

enti



**INSTITUTO COSTARRICENSE DE
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**

COSTA RICA



> INFORME

Informe fin de Gestión

Realizado por: Eric Alexander Tapia Rojas

Área responsable: Reclutamiento y Selección

Revisado por: Andrés Díaz Badilla

Fecha elaboración: 30 de abril de 2025

+ (506) 2242-5000  www.aya.go.cr



Tabla de contenido

I. Introducción.....	3
II. Presentación	3
III. Aspectos de confidencialidad	12
IV. Conclusiones.....	12
V. Recomendaciones.....	13
VI. Responsables	13
VII. Anexos	14



I. Introducción

El presente informe tiene como finalidad documentar las principales acciones, logros y retos enfrentados durante el período en que desempeñé el cargo de Coordinador del Área de Reclutamiento y Selección en la Dirección de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA). Esta rendición de cuentas se realiza con motivo de mi traslado a la Dirección de Planificación Institucional, en el marco de un proceso de movilidad interna que responde a las necesidades estratégicas de la organización y a mi compromiso con el fortalecimiento institucional.

Durante el ejercicio de esta función, se impulsaron iniciativas orientadas a optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, en concordancia con los principios de mérito, transparencia y eficiencia que rigen la gestión pública costarricense. Asimismo, se procuró consolidar un equipo técnico comprometido con la mejora continua y con la misión institucional de garantizar servicios de calidad a la ciudadanía.

Esta introducción da paso a una exposición ordenada de las acciones realizadas, los resultados alcanzados y las recomendaciones que, desde la experiencia acumulada, se consideran pertinentes para la continuidad y fortalecimiento del área.

II. Presentación

En este apartado, entre otros asuntos que se consideren pertinentes, se efectuará la presentación del documento al respectivo destinatario, mediante un resumen ejecutivo del contenido del informe, el cual según el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno debe contener como mínimo los siguientes aspectos:

1. Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a su cargo, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Con relación a la labor sustantiva realizada durante el periodo comprendido entre el 1 de julio del 2024 al 29 de abril del 2025, día en que elaboró este informe, se logró cumplir con las metas establecidas por la Dirección, en temas relacionados con la aplicación del artículo 39, priorización de nombramientos según las necesidades de la administración superior, coordinación del equipo de reclutamiento y selección, levantamiento de datos que permitan dar seguimiento a la Dirección del trabajo realizado cada mes por parte del área bajo mi coordinación.

Durante este tiempo se han realizado varias actualizaciones a los instructivos de trabajo para los diferentes tipos de nombramiento, estando pendiente hoy en día la finalización de la actualización de las instrucciones de trabajo GTH-83-01-11 Nombramiento en Propiedad y GTH-83-01-18 Nombramiento y ascenso en propiedad, mismos que según



indicaciones de la Dirección, se está a la espera de que la persona que ocupe mi cargo realice una revisión final previo a remitirlo a la Gerencia General.

Dentro de la información más relevantes con corte al 31 de marzo, fecha con la que se cuenta información al día de la elaboración de este informe, se puede mencionar lo siguiente:

- **Indicadores clave de desempeño (KPI) – (KRI)**

A partir del mes de agosto del año 2024, se inicia con el seguimiento al cumplimiento de indicadores clave de desempeño (KPI) –(KRI), que permite medir el porcentaje alcanzado de nombramientos en tiempo y porcentaje de funcionarios idóneos, esta información es posible extraerla gracias al trabajo en conjunto del área de reclutamiento y selección y los compañeros que forman parte del Staff de la Dirección, en donde mes a mes reclutamiento y selección realiza una revisión de la duración de cada uno de los movimientos tramitados durante el mes, logrando con esto remitir el porcentaje alcanzado.

Como se podrá verificar a continuación, tanto durante el año 2024 como durante el primer trimestre del 2025, se ha superado la meta impuesta para este indicador, producto del compromiso de cada uno de los colaboradores de la Dirección de Capital Humano, como se muestra en los siguientes cuadros:

**Cuadro N°1
(KPI) – (KRI) agosto a diciembre 2024**

Registro de datos (KPI) - (KRI)								
Gestión de Capital Humano								
Indicadores clave de desempeño (KPI)								
KPI	agosto	setiembre	octubre	noviembre	diciembre	Resultado	Promedio	Meta
Porcentaje de nombramientos en tiempo.	97.6%	65.0%	54.2%	82.7%	96.0%	96.0%	79.1%	Mayor o igual a 90%
Porcentaje de funcionarios idóneos.	99.8%	99.8%	99.8%	99.8%	99.8%	99.8%	99.8%	Mayor o igual a 90%
Indicadores clave de riesgo (KRI)								
KRI	agosto	setiembre	octubre	noviembre	diciembre	Resultado	Promedio	Meta
Porcentaje de movimientos de personal a destiempo.	2.5%	57.6%	45.0%	17.3%	4.0%	4.0%	25.3%	Menor o igual a 10%



Cuadro N°2
(KPI) – (KRI) enero a marzo 2025

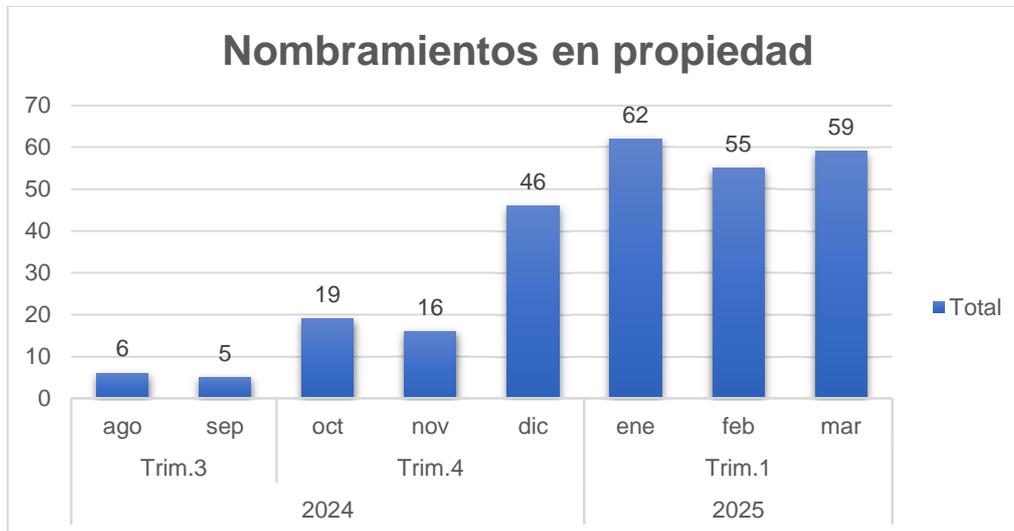
Registro de datos (KPI) - (KRI)						
<i>Gestión de Capital Humano</i>						
Indicadores clave de desempeño (KPI)						
KPI	enero	febrero	marzo	Resultado	Promedio	Meta
Porcentaje de nombramientos en tiempo.	94.7%	86.6%	92.2%	92.2%	91.2%	Mayor o igual a 90%
Porcentaje de funcionarios idóneos.	99.8%	99.8%	99.8%	99.8%	99.8%	Mayor o igual a 90%
Indicadores clave de riesgo (KRI)						
KRI	enero	febrero	marzo	Resultado	Promedio	Meta
Porcentaje de movimientos de personal a destiempo.	5.3%	13.4%	7.7%	7.7%	8.8%	Menor o igual a 10%

Fuente: Información remitida a Control Interno en el mes de abril 2025

- **Cantidad de funcionarios nombrados en propiedad por tipo de nombramiento**

A partir del mes de agosto entro en vigor la Instrucción de trabajo GTH-83-01-18 Nombramiento y ascenso en propiedad, la cual daba la guía necesaria para la aplicación del artículo 39 de la Convención Colectiva del AyA, por tal razón se empezó a llevar un control con la cantidad de nombramientos en propiedad se estaba logrando alcanzar, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N°1
Cantidad de nombramientos en propiedad
Del 01 de agosto 2024 al 31 de marzo 2025



Fuente: Elaboración propia

En total en el periodo comprendido del 01 de agosto del 2024 al 31 de marzo del 2025, se han nombrado en propiedad un total de 268 funcionarios, y como se puede visualizar el número de nombramientos mensuales ha mostrado un incremento sostenido, llegando a su pico más alto en el mes de Enero del 2025, nuevamente demostrando el compromiso por parte del personal de esta Dirección en lograr ir avanzando, importante recalcar que se ha logrado mediante la extracción de información del sistema STARh, contar con información respaldada de los nombramientos que se realizan, permitiendo contar con una base al momento de remitir información a la Administración Superior.

Adicionalmente, en el Cuadro N°3, se podrá ver la distribución de esos 268 nombramientos en propiedad de acuerdo con su tipo de nombramiento realizado:

Cuadro N°3
Detalle de Nombramientos según si tipo

Tipo de nombramiento	Cantidad de nombramientos
Artículo 39	227
Concurso externo	8
Concurso interno	26
Transitorio IX	7
Total general	268

Fuente: Elaboración propia

Como se visualiza en el cuadro anterior, con la entrada en vigor de la aplicación del artículo 39, se incrementó exponencialmente la cantidad de nombramientos alcanzados.



Con respecto a la generación de esta información, el compañero Randhy Mora es la persona asignada por mi persona para realizarlo todos los meses, en coordinación de las otras áreas de esta Dirección, asimismo se encarga de mantener actualizada la matriz de plazas vacantes, misma que se presenta ante la Administración Superior todos los meses.

- **Estructura del área de reclutamiento y selección y distribución de supervisión funcional**

Actualmente el área de reclutamiento y selección se encuentra conformada por el siguiente personal y sus respectivos cargos:



- 1- Kathia Capos Barquero
- 2-Eduardo Torres Zuñiga
- 3-Gabriela Gomez Arce
- 4-Milena Cespedes Alvarez
- 5-Juan Manuel Sanchez Soto
- 6-Xinia Corrales Barrientos
- 7-Esmeralda Chinchilla Romero
- 8- Johanna Artavia
- 9- Merlyn Chacón Lopez realizando suplencia a Graciela Barquero P. incapacitada
- 10- Priscilla Chavarría Quirós
- 11- UE BCIE enlaces Amanda Meza y Rodrigo Sanchez
- 12- Región Chorotega enlaces Katherine Castañeda y Yuritzia Rovira Morales
- 13- RPC enlace Adriana Velasquez, RCO enlace Noilyn Beita



- 14- Región Brunca enlaces Dailyn Blanco y Armando Araya Carvajal
- 15- Región Huetar Caribe enlaces Rocío Vargas R., Vilma Romero Calderón y Ebeth Scott
- 16- Randhy Mora Padilla

En el anexo #1 se adjunta la distribución de las Dependencias y funciones para cada una de las personas detalladas en el cuadro anterior, en el caso de los analistas que tienen abajo a las Regiones o la UE, estos realizan una supervisión funcional de los estudios, acciones de personal y prorrogas que realicen los enlaces.

Más adelante se presenta una propuesta para dar supervisión administrativa para los funcionarios que tienen a su cargo personal de la Dirección Gestión de Capital Humano, con el fin de liberar de alguna manera esa función del Coordinador y a su vez, darles respaldo en el tema de Supervisión de personal.

- **Atención oportuna de correspondencia y consultas mediante el sistema ARANDA**

En cumplimiento de mis funciones se han atendido de manera oportuna las gestiones solicitadas por medio del sistema de correspondencia y del sistema Aranda, alcanzando un 100% de atención en tiempo de dichas gestiones y una valoración de 5 estrellas en el sistema ARANDA, según lo comunicado en reunión de coordinación del pasado 25 de abril.

- **Coordinación del personal del área de reclutamiento y selección**

Bajo una metodología de dejar trabajar, constante seguimiento y acompañamiento oportuno, se ha logrado mejorar el ambiente a lo interno del área de reclutamiento y selección, al día de hoy cada uno de los funcionarios que colaboran en dicha área tiene claro sus funciones, la manera de realizarlas y además que en caso de ser necesario cuenta con las puertas abiertas tanto a nivel de coordinación como a nivel de Jefaturas Superiores, para la atención y atención de dudas que se presentan en el día a día.

Por otra parte, se ha mantenido un acompañamiento con las regiones y unidades ejecutoras, tratando de estandarizar los procesos, ejemplo de ello el tema de la extracción de candidatos de la ANE, tema de certificaciones de experiencia laboral y supervisión de personal, aplicación del artículo 39, etc.

- **Inicio de la batería de preguntas para pruebas**



Mediante la utilización de la Inteligencia Artificial se inició con la generación de una batería de preguntas que sirva de base para generar las pruebas de conocimiento para las diferentes plazas que se saquen a concurso a nivel institucional, se ha encontrado la limitante que al contar con un perfil básico de la aplicación, tiene un límite en cuanto a la información a cargar, el modo de carga y la generación de la información, por tal razón se iniciaron gestiones para lograr contar con un perfil premium que permita sacarle el provecho a la inteligencia artificial y lograr el objetivo planteado.

De paralelo se remitió Memorando a las Jefaturas solicitándoles preguntas que puedan ser incorporadas en la base de datos por montar.

- **Temas pendientes o en proceso.**

Actualización de instrucciones de trabajo GTH-83-01-I1 Nombramiento en Propiedad y GTH-83-01-I8 Nombramiento y ascenso en propiedad.

Nombramiento plazas vacantes auditoría interna.

Finalización artículo 39 puestos Dirección de Capital Humano.

Contar con usuario premium de inteligencia artificial para continuar con la elaboración de la batería de preguntas para ser utilizada en la elaboración de pruebas de conocimiento.

Que la comisión que define la cantidad de plazas destinadas para personas con discapacidad se reúna y defina la cantidad ajustada de plazas que debe reservar la institución, deben tener presente el tema de la UTAPS.

Definición por parte de la Administración Superior cual será el camino de las plazas que forman parte del grupo 4 y que cuentan con procesos del artículo 39 ya iniciados y frenados a la fecha de este informe.

Finalización de las recomendaciones de auditoría, mismas que se encontraban pendientes al momento de mi llegada a la Dirección.

Esperar a ver el resultado del proceso en la Dirección Jurídica del tema de las incapacidades no presentadas por Graciela y la devolución del equipo faltante ante TI y la denuncia presentada en los entes judiciales.

2. Cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer



institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

El cambio más relevante corresponde a la entrada en vigor de la instrucción de trabajo GTH-83-01-18 Nombramiento y ascenso en propiedad, permitiendo con este tener el paso a paso a seguir para la correcta aplicación del artículo 39 de la convención colectiva 2023-2026 del AyA.

3. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

No aplica

4. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Se han realizado actualizaciones constantes a las diferentes Instrucciones de Trabajo, asimismo se realizó una redistribución en cuanto a la revisión de los estudios técnicos entre regiones, a la extracción de oferentes por medio de la ANE que se realice de manera estandarizada para toda la institución.

5. Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.

Se indica en el punto 1.

6. Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.

No aplica



7. Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.

No aplica

8. Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario.

Dar continuidad a la generación de datos que permitan de demostrar los avances del área de reclutamiento y selección, en el caso de los funcionarios que cuentan con personal interno al cual le realiza supervisión, asignarle la aprobación de vacaciones y evaluación de desempeño del personal asignado bajo su supervisión. Con esto se lograría dar una estructura de Jefatura a estos funcionarios en cumplimiento de las recomendaciones de Servicio Civil.

9. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.

Aprovechar los beneficios que brinda la utilización la inteligencia artificial para la aplicación en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

10. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.

Se encuentra atendidas las observaciones remitidas en cuanto a los nombramientos de la auditoría.

11. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración por ejemplo ARESEP.

No aplica



12. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.

Se encuentran pendiente dos puntos a la fecha de elaboración de este informe, sin embargo, existe el compromiso de dejarlos atendidos antes de realizar el traslado.

Por otra parte, se encuentran pendiente el nombramiento de la totalidad de plazas vacantes con que cuenta la auditoría interna, por causas no achacables a la Dirección de Gestión Capital Humano, debido a que se han realizado los esfuerzos correspondientes para alcanzar esta meta, sin embargo, no se logró que los participantes superaran la prueba de conocimiento y en algunos casos los participantes no alcanzaron la nota mínima requerida.

13. El funcionario que deja la Institución y debe de realizar informe fin de gestión, deberá solicitar la lista de sus activos al encargado de activos de su dependencia para realizar el debido descargo.

En este caso el único activo que tengo a mi nombre es la computadora, misma que vengo trayendo conmigo en los diferentes puestos que he ocupado en AyA y que me llevaría a la Dirección de Planificación.

14. El informe fin de gestión deberá ser revisado y firmado por su jefatura inmediata para realizar la entrega de este.

III. Aspectos de confidencialidad

No existen temas de confidencialidad

IV. Conclusiones

Durante el período de gestión al frente del Área de Reclutamiento y Selección, se logró consolidar procesos clave que fortalecen la función sustantiva de esta unidad dentro de la Dirección de Gestión de Capital Humano. Destacan avances significativos como la implementación efectiva del artículo 39 de la Convención Colectiva, la mejora en los indicadores de desempeño, la actualización de instrucciones de trabajo, así como la



incorporación de herramientas tecnológicas que promueven la eficiencia en los procesos. Estos logros fueron posibles gracias al trabajo colaborativo y al compromiso del equipo técnico, así como al seguimiento permanente de las acciones estratégicas establecidas. El cierre de este ciclo de gestión deja una base sólida para la continuidad y mejora de los procesos en curso.

V. Recomendaciones

- Dar continuidad a la estandarización de los procesos de reclutamiento y selección, especialmente en la aplicación del artículo 39, garantizando transparencia y eficiencia.
- Culminar la actualización de las instrucciones de trabajo pendientes y asegurar su implementación con el personal correspondiente.
- Promover el uso estratégico de herramientas tecnológicas, como la inteligencia artificial, mediante la adquisición de perfiles avanzados que permitan optimizar los procesos de evaluación técnica.
- Formalizar la asignación de funciones de supervisión administrativa a los funcionarios que ya ejercen roles de supervisión funcional, con el objetivo de fortalecer el liderazgo interno y la estructura organizativa.
- Mantener la producción y análisis de indicadores clave, con el fin de sustentar con evidencia los logros del área y facilitar la toma de decisiones a nivel institucional.

VI. Responsables

Incluir el responsable de elaborar el documento y el VB de la jefatura solo para los puestos: Subgerentes de Área, Sub auditor, Director Experto, Director Especialista, Director General, Ejecutivos Expertos y Ejecutivo Especialista

Nombre	Puesto	Firma
Eric Alexander Tapia Rojas	Ejecutivo Experto – Coordinador Reclutamiento y Selección	
Andrés Díaz Badilla	Director General Dirección Gestión Capital Humano	



VII. Anexos

Detalle de evidencias señaladas en el informe.

Distribución de dependencias y funciones personal reclutamiento y selección

Matriz KPI's a marzo 2025

Matriz nombramientos realizados a marzo 2025

Matriz plazas vacantes a marzo 2025