

INFORME FINAL DE GESTIÓN DIRECCIÓN GENERAL GESTIÓN CAPITAL HUMANO

PERÍODO: 1 DE ABRIL 2019 AL 15 DE JULIO DEL 2022.

FECHA DE RENUNCIA: 15 DE JULIO 2022.

ELABORADO POR: CARLOS EDUARDO CALVO COTO

Dirigido a: Yaritza Sibaja Espinoza .

Fecha del Informe: 14 de julio de 2022.

I. Presentación.

El objetivo de este informe es exponer a la Directora Experta de Capital Humano del IICA sobre mi gestión realizada como Director General de Gestión de Capital Humano durante el período de 1 de abril del 2019 al 15 de julio del 2022, para tales efectos, procedo a presentar una reseña de las gestiones y esfuerzos alcanzados durante mi gestión.

Por otra parte, se desarrollarán a grandes rasgos los apartados contenidos en el instrumento guía que se sustenta en la Normativa de Control Interno, para la realización de los informes de fin de gestión remitido por la Contraloría General de la República y la Ley 8292 de Control Interno.

II. Entorno institucional durante el periodo de gestión.

Durante el período de gestión en la Dirección que asumí se presentaron importantes transformaciones en la Institución que tuvieron impacto en la Dirección de Capital Humano. Entre las más trascendentes se puede mencionar:

1. El 22 de mayo del 2019 se homologa el documento de Convención Colectiva de Trabajo entre el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados y la Asociación Sindical de Trabajadores de Acueductos y Alcantarillados (ASTRAA).

La principal afectación de este instrumento en la gestión de la Dirección de Capital Humano ha sido, desde su vigencia a la fecha, la imposibilidad de realizar y aplicar la figura de Ascensos en Propiedad, situación que ha triplicado los movimientos de personal que realiza el Subproceso de Reclutamiento y Selección, generando

excesivas cargas de trabajo, lo cual trajo como consecuencia la no atención oportuna en la gestión de concursos y nombramientos.

2. En abril 2020 se acoge a su pensión la compañera Roxana Chavez , quien ejerció el cargo de Ejecutivo Experto-Gestión de Apoyo-Capital Humano, siendo la coordinadora del equipo de trabajo de Reclutamiento y Selección, situación que generó la vacante de su puesto. Por razones de orden técnico y legal , no hubo candidatos que cumplieren los requisitos para promover a lo interno de la Dirección, por tanto, la Directora Experta de Capital Humano, D. Yolanda Salas toma la decisión y me giró instrucciones para asumir como recargo la mencionada coordinación, sin dejar de lado las demás responsabilidades de mi cargo como Director.

Se identificaron debilidades de control en el proceso de reclutamiento, selección de concursos internos, en este sentido se propuso una matriz de seguimiento para los concursos, la cual debía ser completada por los analistas, sin embargo la misma, por razones de cargas de trabajo , no fue posible actualizarla en forma permanente, motivo por la cual, el control de esa actividad de concursos siguió siendo débil.

Se orientó esfuerzos para dar una mayor fundamentación a los estudios técnicos para los movimientos de personal, lo cual implicó una ardua labor, pues conllevó sesiones de trabajo con cada uno de los analistas, para explicar ciertos conceptos, forma de interpretar los requisitos del Manual de Cargos Institucional, esta situación implicó que los distintos estudios se devolvieran constantemente al analista, para una mayor justificación técnica.

Dicha labor se realizó hasta el último día hábil de diciembre del 2020, pues a partir de enero 2021 se nombró en propiedad, producto de un concurso interno, en la coordinación de Reclutamiento y Selección.

3. AUDITORAJE DE LA CGR SOBRE EL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

La Contraloría General de la República realiza una auditoría en el AyA y emite el INFORME DE LA AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL ACERCA DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS, INFORME Nro. DFOE-AE-IF-00001-2020 del 29 de enero 2020.

Del citado informe se dieron los siguientes resultados:

- Ausencia de una política institucional para el reclutamiento y selección del recurso humano.
- Incongruencias en requerimientos contemplados en el Manual de Cargos Institucional y los consignados en las bases de los concursos.
- Inconsistencias en la comprobación de idoneidad en el proceso de reclutamiento y selección del recurso humano.
- Ausencia de mecanismos para analizar perfil de competencias en nombramientos interinos y para unidades ejecutoras.

Sobre el particular, presenté a la Dirección Experta una propuesta de Política de Reclutamiento y Selección, misma que fue revisada, se hicieron ciertos ajustes, finalmente aprobada por la Junta Directiva en Sesión No. 2020-53 Ordinaria Fecha de Realización 25/Agosto/2020 Acuerdo No. 2020-288.

Por otra parte, este servidor conjuntamente con el Ingeniero Industrial y Psicóloga elaboramos una propuesta de procedimientos que incorporó las recomendaciones de la Contraloría General de la República, misma que se aprobó por la Administración Superior con rige junio 2020.

4. AUDITORAJE DE LA CGR SOBRE EL SUBPROCESO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS,

Sobre el particular la Contraloría General de la República emite el INFORME DFOE-SOS-IF-00004-2021 17 de setiembre 2021. INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL ACERCA DE LA RAZONABILIDAD EN EL RECONOCIMIENTO DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES SALARIALES EN EL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS 2021.

Con respecto a este auditoraje se encontraron la siguientes debilidades:

- Insuficiente acreditación sobre requisitos normativos.
- Plazo indefinido en los contratos de Dedicación Exclusiva.
- Debilidades en la conformación de los expedientes de personal

En este sentido, se hizo una propuesta de mecanismo de control para acreditar todos los requisitos normativos en el respectivo expediente de personal, la misma implicó una revisión de las correspondientes Instrucciones de Trabajo con el fin de incorporar ese mecanismo, estas ya fueron refrendadas y oficializadas.

En lo concerniente a los plazos de los contratos de Dedicación Exclusiva, se coordinaron las acciones necesarias y actualmente solo 100 contratos faltan de ajustar con plazo definido, la razón de estos pendientes es por la no anuencia de los funcionarios, situación que está haciendo atendida, dando el debido proceso. Adicional elaboré una propuesta de Política de Dedicación Exclusiva, la cual fue aprobada por la Junta Directiva en este año 2022.

Por último y relacionado con el tema de los expedientes de personal, presenté una propuesta de lineamientos para la Administración de estos, de igual forma una guía para el uso de la firma digital, ambos documentos están en proceso de revisión y aprobación por las instancias superiores correspondientes.

III. Labor sustantiva de la Dirección de Gestión de Capital Humanos.

Es importante indicar que el AyA ha crecido en forma acelerada, donde la estructura organizativa institucional requiere revisarse, debido a que podría no responder a los grandes retos y crecimiento de los diferentes proyectos y responsabilidades que desarrolla la institución. Por tal motivo, nos vemos obligados a la actualización de nuevos requerimientos humanos, económicos y tecnológicos para cumplir con los objetivos estratégicos institucionales propuestos.

En este momento, con los recientes nombramientos que el Instituto definió, relacionados con el nuevo Gerente y Subgerente, se han demandado cambios importantes, están logrando darle un enfoque diferente a nuestra visión, con miras a un fortalecimiento institucional, que en lo concerniente a Capital Humano ha propiciado un giro diferente a la gestión tradicional que por años se realizaba, donde se está logrando involucrar a todo el personal para iniciar una gestión tendiente a la consolidación de esta Dirección, tanto en términos administrativos como técnicos, bajo nuevas orientaciones y estrategias de cambios paulatinos hacia la mejora.

Es urgente en este momento se continúe con este enfoque, donde la Administración Superior de un mayor apoyo y fortalezca Subprocesos esenciales en nuestra gestión y modulares de la institución para lograr mejorar y fortalecer esta Dirección, con el fin de ser más eficiente y de calidad.

IV. Logros alcanzados durante la gestión:

Se pueden destacar como principales logros:

- Ardua labor de transferencia de conocimientos en materia de Talento Humano, con un enfoque de gestión conceptualizada bajo los principios, normas, criterios, lineamientos del Régimen de Servicio Civil. Alcanzar este logro implicó invertir abundantes y constantes horas de enseñanza por funcionario, según corresponda, que por supuesto se realiza en horas laborales, lo cual ha implicado para este servidor, trabajar jornadas de 14 horas diarias en promedio, desde el año 2020, pues no se puede descuidar las otras responsabilidades asociadas a mi cargo desempeñado.
- Mayor sustentación en los diferentes Estudios Técnicos que se generan en los Subprocesos bajo mi dirección, garantizando una mayor seguridad técnica y legal en las conclusiones y recomendaciones que se generan.
- Se logró revisar y actualizar los Procedimientos e Instrucciones de Trabajo de los Subprocesos de Reclutamiento y Selección, así como los de Clasificación y Valoración, actualmente el primero citado se encuentra en proceso de ajustes, según las nuevas mejoras que se requieren.
- Se está implementando el proceso de automatización de ciertas actividades, como son vacaciones, constancias y otros, actualmente se está en pruebas y capacitaciones, el compromiso con la Administración Superior es que la actividad de vacaciones esté automatizada el 15 de julio 2022.
- Reiterar que también se trazó una línea de trabajo que incluye el mejoramiento y mayor transparencia en el reclutamiento y selección de personal, con un trabajo riguroso, mayor control y procesamiento de la información, bajo estrictos procedimientos de selección y evaluaciones de idoneidad.

V. Estado de las actividades y proyectos más relevantes:

A. Al inicio de la gestión:

1. El inicio de gestión fue el 1 de abril 2019, la Dirección de Capital Humano, en mi opinión, en lo que respecta a la parte de Gestión, se caracterizaba por ausencia de ciertos e importantes controles, debilidad en la organización de ciertas actividades y sobre todo ausencia de fundamentación escrita de instrucciones, decisiones y algunos lineamientos, lo más preocupante carencia en algunos casos de conocimiento técnico en algunas actividades que se llevaban a cabo.

2. La mejora de procedimientos es un aspecto crucial a trabajar en la Dirección de Capital Humano. Los procedimientos son los vehículos que nos van a permitir llegar a las metas que tenemos como Dirección y a encaminar de la mejor manera los indicadores de productividad, por eso es importante que estén optimizados.

Nos encontramos en constante cambio, por ello debemos continuar mejorando cada día, a medida que avanzamos y nos acercamos a nuestros objetivos.

B. Actividades pendientes de desarrollar:

Las actividades pendientes de ejecución:

1. La calidad, la productividad y la satisfacción de los clientes y la imagen de Capital Humano dependen en gran medida de la formación, la coordinación y la motivación de sus colaboradores.

Para que Capital Humano funcione adecuadamente es preciso que las personas que la integran sepan, quieran y puedan trabajar de forma adecuada e integrada.

Una adecuada gestión de los funcionarios puede generar innumerables beneficios que mejoran el desempeño y gestión de la Dirección de Capital Humano

- Mayor motivación.
 - Mejor formación / información.
 - Comunicación interna más fluida.
 - Considerable mejora en la coordinación e integración entre lo Subprocesos.
2. La nueva realidad nos impulsa a digitalizar todos los Subprocesos de la Dirección de Capital Humano, hacerlos más estratégicos en sus labores, para lograr un mayor posicionamiento y crear una reputación institucional diferente.

Con el objetivo de dedicar tiempo a lo importante, es necesario integrar la tecnología para automatizar la mayor cantidad de los subprocesos de Capital Humano. En la Dirección se realizan tareas repetitivas que conllevan un gran esfuerzo y una elevada inversión de tiempo. La automatización de Capital Humanos ayuda a que los compañeros se centren en tareas de valor para cada Subproceso, aumentando así su satisfacción y motivación.

3. Aprobar la propuesta que presenté de lineamientos para la gestión de documentos electrónicos, producidos por la institución, en ejercicio de sus funciones a través de sistemas para la gestión de documentos electrónicos, para la conformación de expedientes únicos.
4. Aprobar la propuesta presentada sobre PROCEDIMIENTO DE CONTROL, MANTENIMIENTO Y RESGUARDO DE EXPEDIENTES DE PERSONAL. El objetivo es registrar, integrar, controlar y administrar de manera eficiente los expedientes individuales del personal de nuevo ingreso y todos aquellos

documentos que formaran parte del historial del trabajador(a) y que permitirán obtener un acceso rápido y ordenado a los mismos.

5. Pendientes por actualizar los procedimientos de los siguientes Subprocesos: Servicios del Personal y el de Remuneraciones-Presupuesto Laboral.

VI. Sugerencias para la buena marcha.

Algunas recomendaciones y sugerencias son:

□ Es de suma importancia de la gestión vigente relacionada con el el análisis y descripción de puestos de trabajo, pues es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la institución.

Es estrictamente necesario la revisión integral del Manual de Clases y el de Cargos de la institución, por el impacto en:

- Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo.
- Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos profesionales.
- Formación: Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.
- Evaluación del desempeño: Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

Es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos de la institución, lo cual se alinea con la Ley de Empleo Público, esto permitirá la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la acción de los recursos humanos.

El análisis de puestos, es la herramienta eficaz, con la cual deben contar la institución, si es que quieren tener una buena organización y coordinadas todas sus funciones, porque el AyA si se encuentra bien organizada, con su objetivo bien definido, alcanzará las metas deseadas, ya que el personal sabe qué hacer y cómo hacerlo, por lo tanto este conjunto de elementos les asegura un buen éxito.

□ También puede aprovecharse la coyuntura para que la nueva Dirección Experta de Capital Humano no se sobre cargue con funciones o labores operativas, y el tiempo lo pueda dedicar a realizar actividades estratégicas, de desarrollo de proyectos, asesoría y formación de los colaboradores.

□ Es de suma importancia que se involucre a todo el personal tanto profesional y/o técnico en la gestión que lleva a cabo la Dirección, para que sus resultados sean más eficientes y se logre que el personal esté más informado para disminuir los comentarios informales, aumentar motivación y productividad.

Por último se adjuntan propuestas, mismas que se habían presentado a la anterior Dirección Experta, con el fin de que se revisen, aprueben e implementen, éstas se refieren a:

- LINEAMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA RESERVA DE PUESTOS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD.
- Instrucción de Trabajo para Prórrogas de Nombramientos Interinos.
- Instrumento nuevo de Evaluación Período de Prueba.
- Reglamento de Horas Extras.