a la persona candidata la fecha y hora de inicio de labores, confirmando su disponibilidad y aceptación del puesto.	Director Nacional.
-	Fin del procedimiento.	-

Coordinador / jefe de área

Profesional encargado de
Recursos Humanos

Director Nacional



Coordinador / jefe de área

Profesional encargado de
Recursos Humanos

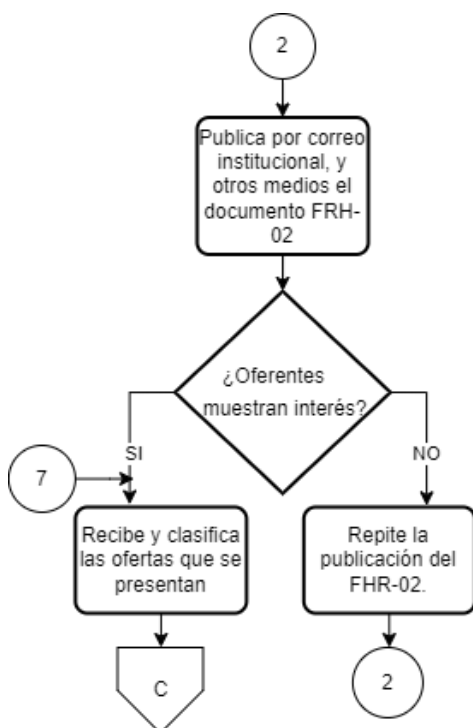
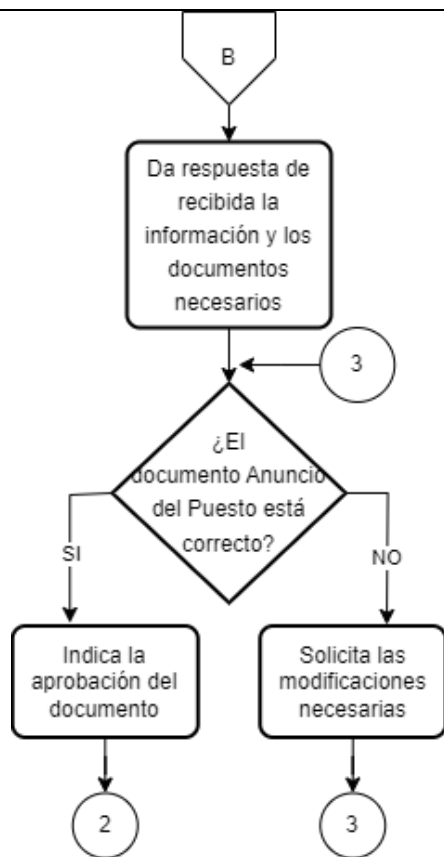
Director Nacional



Coordinador / jefe de área

Profesional encargado de
Recursos Humanos

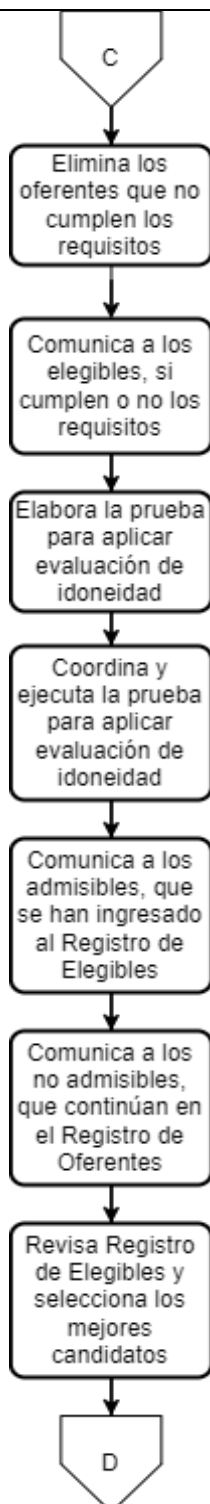
Director Nacional



Coordinador / jefe de área

Profesional encargado de
Recursos Humanos

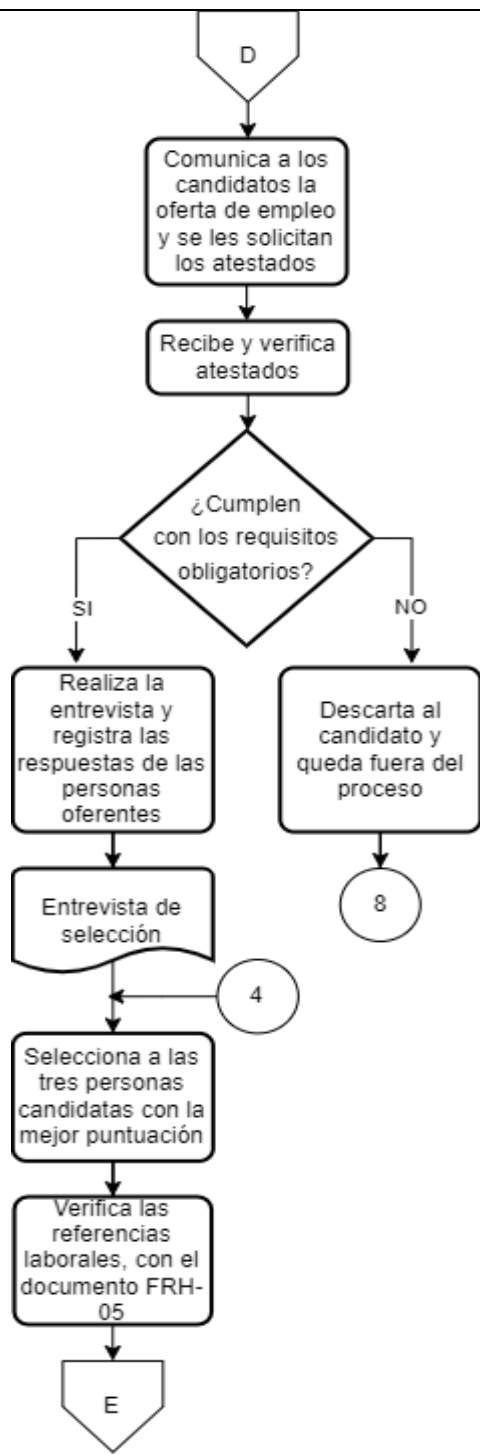
Director Nacional



Coordinador / jefe de área

Profesional encargado de
Recursos Humanos

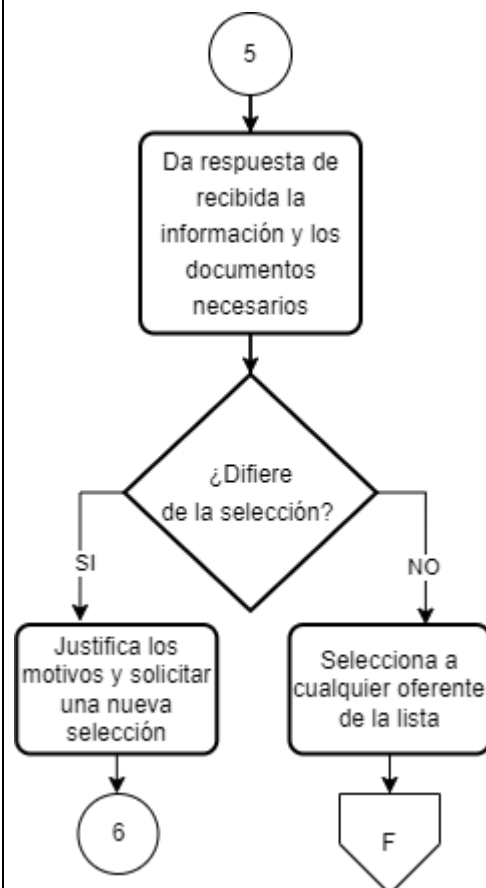
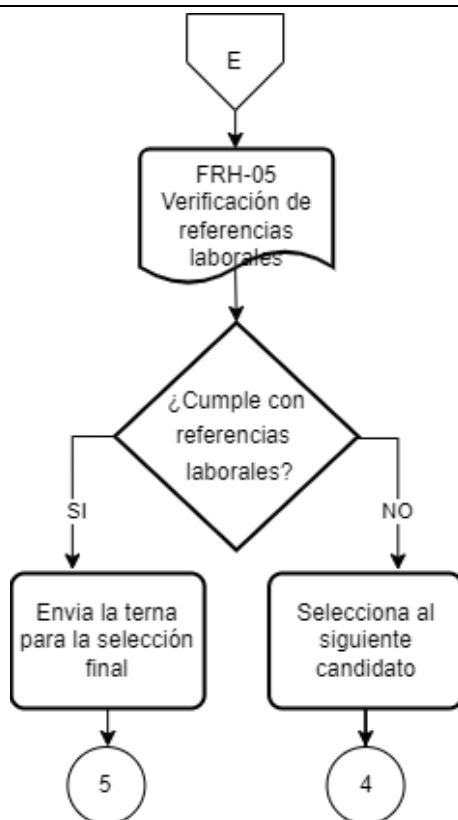
Director Nacional



Coordinador / jefe de área

Profesional encargado de
Recursos Humanos

Director Nacional





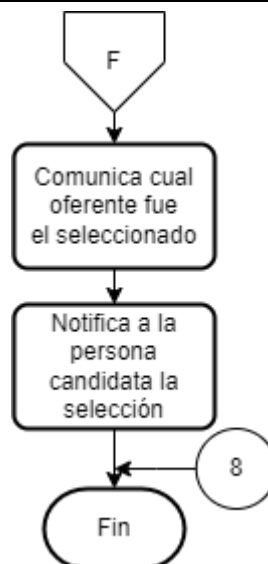
Manual de procedimientos de la Gestión del Empleo

Reclutamiento y Selección de Personal para Nombramiento Interino

Coordinador / jefe de área

Profesional encargado de
Recursos Humanos

Director Nacional



Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

N:

N:

N:

F:

F:

F:

2.5 Reclutamiento y Selección de Personal para Nombramiento Plaza en Propiedad

	Unidad de Recursos Humanos	
	Reclutamiento y Selección de Personal para Nombramiento Plaza en Propiedad.	
	URH.GE.RSPNPP.05.2024	
	Mayo 2024	Versión 03

Objetivo del procedimiento:

- Identificar y contratar al candidato más adecuado para ocupar de manera permanente una posición específica dentro de la organización.

Alcance:

- El coordinador o jefe de área identifica la necesidad de realizar un nombramiento plaza en propiedad, puede ser por pensiones, despidos que generan una plaza vacante o una renuncia de una persona funcionaria y finalmente el director nacional selecciona a la persona candidata.

Responsables:

- Director Nacional
- Coordinador / jefe de área
- Profesional encargado de Recursos Humanos (PRH)

Normativa aplicable:

- Ley General de la Administración Pública
- Ley N° 2 Código de Trabajo
- Constitución Política de Costa Rica
- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- 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 Marco de Empleo Público y su reglamento

Formularios relacionados:

- Anuncio del puesto
- FRH-02 Solicitud de contratación de personal
- Entrevista de selección

Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Identifica la necesidad de talento humano en propiedad por lo cual se requiere un nombramiento.	Coordinador / jefe de área.
2.	Envía un oficio por correo electrónico al director nacional, solicitando la contratación de una persona en determinado puesto por medio del formulario FRH-02 Solicitud de contratación de personal.	Coordinador / jefe de área.
3.	Da respuesta al correo de recibida la información y los documentos necesarios.	Director Nacional.
4.	¿Según el criterio se aprueba la solicitud? Sí: Continúa al paso 6. No: Continúa al paso 5.	Director Nacional.
5.	Responde con un oficio con las razones de rechazo de la solicitud. Fin del procedimiento.	Director Nacional.
6.	Informa al Coordinador / jefe de área por medio de un correo sobre la decisión tomada y su aprobación.	Director Nacional.
7.	Envía el documento FRH-02 Solicitud de contratación de personal al Profesional encargado de Recurso Humano a través de correo electrónico con la aprobación.	Director Nacional.

8.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
9.	Revisa la solicitud y crea el documento Anuncio del Puesto con las características del puesto de trabajo.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
10.	Envía el documento al Coordinador / jefe de área para que revise si este se adapta al tipo de persona funcionaria requerida.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
11.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Coordinador / jefe de área.
12.	¿El documento Anuncio del Puesto está correcto? Sí: Continúa al paso 14. No: Continúa al paso 13.	Coordinador / jefe de área.
13.	Solicita las modificaciones necesarias. Y repite el paso 11.	Coordinador / jefe de área.
14.	Indica la aprobación del documento al Profesional encargado de Recurso Humanos para continuar con el concurso.	Coordinador / jefe de área.
15.	Realiza un comunicado interno para dar a conocer la plaza vacante.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
16.	¿Hay oferentes internos? Sí: Continúa al paso 18. No: Continúa al paso 17.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
17.	Indica al director nacional y al Coordinador / jefe de área la situación Fin del procedimiento.	Profesional encargado de Recursos Humanos.

18.	Recibe los correos y clasifica las ofertas que se presentan.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
19.	Elimina los oferentes que no cumplen los requisitos mínimos para el puesto de trabajo. El recurso de revocatoria ante la OGEREH y el de apelación ante el Jeraarca Institucional o ante quien este designe, quien dará por agotada la vía administrativa.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
20.	Comunica por correo a las personas que han ingresado al concurso, si cumplen o no cumplen los requisitos. Estos son: ser persona funcionaria interina activa, con dos años o más ocupando la misma plaza vacante de forma ininterrumpida, poseer idoneidad comprobada y formar parte de los registros de elegibles vigentes.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
21.	Elabora pruebas de evaluación, en caso de no tenga las bases para realizarla, puede apoyarse de un asesoramiento externo.	Coordinador / jefe de área.
22.	Convoca a la prueba de conocimiento a los colaboradores seleccionados.	Coordinador / jefe de área.
23.	Coordina y ejecuta la prueba de conocimiento en las oficinas del ICODER.	Coordinador / jefe de área.
24.	Envía por medio del correo institucional los resultados al Profesional encargado de Recursos Humanos.	Coordinador / jefe de área.
25.	Informa a los oferentes los resultados e indica quienes continúan en el concurso y quienes no.	Profesional encargado de Recursos Humanos.

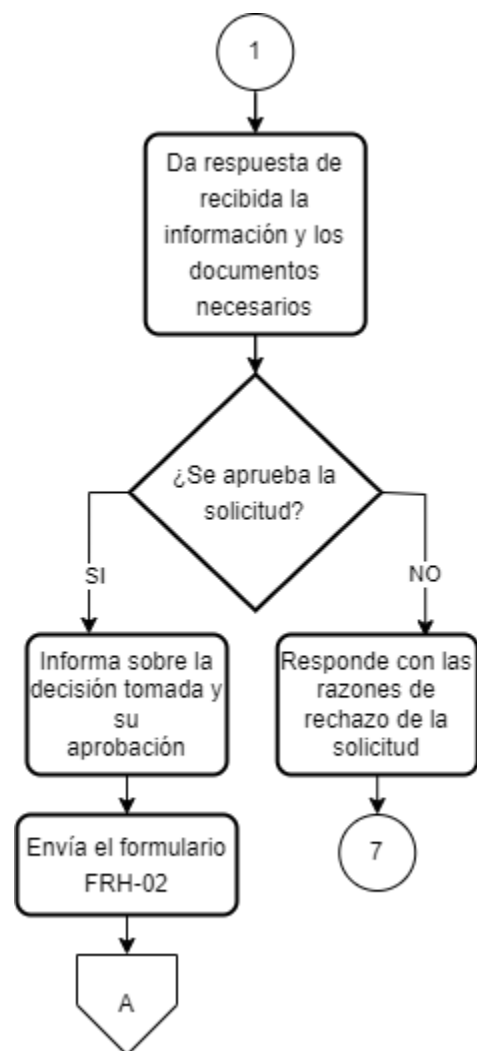
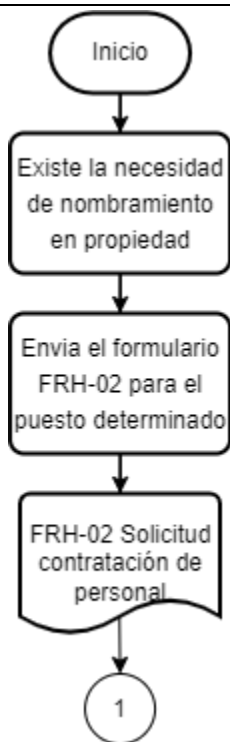
26.	Confecciona la entrevista (una vez realizadas todas las evaluaciones), en conjunto con la Jefatura solicitante.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
27.	Realiza la entrevista y registra las respuestas de las personas oferentes. En caso de que la Jefatura lo considere pertinente, puede hacerse acompañar de un profesional experto en el área para que lo asesore.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
28.	Realiza una selección de los 3 mejores perfiles para realizar una evaluación psicológica.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
29.	Informa por correo a los oferentes la calificación general obtenida, y la posición en que quedaron en la terna.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
30.	Redacta el informe de evaluación del concurso, el cual contiene únicamente las evaluaciones de la terna, para posteriormente solicitar el visto bueno al Coordinador / jefe de área.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
31.	Envía por correo el informe de evaluación del concurso para el visto bueno del Coordinador / jefe de área y la respectiva firma de aprobación.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
32.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Coordinador / jefe de área.
33.	Revisa el informe de evaluación del concurso y firma el documento.	Coordinador / jefe de área.
34.	Renvía el correo con documento firmado al director nacional para que decida cuál es el profesional asignado.	Coordinador / jefe de área.
35.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Director Nacional.

36.	Selecciona a cualquier oferente sin tomarse en consideración como un criterio determinante, la nota obtenida por los oferentes.	Director Nacional.
37.	Comunica al Profesional encargado 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.	Director Nacional.
38.	Notifica por llamada y correo a la persona candidata la fecha y hora de inicio de labores, confirmando su disponibilidad y aceptación del puesto.	Director Nacional.
-	Fin del procedimiento.	-

Coordinador / jefe de área

Profesional encargado de
Recursos Humanos

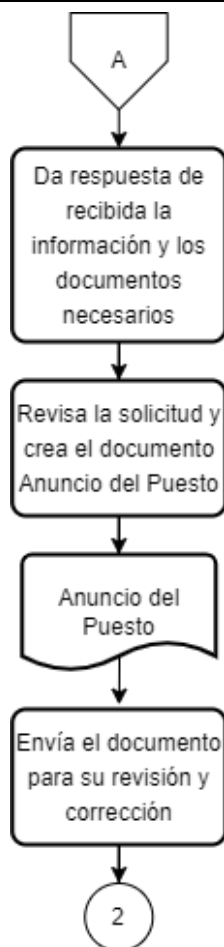
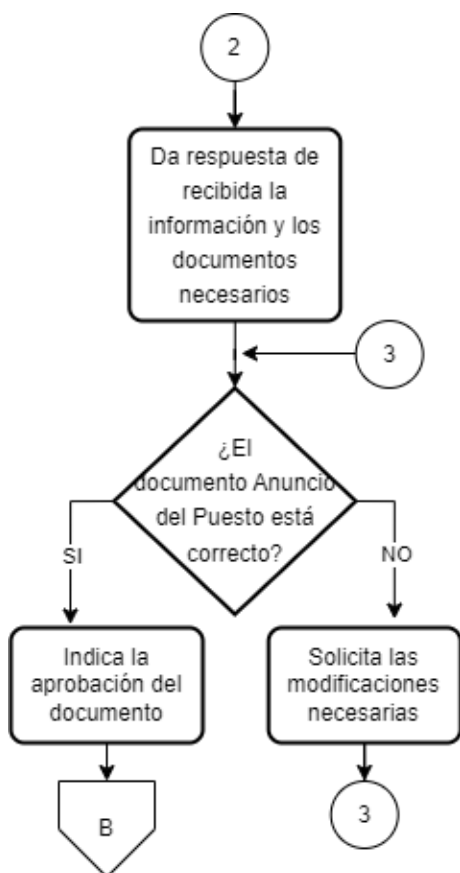
Director Nacional



Coordinador / jefe de área

Profesional encargado de
Recursos Humanos

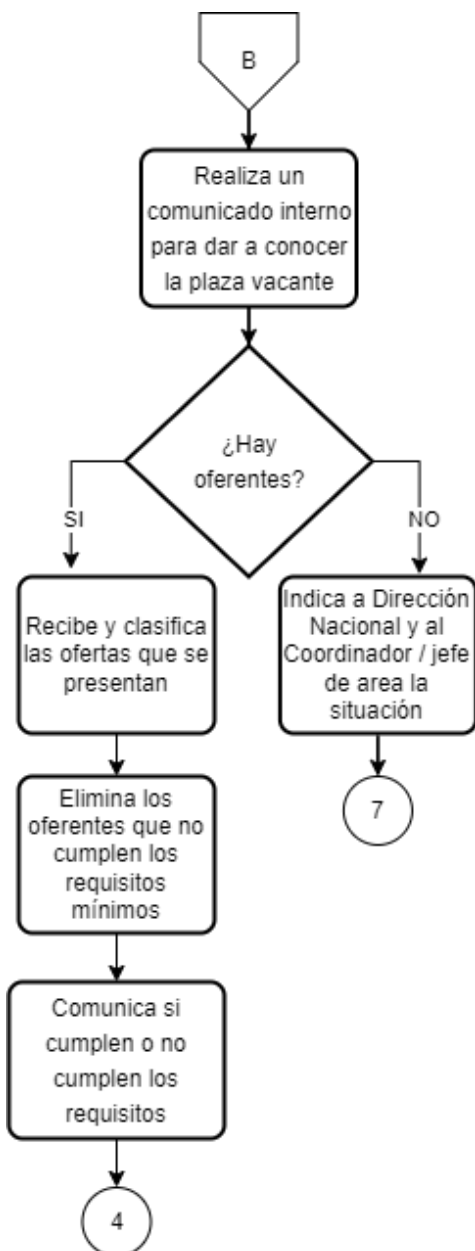
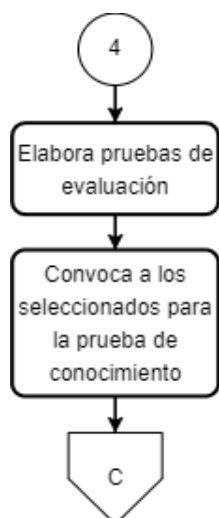
Director Nacional



Coordinador / jefe de área

Profesional encargado de
Recursos Humanos

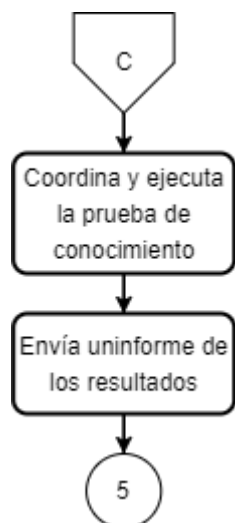
Director Nacional



Coordinador / jefe de área

Profesional encargado de
Recursos Humanos

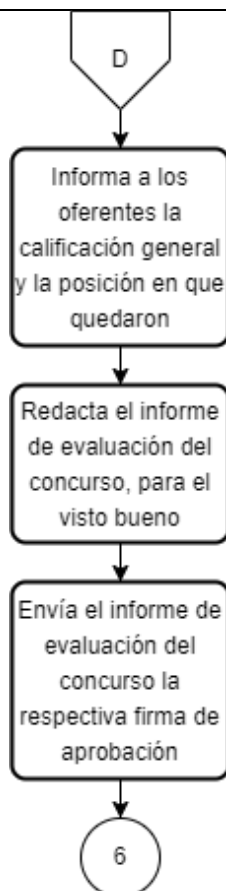
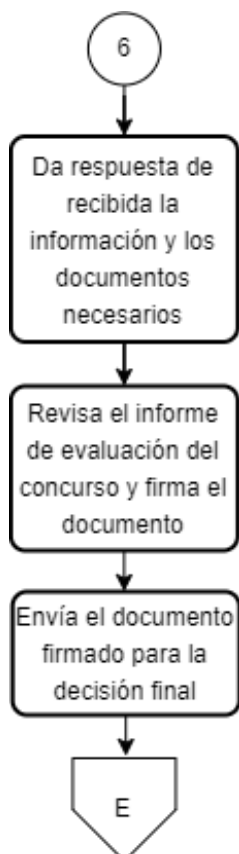
Director Nacional



Coordinador / jefe de área

Profesional encargado de
Recursos Humanos

Director Nacional



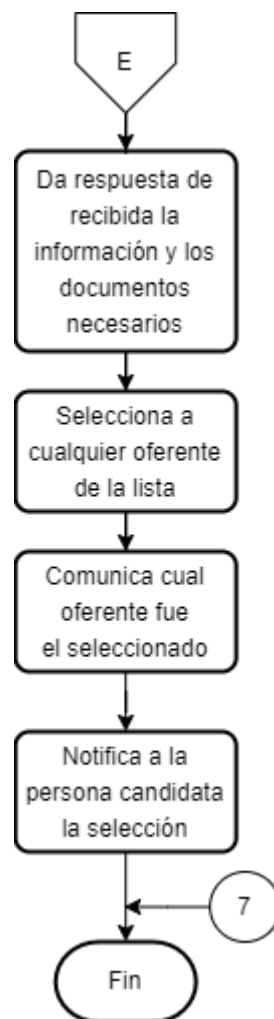
Manual de procedimientos de la Gestión del Empleo

Reclutamiento y Selección de Personal para Nombramiento Plaza en
Propiedad

Coordinador / jefe de área

Profesional encargado de
Recursos Humanos

Director Nacional



Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

N:

N:

N:

F:

F:

F:

2.6 Inducción y Periodo de Prueba

	Unidad de Recursos Humanos	
	Inducción y Periodo de Prueba	
	URH.GE.IPP.06.2024	
	Mayo 2024	Versión 03

Objetivo del procedimiento:

- Facilitar la integración del nuevo colaborador en la Institución, brindando la información y recursos necesarios para realizar sus funciones de manera efectiva, mientras se evalúa su idoneidad para el puesto y su adaptación a la Institución.

Alcance:

- El profesional encargado de recursos humanos planifica la inducción inicial para el colaborador y se llevan a cabo las actividades planeadas para el proceso de inducción, luego se aplican el periodo de prueba de 3 meses.

Responsables:

- Coordinador / jefe de área
- Profesional encargado de Recursos Humanos (PRH)
- Director Nacional

Normativa aplicable:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Ley General de la Administración Pública
- Ley N° 2 Código de Trabajo

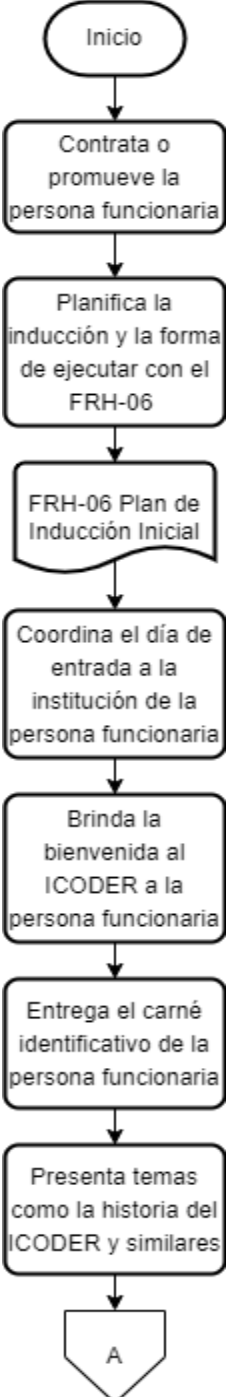
Formularios relacionados:

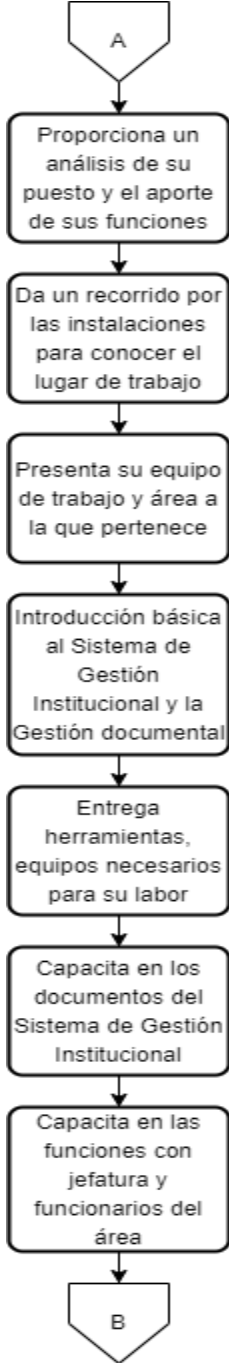
- FRH-06 Plan de inducción inicial
- Evaluación del Periodo de Prueba

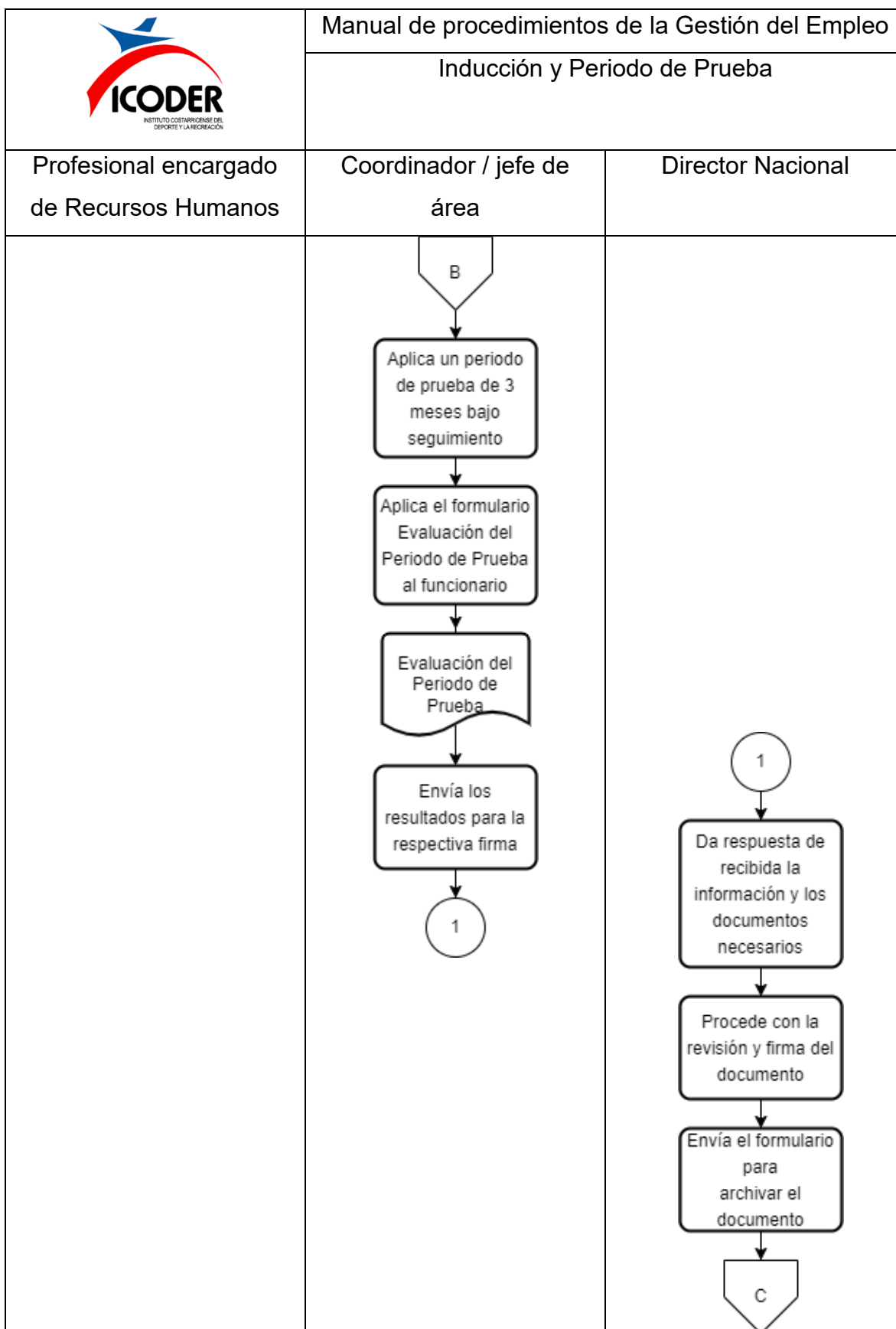
Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Contrata o promueve la persona funcionaria dentro del ICODER.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
2.	Planifica la inducción inicial y la forma de ejecución a través del documento FRH-06 Plan de inducción inicial. Junto al Coordinador / jefe de área.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
3.	Coordina el día de entrada a la institución de la persona funcionaria.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
4.	Brinda la bienvenida al ICODER a la persona funcionaria.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
5.	Entrega el carné identificativo de la persona funcionaria.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
6.	Presenta temas de la institución como la reseña histórica, alcance de las actividades que desarrolla, beneficios, políticas, normativas y similares, en caso de que sea un nuevo colaborador.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
7.	Proporciona un análisis de su puesto de trabajo de acuerdo con la estructura organizativa y el aporte de sus funciones.	Coordinador / jefe de área.
8.	Da un recorrido por las instalaciones para su conocimiento del lugar de trabajo.	Coordinador / jefe de área.
9.	Presenta formalmente a su equipo de trabajo y área a la que pertenece.	Coordinador / jefe de área.

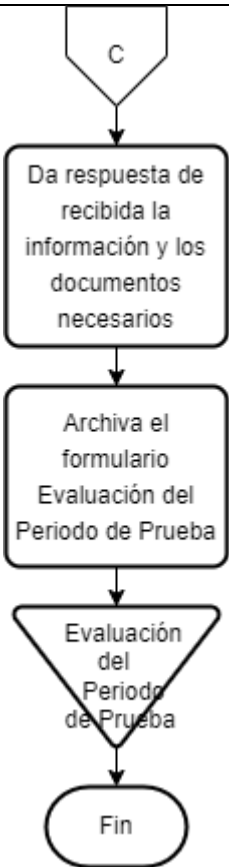
10.	Introduce inicialmente de forma básica al Sistema de Gestión Institucional y la Gestión documental.	Coordinador / jefe de área.
11.	Entrega herramientas, equipos necesarios para desarrollar su labor, (incluyendo si es necesario la entrega de equipos de protección personal), documentos necesarios y similares.	Coordinador / jefe de área.
12.	Capacita en los documentos del Sistema de Gestión Institucional en los que su puesto de trabajo tiene participación.	Coordinador / jefe de área.
13.	Capacita en las actividades a desempeñar con su jefatura y colaboradores clave del área.	Coordinador / jefe de área.
14.	Aplicara un periodo de prueba de 6 meses en casos de iniciación de nombramiento, ascenso y traslado. El Coordinador / jefe de área debe dar un riguroso seguimiento a la nueva persona colaboradora en conjunto con su supervisor.	Coordinador / jefe de área.
15.	Aplica el formulario Evaluación del Periodo de Prueba al colaborador.	Coordinador / jefe de área.
16.	Envía por correo el formulario Evaluación del Periodo de Prueba al director nacional para la respectiva firma.	Coordinador / jefe de área.
17.	Da respuesta al correo de recibida la información y los documentos necesarios.	Director Nacional.
18.	Procede con la revisión y firma del documento.	Director Nacional.
19.	Envía el formulario vía correo al Profesional encargado de Recursos Humanos para archivar el documento.	Director Nacional.
20.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Profesional encargado de Recursos Humanos.

21.	Archiva el formulario Evaluación del Periodo de Prueba.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
-	Fin del procedimiento.	-

	Manual de procedimientos de la Gestión del Empleo	
	Inducción y Periodo de Prueba	
Profesional encargado de Recursos Humanos	Coordinador / jefe de área	Director Nacional
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Contrata[Contrata o promueve la persona funcionaria] Contrata --> Planifica[Planifica la inducción y la forma de ejecutar con el FRH-06] Planifica --> Plan[FRH-06 Plan de Inducción Inicial] Plan --> Coordina[Coordina el día de entrada a la institución de la persona funcionaria] Coordina --> Bienvenida[Brinda la bienvenida al ICODER a la persona funcionaria] Bienvenida --> Entrega[Entrega el carné identificativo de la persona funcionaria] Entrega --> Presenta[Presenta temas como la historia del ICODER y similares] Presenta --> A{A} </pre>		

	Manual de procedimientos de la Gestión del Empleo	
	Inducción y Periodo de Prueba	
Profesional encargado de Recursos Humanos	Coordinador / jefe de área	Director Nacional
	 <pre> graph TD A{{A}} --> B[Proporciona un análisis de su puesto y el aporte de sus funciones] B --> C[Da un recorrido por las instalaciones para conocer el lugar de trabajo] C --> D[Presenta su equipo de trabajo y área a la que pertenece] D --> E[Introducción básica al Sistema de Gestión Institucional y la Gestión documental] E --> F[Entrega herramientas, equipos necesarios para su labor] F --> G[Capacita en los documentos del Sistema de Gestión Institucional] G --> H[Capacita en las funciones con jefatura y funcionarios del área] H --> B2{{B}} </pre>	



	Manual de procedimientos de la Gestión del Empleo	
	Inducción y Periodo de Prueba	
Profesional encargado de Recursos Humanos	Coordinador / jefe de área	Director Nacional
 <pre> graph TD C{{C}} --> A[Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios] A --> B[Archiva el formulario Evaluación del Periodo de Prueba] B --> C[Evaluación del Periodo de Prueba] C --> D([Fin]) </pre>		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
N:	N:	N:
F:	F:	F:

2.7 Solicitud y Aprobación de Vacaciones

	Unidad de Recursos Humanos	
	Solicitud y Aprobación de Vacaciones	
	URH.GE.SAV.07.2024	
	Mayo 2024	Versión 03

Objetivo del procedimiento:

- Gestionar el procedimiento de programación, solicitud y aprobación de vacaciones de los colaboradores del ICODER.

Alcance:

- El coordinador o jefe de área programa los periodos para solicitar vacaciones, esto en los casos que el colaborador cumpla con los días trabajados para solicitar sus vacaciones, luego se aprueban y se archiva la solicitud en su expediente individual.

Responsables:

- Coordinador / jefe de área
- Colaborador
- Asistente Administrativo

Normativa aplicable:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Ley General de la Administración Pública
- Ley Marco de Empleo Público y su reglamento
- Ley N° 2 Código de Trabajo
- Reglamento de vacaciones
- Declaración Universal de los Derechos Humanos

Formularios relacionados:

- FRH-07 Boleta de Vacaciones

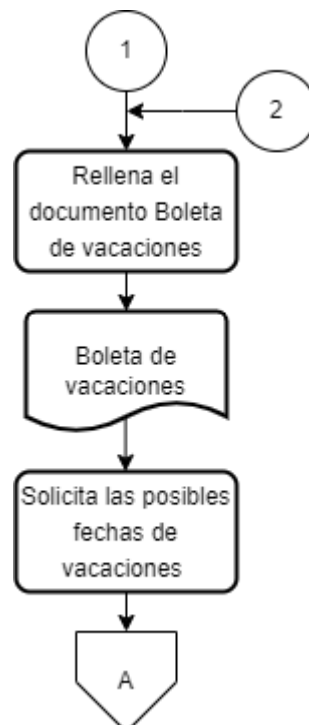
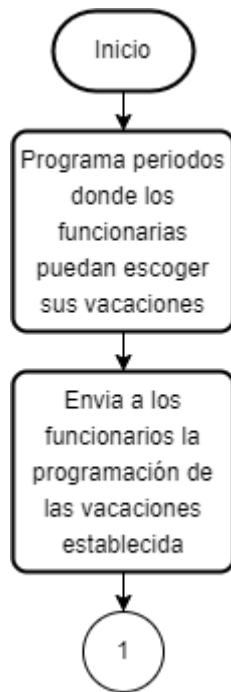
Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Programa los periodos en los que las personas funcionarias pueden escoger sus vacaciones, al inicio de cada periodo anual.	Coordinador / jefe de área.
2.	Envía un correo electrónico a las personas funcionarias a su cargo con la programación de las vacaciones establecida.	Coordinador / jefe de área.
3.	Rellena el documento FRH-07 Boleta de vacaciones.	Colaborador.
4.	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.	Colaborador.
5.	Da respuesta del correo de recibida la información y los documentos necesarios.	Coordinador / jefe de área.
6.	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.	Coordinador / jefe de área.
7.	¿Se acepta la solicitud del colaborador en el periodo indicado? Sí: Continúa al paso 9. No: Continúa al paso 8.	Coordinador / jefe de área.
8.	Indica al colaborador que debe modificar el periodo de fechas con al menos una semana de antelación. Repite el paso 3.	Coordinador / jefe de área.

9.	Indica al colaborador la aprobación de su solicitud de vacaciones como respuesta al correo.	Coordinador / jefe de área.
10.	Firma y entrega el documento FRH-07 Boleta de vacaciones.	Coordinador / jefe de área.
11.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Colaborador.
12.	Presenta dos días antes de la salida de vacaciones al asistente administrativo el documento Boleta de Vacaciones con la firma del jefe de área	Colaborador.
13.	Revisa y registra la solicitud de vacaciones en el sistema informático.	Asistente Administrativo
14.	Archiva en el expediente de cada persona funcionaria.	Asistente Administrativo
-	Fin del procedimiento.	-

Coordinador / jefe de área

Colaborador

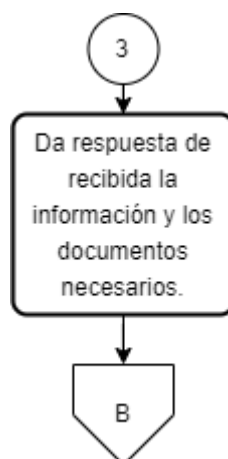
Asistente
Administrativo

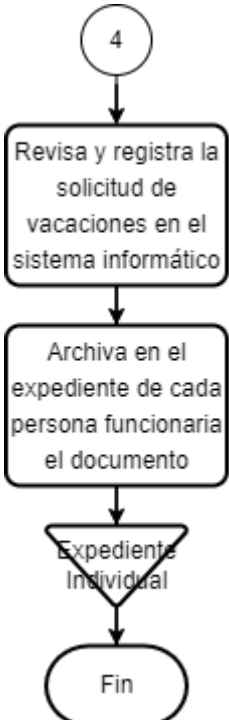


Coordinador / jefe de área

Colaborador

Asistente
Administrativo



	Manual de procedimientos de la Gestión del Empleo	
	Solicitud y Aprobación de Vacaciones	
Coordinador / jefe de área	Colaborador	Asistente Administrativo
	 <pre> graph TD B{{B}} --> A[Presenta el documento Boleta de Vacaciones con la firma] A --> 4((4)) </pre>	 <pre> graph TD 4((4)) --> A[Revisa y registra la solicitud de vacaciones en el sistema informático] A --> B[Archiva en el expediente de cada persona funcionaria el documento] B --> C{Expediente Individual} C --> D([Fin]) </pre>
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
N:	N:	N:
F:	F:	F:

2.8 Control de Asistencia

	Unidad de Recursos Humanos	
	Control de Asistencia	
	URH.GE.CA.08.2024	
	Mayo 2024	Versión 03

Objetivo del procedimiento:

- Controlar el ingreso y la salida de las personas a las instalaciones del ICODER mediante el registro de asistencias.

Alcance:

- Los colaboradores registran su entrada y salida de las instalaciones para tener un control sobre este aspecto, el profesional encargado de recursos humanos informa sobre las posibles faltas y se aplican las sanciones correspondientes.

Responsables:

- Coordinador / jefe de área
- Profesional encargado de Recurso Humano (PRH)
- Colaborador
- Director Nacional

Normativa aplicable:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Ley General de la Administración Pública
- Ley Marco de Empleo Público y su reglamento
- Ley N° 2 Código de Trabajo

Formularios relacionados:

- Justificación

Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Realiza el registro de entrada o salida de las instalaciones del ICODER.	Colaborador.
2.	¿Hay reloj digital para hacer el registro? Sí: Continúa al paso 3. No: Continúa al paso 4.	Colaborador.
3.	Utiliza 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.	Colaborador.
4.	Firma e indica las horas en el libro de registro en las instalaciones que no se disponga de reloj dactilar.	Colaborador.
5.	Vela por el libro de registro de ingreso y salida de las personas funcionarias en las instalaciones donde no se cuente con reloj dactilar.	Coordinador / jefe de área.
6.	Envía un detalle del control de asistencia vía correo electrónico, para que proceda con el registro en el sistema informático de control de acceso de las personas funcionarias.	Coordinador / jefe de área.
7.	Da respuesta al correo de recibida la información y los documentos necesarios.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
8.	Registra la información de los libros de registro de las instalaciones que no cuenten con un reloj dactilar.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
9.	Informa a su jefatura inmediata el motivo si tienen llegadas tardías y/o ausencias.	Colaborador.

10.	Presenta con un máximo de 24 horas ante el Profesional Especialista el documento Justificación de Llegada tardía, con previa aprobación del jefe de área.	Colaborador.
11.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
12.	Verifica en el sistema de control de asistencia los registros de los colaboradores que dispongan del Justificación de Llegada tardía debidamente autorizado.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
13.	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.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
14.	Envía este informe al director nacional por medio del correo institucional.	Profesional encargado de Recursos Humanos.
15.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Director Nacional.
16.	Aprueba mediante un oficio las acciones correctivas y valida las sanciones administrativas e informa a la Jefatura de Recursos Humanos para su ejecución.	Director Nacional.
17.	Entrega el informe 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.	Director Nacional.

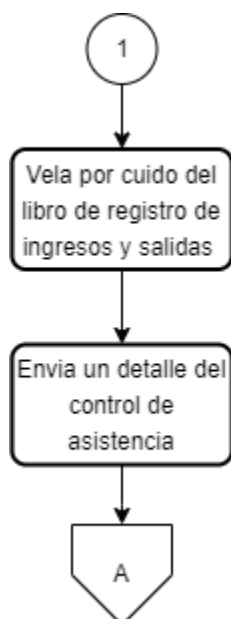
-	Fin del procedimiento.	-
---	------------------------	---

Colaborador

Profesional
encargado de
Recursos
Humanos

Coordinador /
jefe de área

Director Nacional

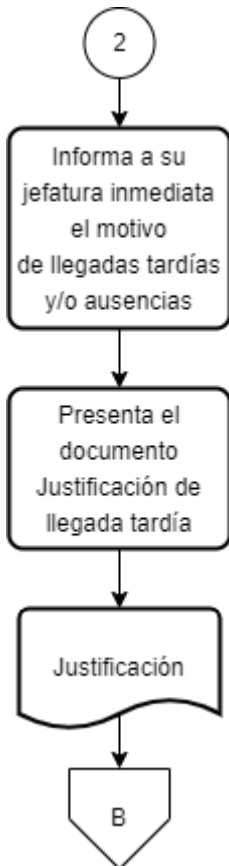


Colaborador

Profesional
encargado de
Recursos
Humanos

Coordinador /
jefe de área

Director Nacional

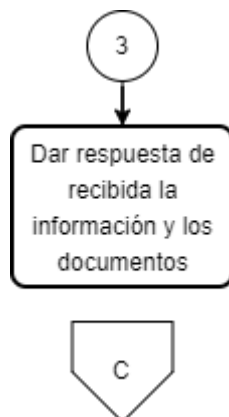


Colaborador

Profesional
encargado de
Recursos
Humanos

Coordinador /
jefe de área

Director Nacional





Manual de procedimientos de la Gestión del Empleo

Control de Asistencia

Colaborador	Profesional encargado de Recursos Humanos	Coordinador / jefe de área	Director Nacional
			<pre> graph TD C[/C/] --> A[Aprueba con un oficio las acciones correctivas y valida las sanciones administrativas] A --> B[Entrega el informe al Encargado de Administración de Salarios para aplicar las correcciones] B --> F([Fin]) </pre>
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:	
N:	N:	N:	
F:	F:	F:	

3. Capítulo III Procedimientos de la Gestión del Desarrollo

En el presente capítulo se detalla los procedimientos incluidos en el Manual de Procedimientos de la Gestión del Desarrollo para la Unidad de Recursos Humanos del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

3.1 Detección de Necesidades de Capacitación

	Unidad de Recursos Humanos	
	Detección de Necesidades de Capacitación	
	URH.GD.DNC.01.2024	
	Mayo 2024	Versión 02

Objetivo del procedimiento:

- Verificar que el plan de capacitación esté enfocado en abordar las deficiencias y potenciar las competencias clave del personal de la institución en las áreas o procesos definidos, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

Alcance:

- El profesional encargado de desarrollo y capacitación del recurso humano ejecuta lo relacionado a la matriz de competencias, luego el colaborador y el coordinador y jefe de área consensuan las competencias con el fin de subsanar carencias o potenciar competencias claves.

Responsables:

- Coordinador / jefe de área.
- Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano (PDCRH)
- Colaborador

Normativa aplicable:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Ley General de la Administración Pública
- Reglamento para la Evaluación del desempeño del ICODER

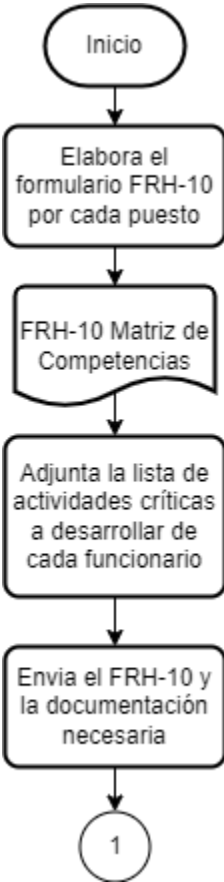
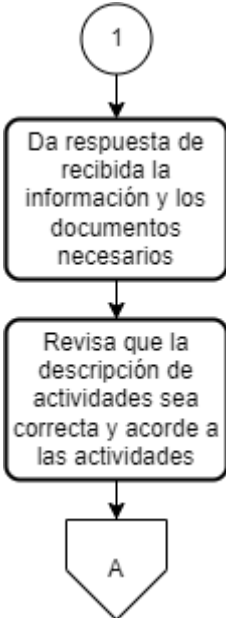
Formularios relacionados:

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

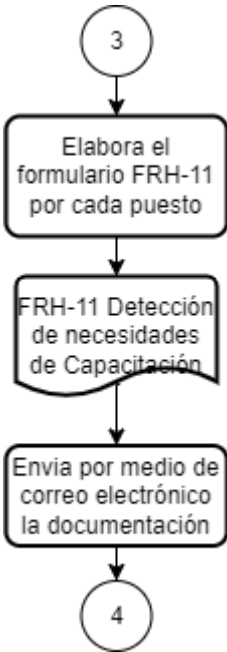
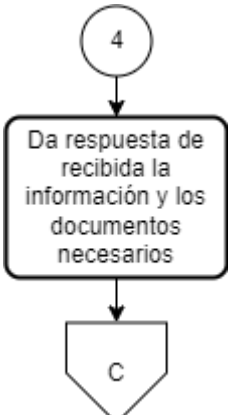
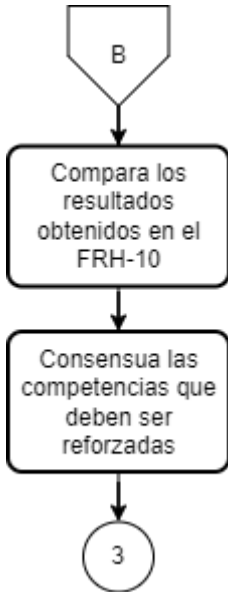
Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Crea el formulario FRH-10 Matriz de Competencias por cada puesto.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
2.	Adjunta al formulario la lista de actividades críticas a desarrollar de cada colaborador.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
3.	Envía por medio de correo electrónico la documentación al Coordinador / jefe de área.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
4.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Coordinador / jefe de área.
5.	Revisa que la descripción de actividades sea correcta y acorde a las actividades desarrolladas por cada colaborador.	Coordinador / jefe de área.

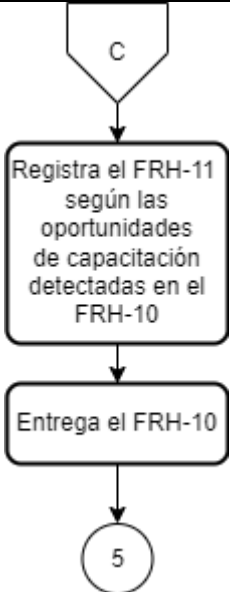
6.	Registra el FRH-10 Matriz de competencias, tomando en cuenta el grado de competencia referente a cada actividad y clasificarlo según la escala indicada en el formulario.	Coordinador / jefe de área.
7.	Entrega el formulario FRH-10 Matriz de competencias al colaborador por correo electrónico.	Coordinador / jefe de área.
8.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Colaborador.
9.	Registra el FRH-10 Matriz de competencias, tomando en cuenta el grado de competencia referente a cada actividad y clasificarlo según la escala indicada en el formulario.	Colaborador.
10.	Agenda una sesión formal junto con el Coordinador / jefe de área.	Colaborador.
11.	Compara los resultados obtenidos en el FRH-10 Matriz de competencias. Este formulario lo rellenan de forma individual el colaborador y el coordinador / jefe de área.	Coordinador / jefe de área y colaborador.
12.	Consensuan las competencias que deben ser reforzadas.	Coordinador / jefe de área y colaborador.
13.	Elabora el FRH-11 Detección de necesidades, durante el mes de junio	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
14.	Envía por medio de correo electrónico la documentación a los Coordinadores / jefes de área.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.

15.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Coordinador / jefe de área.
16.	Registra el FRH-11 Detección de necesidades de capacitación según las oportunidades de capacitación detectadas en el FRH-10 Matriz de competencias.	Coordinador / jefe de área.
17.	Envía por medio de correo electrónico la documentación al Profesional Encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.	Coordinador / jefe de área.
18.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
19.	Revisa los FRH-11 Detección de necesidades de capacitación y los compara con los FRH-01 Perfil de puesto.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
20.	Determina las necesidades reales de capacitación.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
-	Fin del procedimiento.	-

	Manual de Procedimientos de la Gestión de Desarrollo	
	Detección de Necesidades de Capacitación	
Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.	Coordinador / jefe de área	Colaborador
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Elabora el formulario FRH-10 por cada puesto] A --> B[FRH-10 Matriz de Competencias] B --> C[Adjunta la lista de actividades críticas a desarrollar de cada funcionario] C --> D[Envía el FRH-10 y la documentación necesaria] D --> E((1)) </pre>	 <pre> graph TD E1((1)) --> F[Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios] F --> G[Revisa que la descripción de actividades sea correcta y acorde a las actividades] G --> H[/A/] </pre>	

	Manual de Procedimientos de la Gestión de Desarrollo	
	Detección de Necesidades de Capacitación	
Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.	Coordinador / jefe de área	Colaborador
	 <pre> graph TD A{{A}} --> B[Registra el FRH-10, contemplar el grado de competencia y clasificarlo] B --> C[Entrega el FRH-10] C --> D((2)) </pre>	 <pre> graph TD E((2)) --> F[Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios] F --> G[Registra el FRH-10, contemplar el grado de competencia y clasificarlo] G --> H[Agenda una sesión formal junto con el Coordinador / Jefe de área] H --> I{{B}} </pre>

	Manual de Procedimientos de la Gestión de Desarrollo	
	Detección de Necesidades de Capacitación	
Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.	Coordinador / jefe de área	Colaborador
 <pre> graph TD 3((3)) --> A[Elabora el formulario FRH-11 por cada puesto] A --> B[FRH-11 Detección de necesidades de Capacitación] B --> C[Envia por medio de correo electrónico la documentación] C --> 4((4)) </pre>	 <pre> graph TD 4((4)) --> D[Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios] D --> C{C} </pre>	 <pre> graph TD B{B} --> E[Compara los resultados obtenidos en el FRH-10] E --> F[Consensua las competencias que deben ser reforzadas] F --> 3((3)) </pre>

	Manual de Procedimientos de la Gestión de Desarrollo	
	Detección de Necesidades de Capacitación	
Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.	Coordinador / jefe de área	Colaborador
 <pre> graph TD 5((5)) --> A[Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios] A --> B[Revisa los FRH-11 y los compara con los FRH-01] B --> C[Determina las necesidades reales de capacitación] C --> D([Fin]) </pre>	 <pre> graph TD C[/C/] --> A[Registra el FRH-11 según las oportunidades de capacitación detectadas en el FRH-10] A --> B[Entrega el FRH-10] B --> 5((5)) </pre>	
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
N:	N:	N:
F:	F:	F:

3.2 Coordinación, Ejecución y Seguimiento del Plan Institucional de Capacitación

	Unidad de Recursos Humanos	
	Coordinación, Ejecución y Seguimiento del Plan Institucional de Capacitación.	
	URH.GD.CESPIC.03.2024	
	Mayo 2024	Versión 02

Objetivo del procedimiento:

- Desarrollar integralmente el plan institucional de capacitación mediante la coordinación, ejecución y seguimiento de todas las actividades formativas realizadas.

Alcance:

- El profesional encargado de desarrollo y capacitación de recurso humanos coordina las actividades de capacitación, para llevarlas a cabo en el plazo establecido y realizar la liquidación de la capacitación con un informe de los niveles alcanzados.

Responsables:

- Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano (PDCRH)
- Coordinador de Recursos Humanos
- Encargado de la Capacitación
- Director Nacional

Normativa aplicable:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Ley General de la Administración Pública
- Reglamento para la Evaluación del desempeño del ICODER

Formularios relacionados:

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

Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Coordina las actividades de capacitación internas y externas de acuerdo con las fechas programadas.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
2.	Coordina las actividades de capacitación internas y externas de acuerdo con el Espacio físico, Equipo audio visual, Material didáctico, Solicitud de compra para alimentación, Transporte de los colaboradores/instructores, Equipos y/o materiales necesarios.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
3.	¿La capacitación es externa? Sí: Continúa al paso 4. No: Continúa al paso 5.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
4.	Remite el FRH-12 Plan de Capacitación al Coordinador de Proveeduría Institucional para que lo integre al FGC01 Programa de adquisiciones. Continúa al paso 5.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
5.	Envía un correo electrónico en la última semana del mes para informar las actividades de	Profesional encargado de Desarrollo y

	capacitación a realizar en el transcurso del próximo mes.	Capacitación del Recurso Humano.
6.	Entrega el FRH-13 Registro de capacitación al colaborador encargado de realizar la capacitación.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
7.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Encargado de la Capacitación.
8.	Documenta la información de la actividad de capacitación, así como los asistentes a la misma.	Encargado de la Capacitación.
9.	Entrega el FRH-13 Registro de capacitación al Encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano por medio de correo electrónico.	Encargado de la Capacitación.
10.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
11.	Actualiza la información en FRH-14 Matriz de capacitaciones, el cual es una base de datos de todas las actividades formativas efectuadas	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
12.	Informa al Coordinador de Recursos Humanos sobre el avance del FRH-12 Plan de Capacitación, trimestralmente, luego de la capacitación.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.

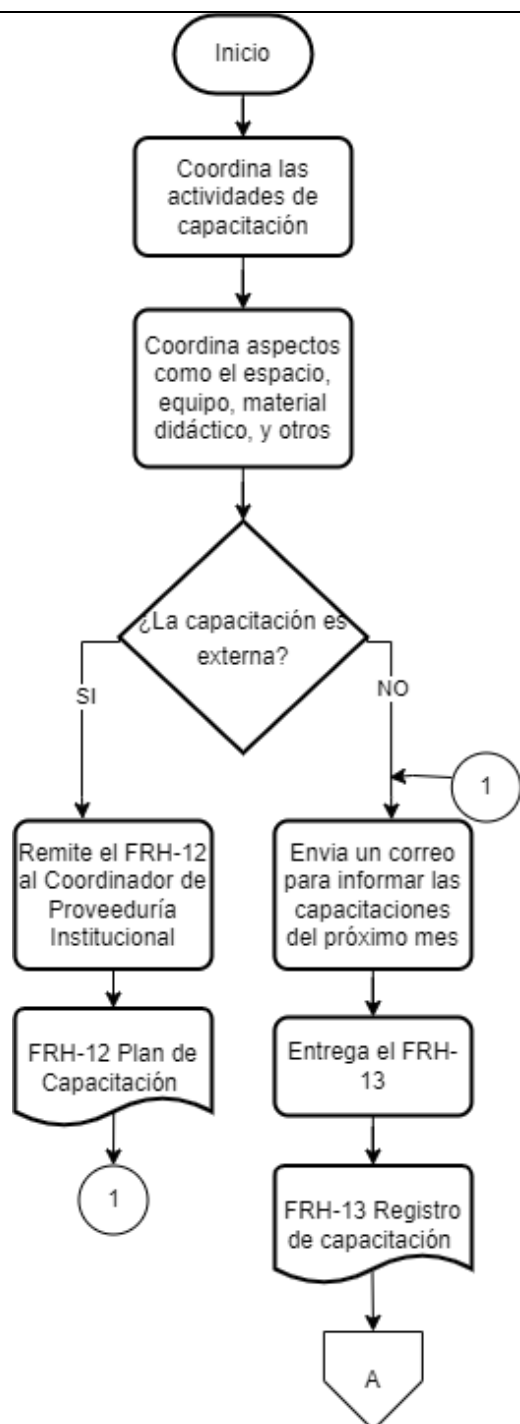
13.	Realiza la liquidación del FRH12 Plan de Capacitación, detallando el porcentaje alcanzado de las actividades de capacitación, presupuesto, horas invertidas, etc. En un informe anualmente.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
14.	Envía por medio de correo electrónico al Coordinador de Recursos Humanos.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
15.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios del informe.	Coordinador de Recursos Humanos.
16.	Revisa el informe de liquidación del plan de capacitación.	Coordinador de Recursos Humanos.
17.	Envía por correo al director nacional para su aprobación.	Coordinador de Recursos Humanos.
18.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Director nacional.
19.	Firma el informe de liquidación del plan de capacitación.	Director nacional.
-	Fin del procedimiento.	-

Profesional encargado de Desarrollo
y Capacitación del Recurso
Humano.

Encargado de la
Capacitación

Coordinador de
Recursos
Humanos

Director Nacional

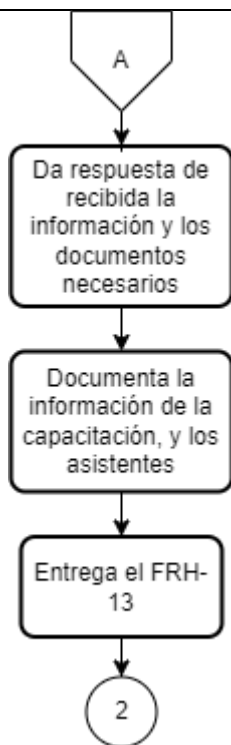
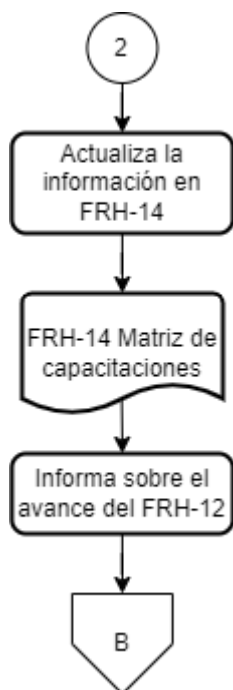


Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.

Encargado de la Capacitación

Coordinador de Recursos Humanos

Director Nacional

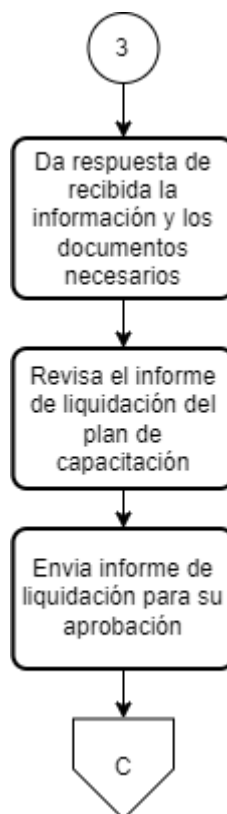


Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.

Encargado de la Capacitación

Coordinador de Recursos Humanos

Director Nacional





Manual de Procedimientos de la Gestión de Desarrollo

Coordinación, Ejecución y Seguimiento del Plan Institucional de Capacitación

Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.	Encargado de la Capacitación	Coordinador de Recursos Humanos	Director Nacional
			<pre> graph TD C{{C}} --> A[Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios] A --> B[Firma el informe de liquidación del plan de capacitación] B --> D([Fin]) </pre>
Elaboró:	Revisó:		Autorizó:
N:	N:		N:
F:	F:		F:

3.3 Medición de la Eficacia de la Capacitación

	Unidad de Recursos Humanos	
	Medición de la Eficacia de la Capacitación.	
	URH.GD.MEC.04.2024	
	Mayo 2024	Versión 02

Objetivo del procedimiento:

- Evaluar el grado de aprendizaje durante la capacitación mediante pruebas, con el fin de determinar la eficacia de la aplicación de las capacitaciones.

Alcance:

- El profesional encargado de desarrollo y capacitación del recurso humano planifica la aplicación de pruebas para medir la eficacia de la capacitación, una vez aplicada esta, y realizar un informe con los resultados de la evaluación y su grado de eficacia.

Responsables:

- Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano (PDCRH)
- Colaborador

Normativa aplicable:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Ley General de la Administración Pública
- Reglamento para la Evaluación del desempeño del ICODER

Formularios relacionados:

- FRH15 Eficacia de la capacitación

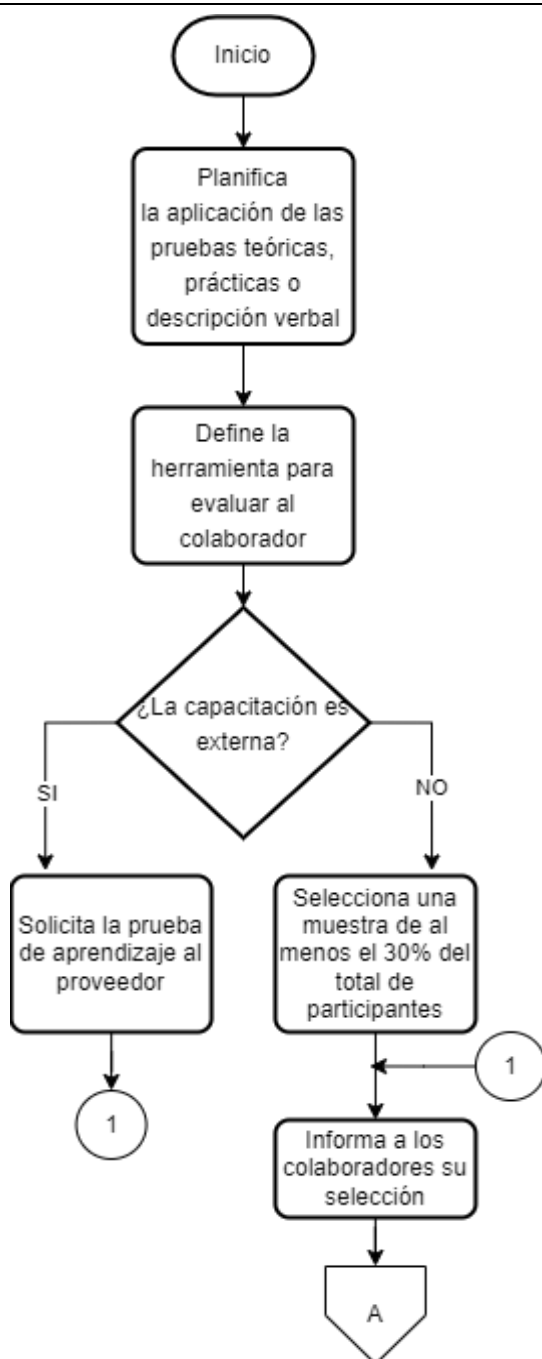
Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Planifica la aplicación de una o más de las siguientes actividades a los participantes: Prueba teórica. Prueba práctica. Descripción verbal.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
2.	Define el tipo de herramienta con la cual se va a evaluar al colaborador.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
3.	¿La capacitación fue realizada por un ente externo al ICODER? Sí: Continúa al paso 4. No: Continúa al paso 5.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
4.	Solicita la aplicación de una prueba de aprendizaje al proveedor elegido. Continúa al paso 6.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
5.	Selecciona una muestra de al menos el 30% del total de participantes para evaluar la eficacia de la capacitación	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
6.	Informa por medio de correo electrónico a los colaboradores su selección y que deben acudir a la prueba.	Profesional encargado de Desarrollo y

		Capacitación del Recurso Humano.
7.	Realiza la prueba para evaluar la eficacia de la capacitación.	Colaborador.
8.	Registra en FRH-15 Eficacia de la capacitación por el colaborador responsable de la capacitación.	Colaborador.
9.	Entrega el formulario FRH-15 Eficacia de la Capacitación por correo al Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.	Colaborador.
10.	Da respuesta al correo electrónico de recibida la información y los documentos necesarios	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
11.	Consolida los resultados obtenidos en las pruebas aplicadas para determinar la eficacia de la capacitación	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
12.	Realiza un informe con los resultados de la evaluación y su grado de eficacia.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
13.	Envía el informe por correo al Coordinador / jefe de área para su conocimiento.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.

14.	Comparte el informe con la Dirección Nacional para su conocimiento del grado de eficacia.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
-	Fin del procedimiento.	-

Profesional encargado de Desarrollo y
Capacitación del Recurso Humano.

Colaborador



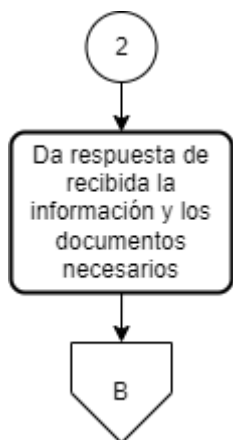


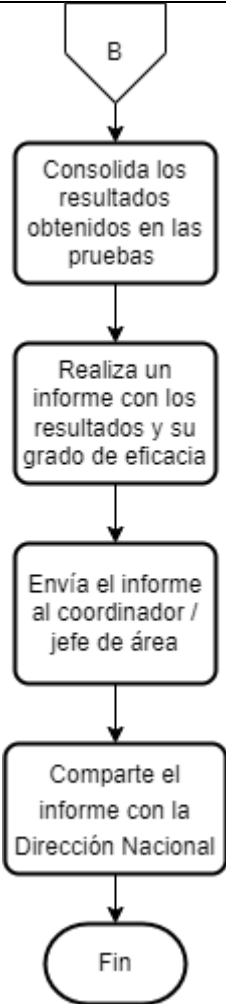
Manual de Procedimientos de la Gestión de Desarrollo

Medición de la Eficacia de la Capacitación

Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.

Colaborador



	Manual de Procedimientos de la Gestión de Desarrollo	
	Medición de la Eficacia de la Capacitación	
Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.	Colaborador	
 <pre> graph TD B[/B/] --> A[Consolida los resultados obtenidos en las pruebas] A --> C[Realiza un informe con los resultados y su grado de eficacia] C --> D[Envía el informe al coordinador / jefe de área] D --> E[Comparte el informe con la Dirección Nacional] E --> F([Fin]) </pre>		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
N:	N:	N:
F:	F:	F:

3.4 Apoyo para el Desarrollo Profesional

	Unidad de Recursos Humanos	
	Apoyo para el Desarrollo Profesional.	
	URH.GD.ADP.05.2024	
	Mayo 2024	Versión 02

Objetivo del procedimiento:

- Implementar un programa de becas y facilidades de estudio para los colaboradores de la institución.

Alcance:

- Para los colaboradores interesados en aplicar para becas, la dirección nacional abrirá un periodo en el cual se aceptan solicitudes para optar por becas por lo cual pasan por un análisis para posteriormente indicar si esta es aceptada o no.

Responsables:

- Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano (PDCRH)
- Director Nacional
- Coordinador / jefe de área
- Comisión de becas
- Colaborador

Normativa aplicable:

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

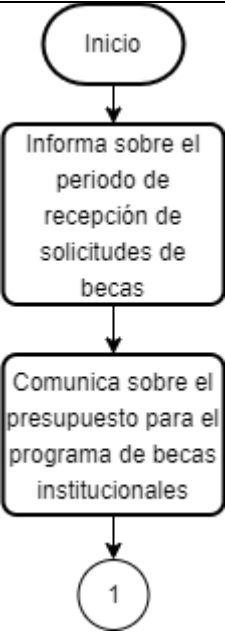
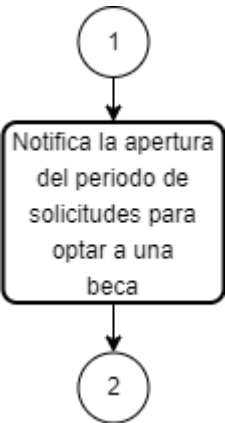
Formularios relacionados:

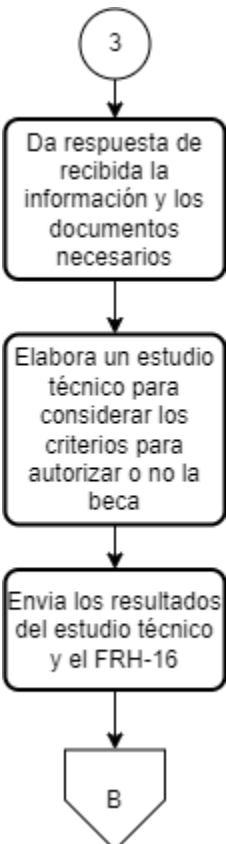
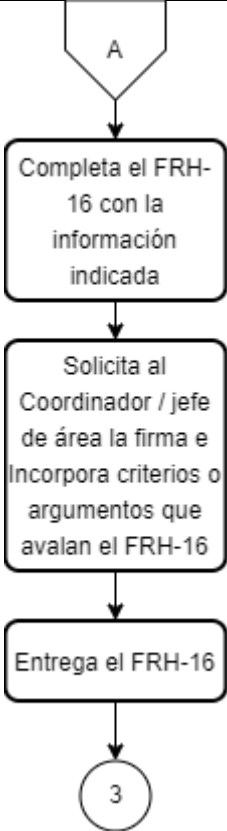
- FRH-16 Solicitud de beca

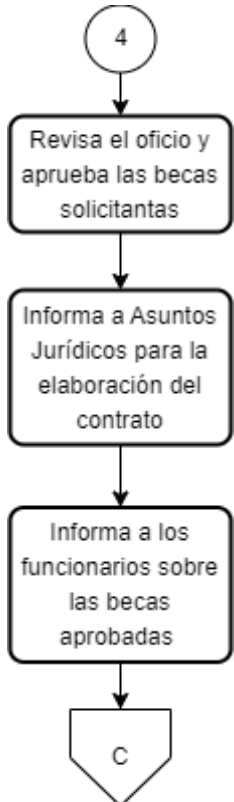
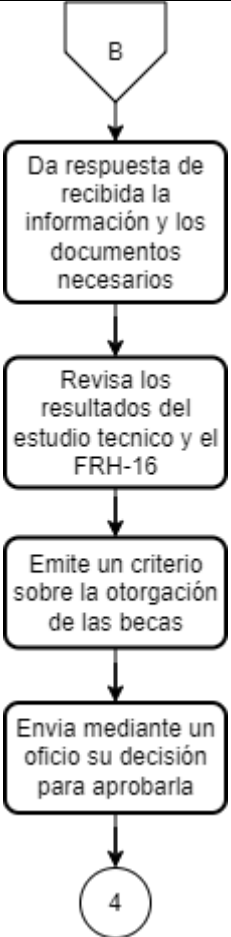
Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Informa sobre el periodo de recepción de solicitudes de becas al Profesional Encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano de forma anual.	Director Nacional.
2.	Comunica sobre el presupuesto para el programa de becas institucionales por medio de un oficio.	Director Nacional.
3.	Notifica a los Coordinadores / jefes de área mediante correo electrónico que se procede a abrir el periodo de solicitudes para optar a una beca institucional.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
4.	Informa a los colaboradores Informar sobre el periodo de recepción de solicitudes de becas.	Coordinador / jefe de área.
5.	Indica a los colaboradores que deben rellenar el FRH-16 Solicitud de Beca.	Coordinador / jefe de área.
6.	Completa el FRH-16 Solicitud de beca justificando al menos la siguiente información: Beneficios que aportará a la institución. Justificación del interés personal. Plan de estudios y cualquier documentación adicional que considere la institución.	Colaborador.

7.	Solicita al Coordinador / jefe de área firma e Incorpora criterios o argumentos que avalan el FRH-16 Solicitud de beca.	Colaborador.
8.	Envía al correo del Encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano	Colaborador.
9.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
10.	Elabora un estudio técnico con el propósito de considerar los criterios para autorizar o no la solicitud de beca, el cual incluye al expediente del FRH-16 Solicitud de beca	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
11.	Envía los resultados del estudio técnico y el FRH-16 por medio del correo institucional.	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano.
12.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Comisión de Becas.
13.	Revisa los resultados del estudio técnico y el FRH-16 Solicitud de Beca.	Comisión de Becas.
14.	Emite un criterio sobre la otorgación de las becas.	Comisión de Becas.
15.	Envía mediante oficio al director nacional para su aprobación final.	Comisión de Becas.
16.	Revisa la recomendación de la Comisión de Becas y aprueba las becas a los colaboradores solicitantes.	Director Nacional.

17.	Informa a Asuntos Jurídicos para la elaboración del contrato de otorgación de beca, según lo estipulado en PSJ-01 Gestión de Servicios Jurídicos.	Director Nacional.
18.	Informa a los colaboradores por correo electrónico sobre las becas aprobadas.	Director Nacional.
19.	Procede con la firma del contrato.	Colaborador.
-	Fin del procedimiento.	-

Director Nacional	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano	Coordinador / jefe de área	Colaborador	Comisión de Becas
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Informa[Informa sobre el periodo de recepción de solicitudes de becas] Informa --> Comunica[Comunica sobre el presupuesto para el programa de becas institucionales] Comunica --> 1((1)) </pre>	 <pre> graph TD 1((1)) --> Notifica[Notifica la apertura del periodo de solicitudes para optar a una beca] Notifica --> 2((2)) </pre>	 <pre> graph TD 2((2)) --> Informa[Informa sobre el periodo de recepción de solicitudes de becas] Informa --> Indica[Indica que deben rellenar el FRH-16] Indica --> Solicitud[/FRH-16 Solicitud de beca/] Solicitud --> A{A} </pre>		

Director Nacional	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano	Coordinador / jefe de área	Colaborador	Comisión de Becas
	 <pre> graph TD 3((3)) --> A1[Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios] A1 --> A2[Elabora un estudio técnico para considerar los criterios para autorizar o no la beca] A2 --> A3[Envía los resultados del estudio técnico y el FRH-16] A3 --> B{B} </pre>		 <pre> graph TD A{A} --> B[Completa el FRH-16 con la información indicada] B --> C[Solicita al Coordinador / jefe de área la firma e Incorpora criterios o argumentos que avalan el FRH-16] C --> D[Entrega el FRH-16] D --> 3((3)) </pre>	

Director Nacional	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano	Coordinador / jefe de área	Colaborador	Comisión de Becas
 <pre> graph TD 4((4)) --> A[Revisa el oficio y aprueba las becas solicitantes] A --> B[Informa a Asuntos Jurídicos para la elaboración del contrato] B --> C[Informa a los funcionarios sobre las becas aprobadas] C --> D{{C}} </pre>				 <pre> graph TD B{{B}} --> A[Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios] A --> B[Revisa los resultados del estudio técnico y el FRH-16] B --> C[Emite un criterio sobre la otorgación de las becas] C --> D[Envía mediante un oficio su decisión para aprobarla] D --> 4((4)) </pre>



Manual de Procedimientos de la Gestión de Desarrollo

Apoyo para el Desarrollo Profesional

Director Nacional	Profesional encargado de Desarrollo y Capacitación del Recurso Humano	Coordinador / jefe de área	Colaborador	Comisión de Becas
			<pre> graph TD C{{C}} --> A[Procede a firmar el contrato en Asuntos Jurídicos] A --> B([Fin]) </pre>	
Elaboró:	Revisó:		Autorizó:	
N:	N:		N:	
F:	F:		F:	

4. Capítulo IV Procedimientos de la Evaluación del Desempeño

En el presente capítulo se detallan los procedimientos incluidos en el Manual de Procedimientos de la Evaluación del Desempeño para la Unidad de Recursos Humanos del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

4.1 Planificación de la Evaluación del Desempeño

	Unidad de Recursos Humanos	
	Planificación de la Evaluación del Desempeño	
	URH.ED.PED.01.2024	
	Mayo 2024	Versión 02

Objetivo del procedimiento:

- Planificar el proceso de Evaluación del Desempeño de los colaboradores del ICODER.

Alcance:

- El coordinador o jefe de área crea expedientes de cada colaborador con información necesaria y junto con el Colaborador los rellenan cada nuevo periodo de evaluación del desempeño.

Responsables:

- Profesional encargado de Gestión y Dotación de Recurso Humano (PGDRH)
- Coordinador / jefe de área
- Colaborador

Normativa aplicable:

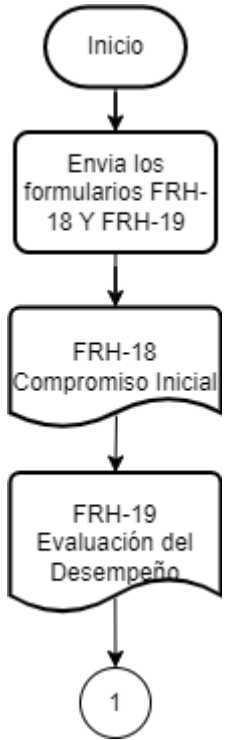
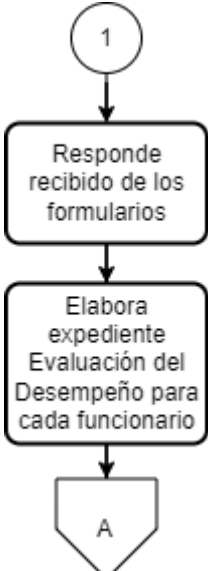
- Reglamento Autónomo del ICODER
- Reglamento para evaluación del desempeño laboral
- Reglamento de la Evaluación del Desempeño

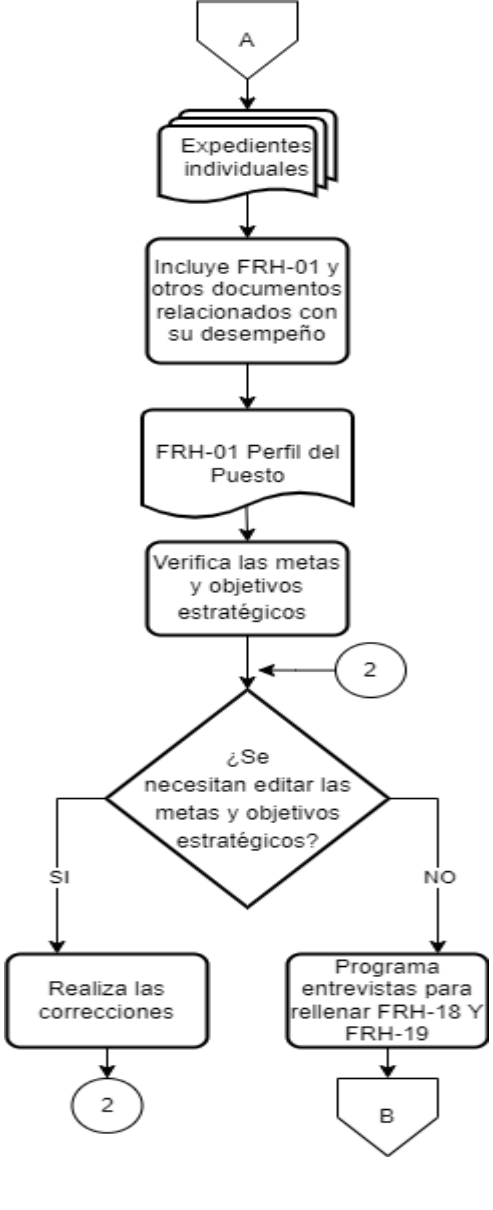
Formularios relacionados:

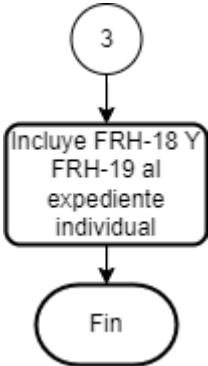
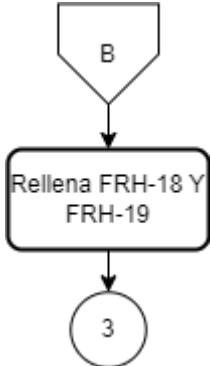
- FRH-18 Compromiso inicial
- FRH-19 Evaluación del desempeño
- FRH-01 Perfil del puesto

Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Envía por correo electrónico los formularios FRH-18 Compromiso inicial y FRH-19 Evaluación del desempeño a los Coordinadores / jefes de área durante el último trimestre del año.	Profesional encargado de Gestión y Dotación de Recurso Humano.
2.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Coordinador / jefe de área.
3.	Elabora el expediente de Evaluación del Desempeño para cada Colaborador.	Coordinador / jefe de área.
4.	Incluye el FRH-01 Perfil del puesto, documentos relacionados con su desempeño y la medida de la eficiencia según indicadores.	Coordinador / jefe de área.
5.	Verifica las metas y objetivos estratégicos según los planes de trabajo establecidos para el área. En caso de ser necesario las edita para estar alineados al trabajo.	Coordinador / jefe de área.
6.	¿Se necesitan editar las metas y objetivos estratégicos? Sí: Continúa al paso 7. No: Continúa al paso 8.	Coordinador / jefe de área.
7.	Realiza las correcciones y vuelve al paso #6.	Coordinador / jefe de área y colaborador.

8.	Programa entrevistas con los colaboradores a su cargo con el fin de elaborar el FRH-18 Compromiso inicial y el FRH-19 Evaluación del desempeño	Coordinador / jefe de área y colaborador.
9.	Realiza las entrevistas con los colaboradores a su cargo con el fin de rellenar el FRH-18 Compromiso inicial y el FRH-19 Evaluación del desempeño.	Coordinador / jefe de área y colaborador.
10.	Incluye los formularios FRH-18 Compromiso inicial y el FRH-19 Evaluación del desempeño al expediente de Evaluación del Desempeño.	Coordinador / jefe de área.
-	Fin del procedimiento.	-

	Manual de Procedimientos de la Evaluación del Desempeño	
	Planificación de la Evaluación del Desempeño	
Profesional encargado de Gestión y Dotación de Recurso Humano.	Coordinador / jefe de área	Colaborador
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Envia[Envía los formularios FRH-18 Y FRH-19] Envia --> FRH18[FRH-18 Compromiso Inicial] FRH18 --> FRH19[FRH-19 Evaluación del Desempeño] FRH19 --> 1((1)) </pre>	 <pre> graph TD 1((1)) --> Responde[Responde recibido de los formularios] Responde --> Elabora[Elabora expediente Evaluación del Desempeño para cada funcionario] Elabora --> A[/A/] </pre>	

	Manual de Procedimientos de la Evaluación del Desempeño	
	Planificación de la Evaluación del Desempeño	
Profesional encargado de Gestión y Dotación de Recurso Humano.	Coordinador / jefe de área	Colaborador
	 <pre> graph TD A[A] --> B[Expedientes individuales] B --> C[Incluye FRH-01 y otros documentos relacionados con su desempeño] C --> D[FRH-01 Perfil del Puesto] D --> E[Verifica las metas y objetivos estratégicos] E --> F{¿Se necesitan editar las metas y objetivos estratégicos?} F -- SI --> G[Realiza las correcciones] G --> H((2)) F -- NO --> I[Programa entrevistas para rellenar FRH-18 Y FRH-19] I --> B[B] H --> F </pre>	

	Manual de Procedimientos de la Evaluación del Desempeño	
	Planificación de la Evaluación del Desempeño	
Profesional encargado de Gestión y Dotación de Recurso Humano.	Coordinador / jefe de área	Colaborador
		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
N:	N:	N:
F:	F:	F:

4.2 Ejecución de la Evaluación del Desempeño

	Unidad de Recursos Humanos	
	Ejecución de la Evaluación del Desempeño	
	URH.ED.EED.02.2024	
	Mayo 2024	Versión 02

Objetivo del procedimiento:

- Ejecutar el proceso de la Evaluación del Desempeño a los colaboradores del ICODER.

Alcance:

- El coordinador o jefe de área junto con el colaborador determinan los propósitos a cumplir en el periodo anual y posterior se aplica la evaluación del desempeño del periodo anterior a los colaboradores del ICODER.

Responsables:

- Coordinador / jefe de área
- Colaborador

Normativa aplicable:

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

Formularios relacionados:

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

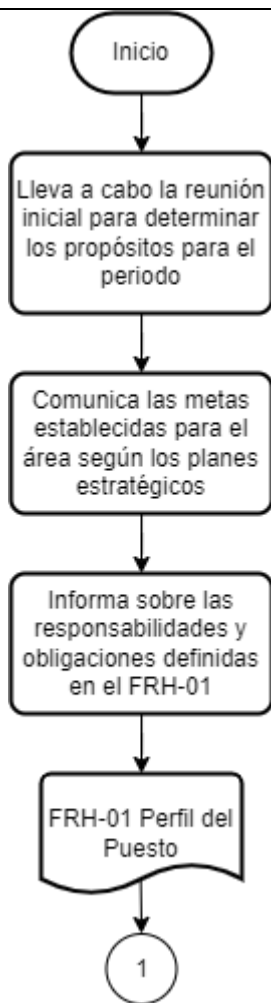
Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
---------	-------------------------------	-------------

-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Lleva a cabo la reunión inicial, durante el mes de enero, se reúne con el colaborador para determinar los propósitos para el periodo.	Coordinador / jefe de área y colaborador.
2.	Comunica las metas establecidas para el área según los planes estratégicos	Coordinador / jefe de área.
3.	Informa sobre las responsabilidades y obligaciones definidas en el FRH-01 Perfil del Puesto.	Coordinador / jefe de área.
4.	Registra el FRH-18 Compromiso inicial donde detalla las responsabilidades adquiridas para el periodo.	Colaborador.
5.	Entrega el FRH-18 Compromiso inicial al coordinador por medio del correo.	Colaborador.
6.	Da respuesta de recibido el FRH-18.	Coordinador / jefe de área.
7.	Revisa y analiza el FRH-18 Compromiso Inicial.	Coordinador / jefe de área.
8.	Realiza una evaluación parcial para observar el avance del FRH-18 Compromiso Inicial en el mes de julio.	Coordinador / jefe de área.
9.	Aplica el FRH-19 Evaluación de desempeño según lo especificado en el Manual de Evaluación del desempeño y el FRH-18 Compromiso inicial (período anterior) en el mes de febrero. Esta evaluación se puede dar por medio de instrumentos electrónicos para medir el desempeño.	Coordinador / jefe de área.
10.	Efectúa la clasificación según la puntuación obtenida.	Coordinador / jefe de área.

11.	Anota los resultados en la sección del FRH-19 Evaluación de desempeño determinada para este fin.	Coordinador / jefe de área.
12.	Revisa la puntuación obtenida con el colaborador entrevistado.	Coordinador / jefe de área y colaborador.
13.	¿Está de acuerdo? Si: Continúa al paso 14. No: Continúa al paso 13.	Colaborador.
14.	Presenta recurso de apelación y recurre a la jefatura superior, quien deberá resolver lo pertinente. Fin del procedimiento.	Colaborador.
15.	Firma el FRH-19 Evaluación de desempeño en la casilla habilitada para tal fin.	Colaborador.
16.	Entrega el FRH-19 Evaluación de desempeño a el Coordinador / jefe de área.	Colaborador.
-	Fin del procedimiento.	-

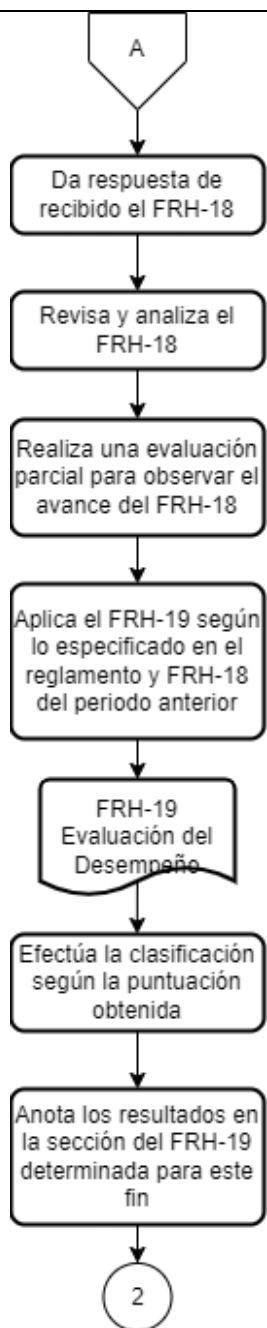
Coordinador / jefe de área

Colaborador



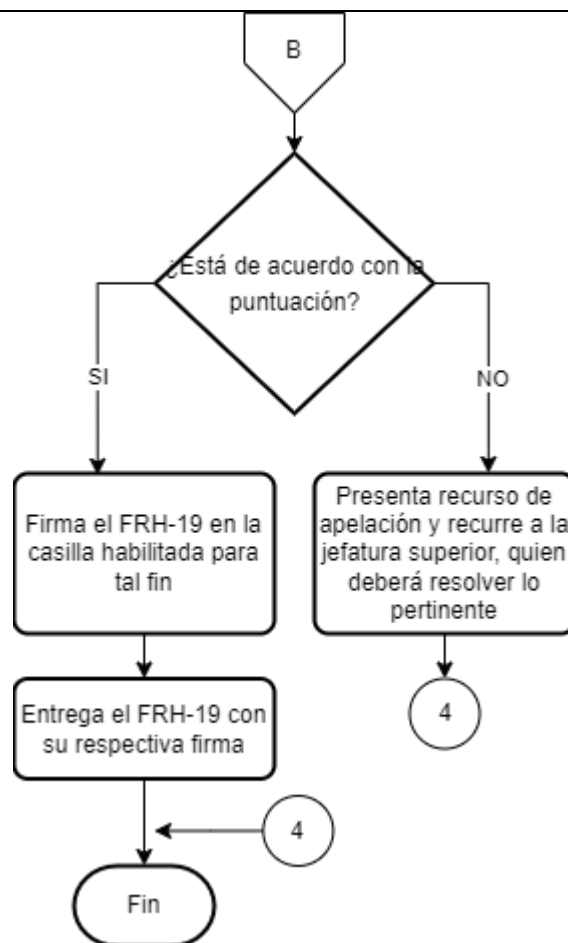
Coordinador / jefe de área

Colaborador



Coordinador / jefe de área

Colaborador



Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

N:

N:

N:

F:

F:

F:

4.3 Tabulación y Análisis de Resultados

	Unidad de Recursos Humanos	
	Tabulación y Análisis de Resultados	
	URH.ED.TAR.03.2024	
	Mayo 2024	Versión 02

Objetivo del procedimiento:

- Organizar la información en un documento final para analizar los resultados obtenidos de la Evaluación del Desempeño de los colaboradores del ICODER.

Alcance:

- Se realiza una vez terminada la evaluación del desempeño por lo que el coordinador o jefe de área envía los resultados para que el profesional encargado de gestión y dotación de recursos humanos tabule la información y realizar un informe para la aprobación del director nacional.

Responsables:

- Coordinador / jefe de área.
- Profesional encargado de Gestión y Dotación de Recurso Humano (PGDRH)
- Coordinador de Recursos Humanos
- Director Nacional

Normativa aplicable:

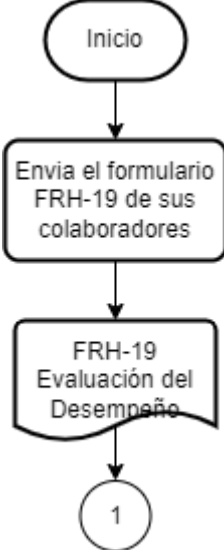
- Reglamento Autónomo del ICODER
- Reglamento para evaluación del desempeño laboral
- Reglamento de la Evaluación del Desempeño
- Ley Marco del Empleo Público

Formularios relacionados:

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

Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Envía el formulario FRH-19 Evaluación del Desempeño de sus colaboradores por medio de correo electrónico.	Coordinador / jefe de área.
2.	Notifica el recibido de la información de los formularios en respuesta al correo.	Profesional encargado de Gestión y Dotación de Recurso Humano.
3.	Tabula la información del FRH-19 Evaluación del Desempeño en el formulario FRH-20 Resultados evaluación del desempeño.	Profesional encargado de Gestión y Dotación de Recurso Humano.
4.	Entrega el FRH-20 Resultados evaluación del desempeño al coordinador vía correo.	Profesional encargado de Gestión y Dotación de Recurso Humano.
5.	Revisa y analiza el FRH-20 Resultados evaluación del desempeño	Coordinador de Recursos Humanos.
6.	¿Es necesario corregir el informe de evaluación del desempeño? Si: Continúa al paso 7. No: Continúa al paso 8.	Coordinador de Recursos Humanos.

7.	Realiza las correcciones junto al Profesional Gestión y Dotación de Recurso Humano. Y repetir el paso 5.	Coordinador de Recursos Humanos.
8.	Envía el FRH-20 Resultados evaluación del desempeño para la aprobación final al correo.	Coordinador de Recursos Humanos.
9.	Revisa el informe de evaluación del desempeño.	Director Nacional.
10.	¿Está correcto? Si: Continúa al paso 12. No: Continúa al paso 11.	Director Nacional.
11.	Solicita las correcciones al coordinador de recursos humanos en el paso 8.	Director Nacional.
12.	Firma el FRH-20 Resultado Evaluación del Desempeño.	Director Nacional.
-	Fin del procedimiento.	-

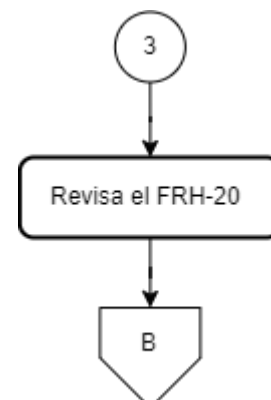
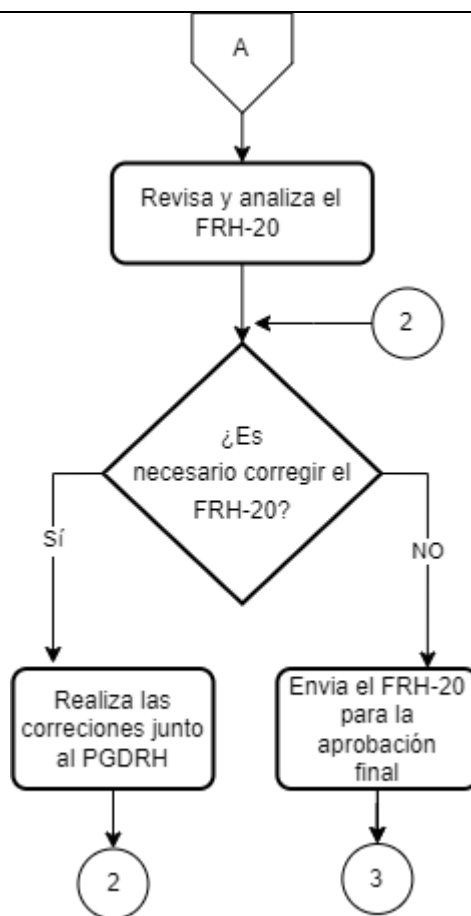
Coordinador / jefe de área	Profesional encargado de Gestión y Dotación de Recurso Humano.	Coordinador de Recursos Humanos	Director Nacional
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Envia[Envía el formulario FRH-19 de sus colaboradores] Envia --> FRH19[FRH-19 Evaluación del Desempeño] FRH19 --> 1((1)) </pre>	 <pre> graph TD 1((1)) --> Notifica[Notifica el recibido de la información de los formularios] Notifica --> Tabula[Tabula la información del FRH-19 en el formulario FRH-20] Tabula --> FRH20[FRH-20 Resultados Evaluación del Desempeño] FRH20 --> Entrega[Entrega el FRH-20] Entrega --> A[/A/] </pre>		

Coordinador /
jefe de área

Profesional
encargado de
Gestión y
Dotación de
Recurso Humano.

Coordinador de Recursos
Humanos

Director Nacional



Coordinador / jefe de área	Profesional encargado de Gestión y Dotación de Recurso Humano.	Coordinador de Recursos Humanos	Director Nacional
			 <pre> graph TD B[B] --> D{¿Está correcto el FRH.20?} D -- SI --> P1[Firma el FRH-20 para su abropación] P1 --> F([Fin]) D -- NO --> P2[Solicita las correcciones] P2 --> C2((2)) </pre>
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:	
N:	N:	N:	
F:	F:	F:	

5. Capítulo V Procedimientos de la Gestión de Relaciones Laborales

En el presente capítulo se detallan los procedimientos incluidos en el Manual de Procedimientos de la Gestión de Relaciones Laborales para la Unidad de Recursos Humanos del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

5.1 Investigación Preliminar

	Unidad de Recursos Humanos	
	Investigación Preliminar	
	URH.GRL.IP.01.2024	
	Mayo 2024	Versión 02

Objetivo del procedimiento:

- Obtener información relevante sobre la denuncia presentada en relación con las posibles faltas cometidas por un colaborador del ICODER para tomar decisiones informadas.

Alcance:

- A todo colaborador del ICODER el cual produzca una falta se aplicará el procedimiento, para que el órgano director pueda recabar información respecto al caso y luego crear un informe de la investigación con las recomendaciones a considerar.

Responsables:

- Colaborador
- Presunto infractor
- Director Nacional
- Órgano director

Normativa aplicable:

- Reglamento Autónomo del ICODER

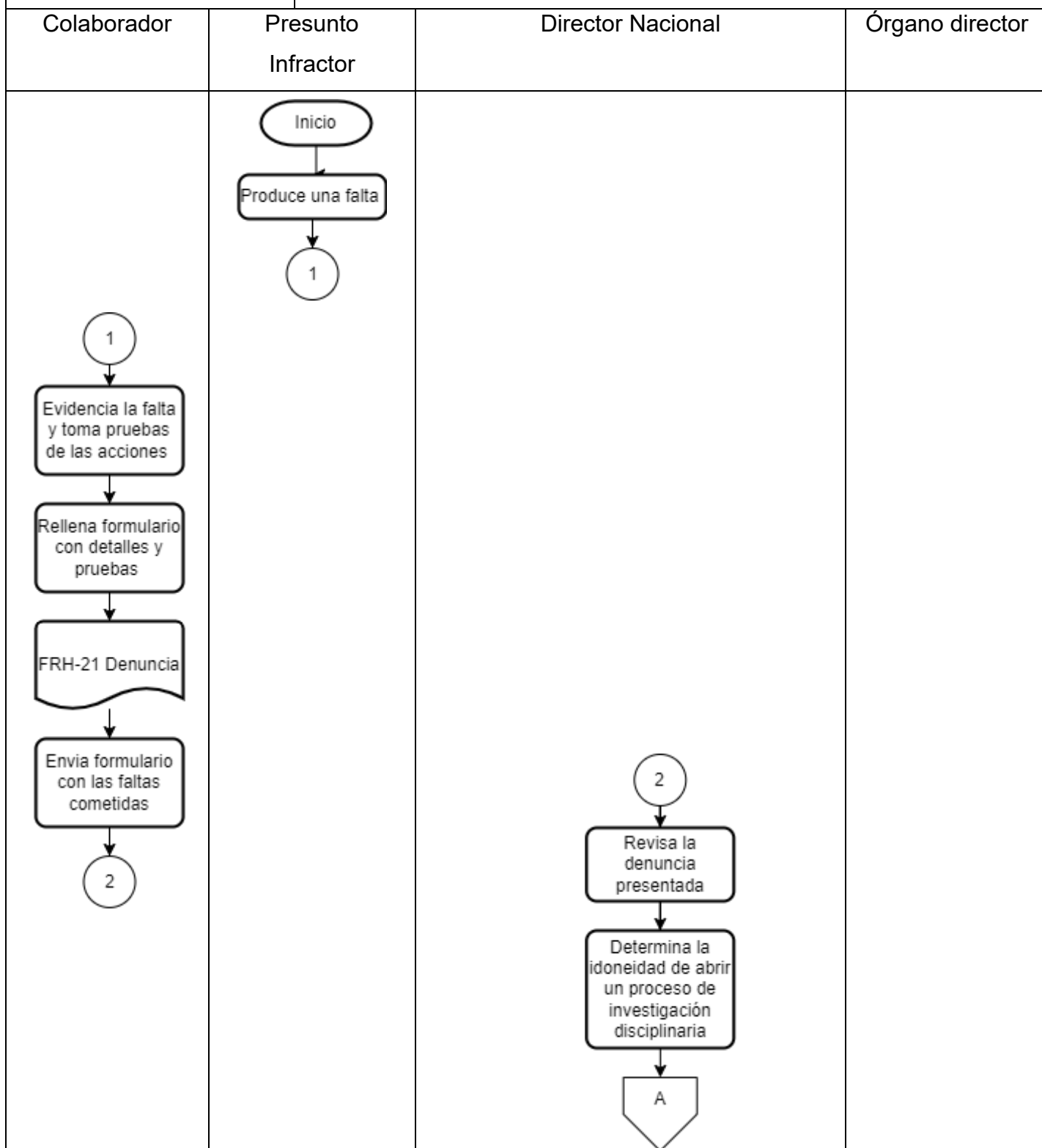
- Ley General de la Administración Pública (Libro Segundo)
- Código de Trabajo
- Código de Ética Profesional ICODER

Formularios relacionados:

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

Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Produce una falta ante un colaborador del ICODER o que afecte la Institución en sí.	Presunto infractor.
2.	Evidencia la falta y toma pruebas de las acciones cometidas por el Presunto Infractor.	Colaborador.
3.	Rellena el formulario FRH-21 Denuncia con una descripción detallada de los hechos, adjuntando aquellas pruebas que fundamenten la denuncia.	Colaborador.
4.	Envía el formulario FRH-21 Denuncia al director nacional con las faltas cometidas.	Colaborador.
5.	Da respuesta de recibida la información y los documentos necesarios.	Director Nacional.
6.	Revisa la denuncia presentada.	Director Nacional.
7.	Determina la idoneidad de abrir un proceso de investigación disciplinaria.	Director Nacional.
8.	¿Se determina la idoneidad de abrir un proceso de investigación disciplinaria? Sí: Continúa al paso 10. No: Continúa al paso 9.	Director Nacional.
9.	Envía un oficio al colaborador indicando los motivos de rechazo. Fin del Procedimiento	Director Nacional.
10.	Determina la necesidad de nombrar a un	Director Nacional.

	instructor u órgano director que realice las investigaciones sobre el hecho denunciado.	
11.	¿Se determina la necesidad de nombrar a un instructor u órgano director? Sí: Continúa al paso 13. No: Continúa al paso 12.	Director Nacional.
12.	Continúa realizando el proceso el Coordinador de Recursos Humanos	Director Nacional.
13.	Nombra al instructor u órgano director que puede estar conformado por personal del área de Asesoría Legal o por abogados externos a la institución, según se considere.	Director Nacional.
14.	Envía la citación al presunto infractor por escrito con un mínimo de quince días para la audiencia oral.	Órgano director.
15.	Asiste a la citación en el lugar indicado.	Presunto infractor.
16.	Presenta al órgano director la prueba de descargo, así como cualquier otra evidencia que determine la veracidad de los hechos.	Presunto infractor.
17.	Analiza el caso con las pruebas presentadas.	Órgano director.
18.	Crea un informe sobre la investigación con su recomendación.	Órgano director.
19.	Envía por correo electrónico al director nacional durante los siguientes quince días naturales el informe final de la investigación.	Órgano director.
20.	Responde el recibido del informe final.	Director Nacional.
	Fin del procedimiento.	-

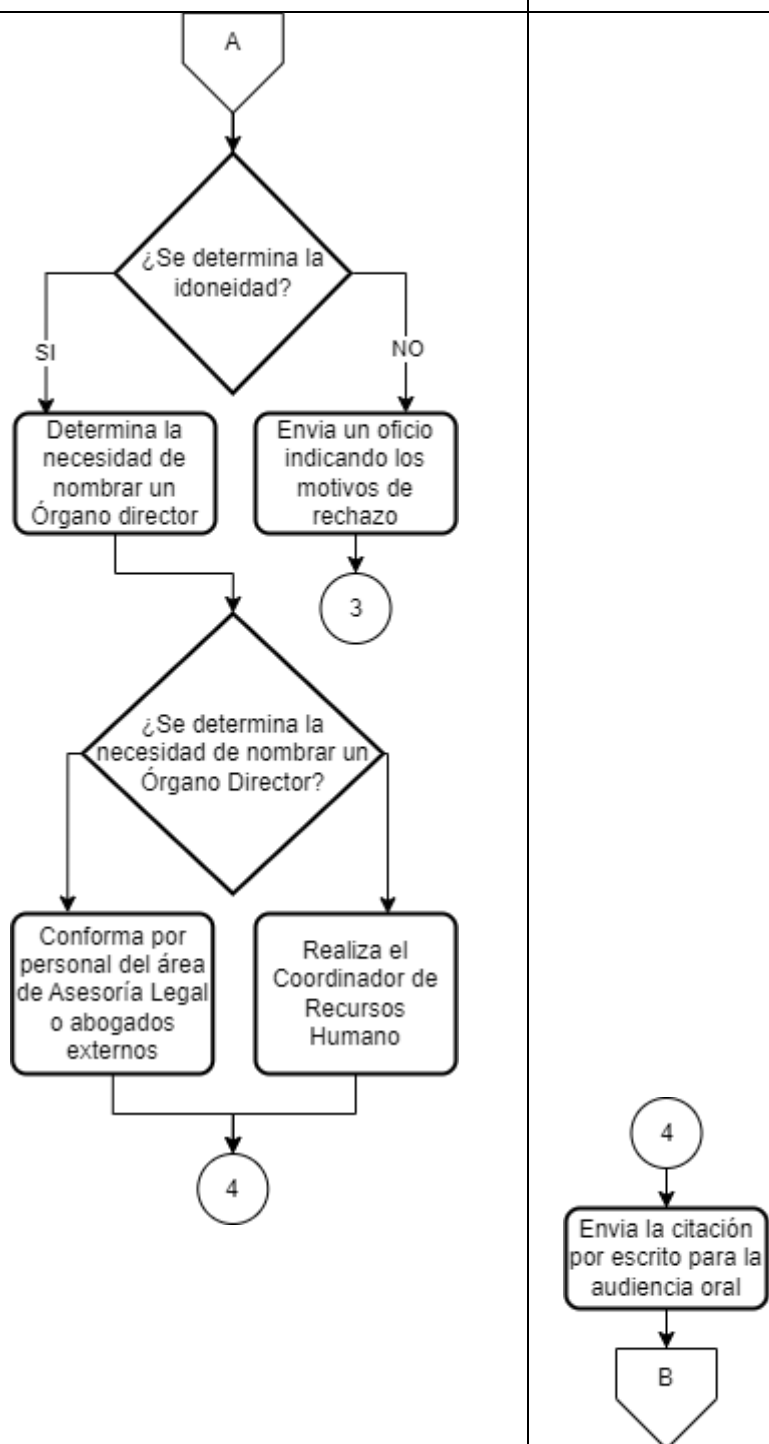


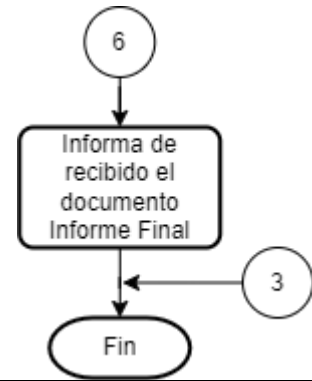
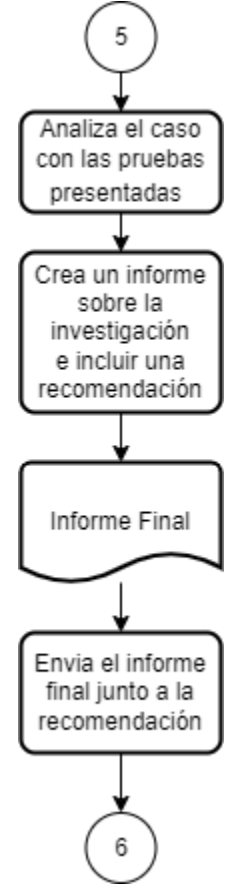
Colaborador

Presunto
Infractor

Director Nacional

Órgano director



Colaborador	Presunto Infractor	Director Nacional	Órgano director
	 <pre> graph TD B[/B/] --> A[Asiste a la audiencia oral] A --> C[Presenta las pruebas de descargo y demás evidencias] C --> 5((5)) </pre>	 <pre> graph TD 6((6)) --> D[Informa de recibido el documento Informe Final] 3((3)) --> D D --> Fin([Fin]) </pre>	 <pre> graph TD 5((5)) --> E[Analiza el caso con las pruebas presentadas] E --> F[Crea un informe sobre la investigación e incluir una recomendación] F --> G[/Informe Final/] G --> H[Envía el informe final junto a la recomendación] H --> 6((6)) </pre>
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:	
N:	N:	N:	
F:	F:	F:	

5.2 Proceso Administrativo Disciplinario

	Unidad de Recursos Humanos	
	Proceso Administrativo Disciplinario	
	URH.GRL.PAD.02.2024	
	Mayo 2024	Versión 02

Objetivo del procedimiento:

- Emitir una resolución final respecto a la denuncia presentada mediante el análisis de la información recopilada en la investigación preliminar.

Alcance:

- El director nacional toma una decisión fundamentada sobre el informe final de la investigación preliminar, se notifica al colaborador y se ejecuta lo estipulado en la resolución ya sea a favor o en contra del presunto infractor.

Responsables:

- Director Nacional
- Coordinador de Recursos Humanos

Normativa aplicable:

- Reglamento Autónomo del ICODER
- Ley General de la Administración Pública (Libro Segundo)
- Código de Trabajo
- Código de Ética Profesional ICODER

Formularios relacionados:

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

Nº Act.	Descripción del procedimiento	Responsable
---------	-------------------------------	-------------

-	Inicia el procedimiento.	-
1.	Estudia las recomendaciones del informe final de la investigación.	Director Nacional.
2.	Toma una decisión fundamentada o basada en el informe final y/o los reglamentos del ICODER, en un plazo no superior a dos meses.	Director Nacional.
3.	¿El caso es de gravedad justificada? Sí: Continúa al paso 5. No: Continúa al paso 4.	Director Nacional.
4.	Redacta la resolución al caso. Continúa al paso 6.	Director Nacional.
5.	Procede a suspender cautelarmente al colaborador.	Director Nacional.
6.	Envía la resolución por medio de correo electrónico al Coordinador de Recursos Humanos.	Director Nacional.
7.	Notifica el recibido al correo de la resolución emitida por la Dirección Nacional.	Coordinador de Recursos Humanos.
8.	Notifica al colaborador y presunto infractor la decisión tomada por la Dirección Nacional.	Coordinador de Recursos Humanos.
9.	Procede a ejecutar lo estipulado en la resolución siguiendo la normativa legal correspondiente.	Coordinador de Recursos Humanos.
-	Fin del procedimiento.	-

Director Nacional

Coordinador de Recursos Humanos



	Manual de Procedimientos de la Gestión de Relaciones Laborales	
	Proceso Administrativo Disciplinario	
Director Nacional	Coordinador de Recursos Humanos	
	 <pre> graph TD A{{A}} --> B[Notifica el recibido de la resolución emitida] B --> C[Notifica al funcionario y presunto infractor la decisión tomada por Dirección Nacional] C --> D[Procede a ejecutar lo estipulado en la resolución] D --> E((Fin)) </pre>	
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
N:	N:	N:
F:	F:	F:

6. Capítulo VI Propuesta de formularios

El capítulo VI muestra la propuesta realizada a los formularios junto con las mejoras sobre el análisis de formularios realizado en el tomo I.

6.1 Evaluación del Período de Prueba

En el formulario de la Evaluación del periodo de prueba se implementó una sección con la fecha en la cual se aplica el formulario, además se le agregó una codificación “FRH-17” y así continuar con la secuencia de los formularios de la Unidad de Recursos Humanos del ICODER.



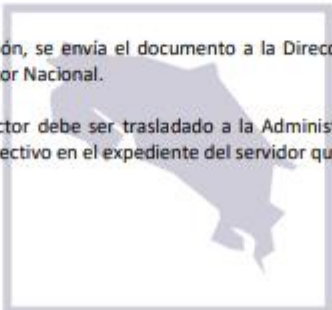
FRH-17 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE PERIODO DE PRUEBA

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: _____

CEDULA: _____

TIEMPO DE INTERRUPCION: _____

CARGO: _____

CARGO DEL JEFE: _____

DIRECCION A LA QUE PERTENECE: _____

FECHA DE APLICACIÓN: _____

NOMBRE JEFE INMEDIATO: _____

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

OBSERVACIONES:

Firma del Empleado.

Firma del Jefe Inmediato

Firma Directora Nacional- ICODER

6.2 Anuncio del Puesto

Para el formulario Anuncio del Puesto se cambió el título con la finalidad de alinearlos a la razón de ser del documento. Además, se desarrollan la descripción de como rellenar el documento y se agregó un apartado para incluir la firma del encargado del procedimiento. Por otra parte, se agregó la codificación para continuar con la secuencia de los formularios.



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.

Periodo 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.

FIRMA PROFESIONAL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

6.3FRH-02 Solicitud de contratación de personal

Para el formulario FRH-02 Solicitud de contratación de personal se implementó una sección en la cual se explica la manera en la que se debe rellenar el documento.

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

En cada campo, escribir los datos solicitados.

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:		
☐ Contratación de una persona colaboradora para cubrir una plaza vacante sin propietario.		
☐ Contratación de una persona colaboradora para cubrir una nueva plaza (una persona adicional en un puesto de trabajo nuevo).		
☒ 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.

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

6.4 FRH-05 Verificación de referencias laborales

Para el formulario FRH-05 Verificación de referencias laborales se implementó una sección en la cual se explica la manera en la que se debe rellenar el documento.

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

En cada campo, escribir los datos solicitados.

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

6.5FRH-06 Plan de inducción inicial

Para el formulario FRH-06 Plan de inducción inicial el principal cambio ha sido agregar las instrucciones de llenado y el apartado de la firma se incluye dentro de la tabla a rellenar debido a que pueden ser varios colaboradores los encargados de colocar su firma.

	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:	

En cada casilla se deberá agregar los datos solicitados con el fin de cumplir las actividades de inducción para el nuevo colaborador/a.

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

	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

6.6FRH-07 Boleta de vacaciones

En el formulario FRH-07 Boleta de vacaciones se cambió el nombre para que este estuviera alineado a su fin principal. También se incluyeron las instrucciones de llenado del formulario y una sección para incluir la firma y nombre del colaborador que lo realice.

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

En este formulario deberá incluir el área de pertenencia y el nombre del responsable. Luego se colocará el nombre de cada funcionario y las fechas solicitadas por cada uno de estos para tener el registro de estas.

Área	
Responsable	

Funcionario	Fechas solicitadas

Realizado por:
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre

Firma

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

6.7 FRH-10 Matriz de competencias

Para este formulario los cambios realizados fue el agregar la sección con la información de llenado del documento y un apartado para colocar la respectiva firma y nombre de la persona que lo realiza.



FRH-10 Matriz de competencias V.01

Para este formulario deberá rellenar los espacios con la información solicitada. Identificará las actividades y serán clasificadas según su puntuación.

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

- | |
|--|
| 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						

Realizado por:

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre

Firma

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

6.8FRH-11 Detección de las necesidades de capacitación

En el formulario FRH-11 Detección de las necesidades de capacitación cuenta con una codificación la cual brinda una secuencia dentro de los formularios de la Unidad de Recursos Humanos.

	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	☐
Fuera de su jornada laboral	☐
Fin de semana	☐

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 (Projet 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.

El Plan de capacitación presenta el formulario FRH-12 donde se agregaron las instrucciones de llenado del documento y al final de este un apartado para la firma y nombre de la persona que lo lleva a cabo. Además, por medio de su codificación facilita la secuencia de los formularios.

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

Período	
---------	--

En este formulario lo primero que se debe realizar es incluir el periodo en que se está realizando. Luego se rellena la tabla con los datos solicitados.

[illegible]

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

Realizado por:

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre

Firma

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

6.10 FRH-13 Registro de capacitación

Para el formulario FRH-13 Registro de capacitación se incluyeron las instrucciones para completar el documento tanto por el encargado de la capacitación y los colaboradores. También, se agregó un apartado para la firma del encargado de la capacitación.

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

El los espacios indicados colocar la información solicitada por parte del responsable y en la lista los funcionarios asistentes.

Nombre capacitación			
Responsable capacitación			
Facilitador			
Lugar			
Fecha		Hora	

	Nombre	Puesto	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Realizado por:

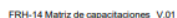
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre

Firma

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

Los cambios que se le hicieron al formulario FRH-14 Matriz de capacitaciones fue agregar el apartado de instrucciones, e incluir la sección de forma por parte del encargado. También con la codificación se brinda la secuencia a los formularios.

[illegible]

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Firma

Versión:	Fecha:	Origen del cambio:
1	14/02/17	Manuel J. Lopez

6.12 FRH-15 Eficacia de la capacitación

El formulario FRH-15 Eficacia de la capacitación presenta una instrucción de llenado y la sección para colocar el nombre y la firma del encargado. La codificación brinda una secuencia de formularios para la Unidad de Recursos Humanos.



FRH-15 Eficacia de la capacitación V.01

- El formulario se rellena con la información solicitada y por medio de Excel se realizan los cálculos para brindar la nota y tomar acciones.

Áreas/Departamentos

Fecha	
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

Realizado por:

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre

Firma

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

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 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>
- 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>
- Sanchis Gilbert, R. (2020). *Diagramación de procesos*. [Universitat Politècnica de València]. <http://hdl.handle.net/10251/144115>