

Acuerdo de Junta Directiva del AyA			
Sesión No. 2022-60 Ordinaria	Fecha de Realización 29/Nov/2022	Acuerdo No. 2022-545	
Artículo 5.1-Política de sucesión de puestos y Política de fortalecimiento del talento humano. Acuerdo n.º 2022-189, ítem 8. Memorando GG-2022-04335			
Atención Dirección Gestión del Capital Humano, Gerencia General,			
Asunto Modificación a la política de sucesión de puestos (acuerdo n.º 2017-540)		Fecha Comunicación 30/Nov/2022	

**JUNTA DIRECTIVA
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**

INTRODUCCIÓN

A través del programa de sucesión para puestos claves se busca contribuir a que las dependencias de la institución logren sus objetivos, contando con un capital humano formado, capacitado y en proceso de desarrollo, con las competencias necesarias y el perfil idóneo para ocupar el puesto.

El concepto de sucesión debe entenderse por sustitución de alguien en un lugar o en el desempeño de una función (tomado del diccionario de la real academia española).

ANTECEDENTES

El AyA al ser una institución, que tiene como fin asegurar el acceso universal al agua potable y al saneamiento de forma comprometida con la salud, la sostenibilidad del recurso hídrico y el desarrollo económico y social del país; debe de garantizar contar con el personal profesional y técnico con los conocimientos, destrezas y competencias adecuadas para brindar un servicio de calidad y continuidad a los usuarios.

El 33.7% de la población laboral del Instituto se ubica entre 50 y más años, lo que equivale en promedio a que 1.362 personas están próximas a acogerse a la jubilación a corto y mediano plazo, siendo indispensable el considerar a 10 años un programa de sucesión que permita sustituir el personal de forma pertinente.

Lo anterior sin tomar en cuenta otros posibles escenarios por los cuales se genera la fuga del conocimiento, como lo es renuncia, permisos, incapacidades o fallecimiento.

Por medio del Programa de Sucesión para Puestos Claves de AyA, se busca minimizar

el riesgo mencionado anteriormente, identificando los puestos y posibles sucesores para ocupar estos cargos.

No tomar las acciones que correspondan de manera preventiva genera el riesgo de no contar con el personal idóneo en cantidad y tiempo oportuno, además de no poder brindar el servicio al usuario de forma continua, la pérdida o fuga de conocimientos y la no transferencia de experiencias e información de forma adecuada, con que deben recibir las personas servidoras que ocupan puestos medulares en la Institución, quedando así un vacío o desinformación, que podría comprometer el logro de los objetivos estratégicos del AyA.

OBJETIVOS

El AyA debe asegurar el acceso universal al agua potable y al saneamiento de forma comprometida con la salud, la sostenibilidad del recurso hídrico y el desarrollo económico y social del país, por medio del Programa de Sucesión de Puestos Claves.

El cual tiene cuatro objetivos fundamentales.

1. Identificar los puestos claves en toda la Institución.
2. Identificar posibles sucesores por cada puesto clave.
3. Desarrollar las competencias necesarias en los sucesores.
4. Lograr la continuidad del servicio de agua potable y saneamiento con los sucesores en los puestos claves.

ALCANCE

El alcance del Programa Sucesión para Puestos Claves y posibles sucesores de AyA, es para aquellas personas servidoras que realizan funciones de forma directa en los procesos medulares de Gestión de Apoyo, Sistemas de Agua y Servicio al Cliente, siendo indispensables para la continuidad y calidad del servicio que se brinda a los usuarios; esto en apego del Manual de Cargos y Clases del AyA.

Del texto anterior y subrayo se desprende que toda persona servidora que realice funciones de forma directa en los procesos medulares en categoría de puesto clave, debido a que se consideran indispensables para la continuidad y calidad del servicio que se brinda a los usuarios, pueden formar parte del programa de sucesión de puestos claves, es un tema además de interés personal y no una obligación, por lo que no se observa que se excluya a ningún funcionario que cumpla con las condiciones según la normativa vigente.

LINEAMIENTOS

Lineamiento 1

El Programa de Sucesión para Puestos Claves y posibles sucesores de AyA debe garantizar la identificación de los puestos claves y posibles sucesores, realizar la transferencia de conocimientos, experiencias y buenas prácticas, para el correcto funcionamiento de los procesos medulares de Gestión de Apoyo, Sistemas de Agua y Servicio al Cliente y así mantener o mejorar la continuidad y calidad del servicio que se brinda a los usuarios.

Los puestos claves son los que a partir del análisis de sus funciones se determine que,

por el conocimiento, la responsabilidad y consecuencia del error son indispensables para el desarrollo de los planes y presupuestos establecidos en una dependencia, así como para el correcto funcionamiento de los procesos medulares del Instituto.

Lineamiento 2

La Dirección Gestión de Capital Humano para este Programa tiene la responsabilidad de:

1. Contar con una Política del Programa de Sucesión para Puestos Clave, vigente y actualizada.
2. Revisar y actualizar el Programa de Sucesión de acuerdo con las necesidades y la realidad Institucional.
3. Establecer el control y seguimiento para que se cumplan los objetivos del Programa de Sucesión.
4. Incorporar en el plan de capacitación aquellos temas en los cuales sea necesario para nivelar los requisitos académicos, conocimientos técnicos, competencias y habilidades de los posibles sucesores, a su vez brindar el apoyo logístico necesario para llevar a cabo las actividades; según disponibilidad presupuestaria.
5. Identificar y priorizar los puestos claves que deben de ser incluidos dentro del Programa de Sucesión.
6. Mediante los planes de capacitación disponibles en la Institución se podrá realizar el cierre de brecha para posibles sucesores, también será tomado en cuenta la formulación del DNC como una herramienta de apoyo.

Lineamiento 3

Las Jefaturas tienen la responsabilidad de:

1. Proponer los puestos que considere como claves y también los posibles sucesores utilizando criterios objetivos y bajo los lineamientos técnicos indicados por la Dirección Gestión de Capital Humano.
2. Atender en tiempo oportuno las solicitudes que la Dirección Gestión de Capital Humano realice sobre el tema tratado.
3. Brindar el apoyo a los colaboradores identificadas como puestos claves y posibles sucesores, para que sean parte de las actividades de formación y capacitación.
4. Elaborar en conjunto con la Dirección Gestión de Capital Humano los planes de formación y capacitación dirigido a los posibles sucesores, donde se detallen los temas principales, aspectos logísticos, visitas técnicas, pruebas prácticas en el campo, entre otros, con el fin de nivelar los conocimientos entre ambas partes.
5. Emplear acciones para que se trabaje de forma continua la transferencia del conocimiento y las buenas prácticas entre el puesto clave y posibles sucesores.
6. Establecer en conjunto con la Dirección Gestión de Capital Humano el control y seguimiento para que se cumplan los objetivos del Programa y que se lleve a cabo el plan de formación y capacitación haciendo efectiva la transferencia de

conocimiento entre los puestos claves y los posibles sucesores de forma oportuna.

Lineamiento 4

Los recursos necesarios para la ejecución de las actividades programadas dentro del Programa de Sucesión para Puestos Clave de AyA, serán presupuestados y asignados a la Dirección de Gestión Capital Humano; según disponibilidad de la institución.

Lineamiento 5

El Programa de Sucesión para Puestos Claves y posibles sucesores de AyA estará conformado de la siguiente manera:

- a. La Dirección Gestión de Capital Humano emitirá los lineamientos técnicos para la identificación de los puestos claves.
- b. La Dirección de Capital Humano deberá analizar los puestos claves para clasificarlos en las diferentes áreas funcionales, con el fin de atenderlos en el corto y mediano plazo.
- c. La Dirección de Capital Humano deberá definir y validar los criterios de selección para los puestos claves y posibles sucesores.
- d. La Dirección de Capital Humano deberá realizar el levantamiento y verificación de las funciones y competencias de los puestos claves, esto según los diferentes grupos ocupacionales.
- e. La Dirección de Capital Humano deberá previo a la inclusión de los posibles sucesores dentro del Programa de Sucesión para Puestos Claves de AyA, verificar que la persona servidora firme el documento formal de compromisos y responsabilidades.
- f. La Dirección de Capital Humano notificará a través de memorando a las jefaturas formales de aquellos puestos claves que serán parte del Programa.
- g. La Dirección de Capital Humano en coordinación con las jefaturas formales deberán comunicar a los posibles sucesores que participarán en el Programa de Sucesión.
- h. La Dirección de Capital Humano analizará los formularios de identificación para seleccionar los posibles sucesores.
- i. La Dirección de Capital Humano es la Dependencia responsable de validar y priorizar el cierre de brecha de los posibles sucesores que formarán parte del Programa de Sucesión de puestos Claves, contemplando la cantidad de brechas, las dos últimas evaluaciones de desempeño, procedimientos disciplinarios e información contenida en el expediente personal del funcionario.

Lineamiento 6

La Dirección Gestión de Capital Humano realizará las gestiones pertinentes para llevar a cabo las actividades de formación y capacitación para los puestos claves y los

posibles sucesores, con el fin de prepararlos para la nivelación entre el puesto clave y el posible sucesor.

Lineamiento 7

La Dirección Gestión de Capital Humano coordinará con la Dirección de Comunicación Institucional la estrategia de comunicación y divulgación dirigida a las personas servidoras sobre el Programa de Sucesión para Puestos Claves y posibles sucesores, con el fin de dar a conocer los lineamientos y etapas del programa, siendo esta de forma permanente y continua durante todo el proceso.

Lineamiento 8

Es responsabilidad de la Dirección Gestión de Capital Humano dar seguimiento y monitoreo a los resultados del Programa de Sucesión para Puestos Claves y posibles sucesores, para conocer el impacto generado en las áreas de trabajo y constatar si hubo efectividad en la transferencia de conocimiento que se dio entre los puestos claves y los posibles sucesores.

Lineamiento 9

La inclusión y/o aceptación dentro del programa como posible sucesor no obliga a la Institución a nombrar a futuro a una persona servidora en un puesto determinado y no genera derecho laboral alguno; por lo que el funcionario interesado en ocupar un puesto vacante deberá ser parte del proceso de reclutamiento y selección según la normativa vigente.

ACUERDO FIRME

Licda. Karen Naranjo Ruiz
Junta Directiva