



MUNICIPALIDAD DE BELÉN  
AUDITORÍA INTERNA

INFORME  
INF-AI-02-2023

ESTUDIO SOBRE EL MANUAL DE CLASES DE PUESTOS Y EL MANUAL ESPECÍFICO DE PUESTOS DE LA  
MUNICIPALIDAD DE BELÉN

28 DE FEBRERO DE 2023

## ÍNDICE DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN .....	6
1.1 ORIGEN DEL ESTUDIO .....	6
1.2 OBJETIVO DEL ESTUDIO.....	6
1.3 ALCANCE.....	7
1.4 CRITERIOS UTILIZADOS EN LA REVISIÓN.....	7
1.5 METODOLOGÍA APLICADA.....	8
1.6 RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN .....	9
1.7 CUMPLIMIENTO DE LA NORMAS.....	9
1.8 LIMITACIONES .....	10
1.9 ANTECEDENTES .....	10
II. RESULTADO OBTENIDO (HALLAZGOS) .....	13
2.1. GENERALIDADES DEL MANUAL DE CLASES DE PUESTOS Y EL MANUAL ESPECÍFICO DE PUESTOS. 13	
2.2. MANUAL ESPECÍFICO DE PUESTOS .....	19
2.3. MANUAL DE CLASES DE PUESTOS .....	34
2.4. TELETRABAJO .....	41
2.5. ORGANIGRAMA .....	43
2.6. ESTRUCTURA DE PUESTOS Y CLASES.....	53
III. CONCLUSIONES .....	59
IV. RECOMENDACIONES.....	59
V. ANEXOS .....	65

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Comparativo de secciones en por tipo de Manual.....	18
Cuadro 2. Detalle de diferencias entre Acuerdos versus Manual Específico de Puestos (2021) .....	22
Cuadro 3. Comparativo de Clase de puestos según Acuerdo versus Base de datos Recursos Humanos y Manuales 2021 .....	37
Cuadro 4. Comparativo de Clase de puestos según: Manual de Clases 2000 versus Base de datos de Recursos Humanos y Propuesta de Manuales 2021 .....	38
Cuadro 5. Reasignaciones objeto de alcance de Auditoria INF-AI-05-2021 Versus Manuales propuestos.....	40
Cuadro 6. Comparativo: Nombres de puestos en organigrama versus nombres en Manuales 2021.....	47
Cuadro 7. Comparativo: Nombres de puestos en Manuales 2021 .....	48
Cuadro 8. Comparativo: Nombres en acuerdos versus en Manual Específico de Puestos 2021 .....	49
Cuadro 9. Inconsistencias en Base de Datos de Recursos Humanos del personal activo .....	49
<b>Cuadro 10. Direcciones según Base de datos de RH del personal activo versus Organigrama propuesto 2021.....</b>	<b>50</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

*La presente auditoría tuvo como objetivo cumplir con los acuerdos emitidos por el Concejo Municipal de Belén, en la Sesión Ordinaria No. 72-2021, artículo 01 y Sesión Ordinaria No. 76-2021, artículo 10, celebradas el 7 de diciembre del 2021 y el 21 de diciembre del 2021, respectivamente. En los cuales se solicita a la Auditoría Interna analizar y brindar las recomendaciones correspondientes sobre el Manual de Clases de Puestos y el Manual específico de puestos institucional.*

*El estudio comprende la revisión de la propuesta realizada en el 2021 sobre dichos manuales, excepto el perfil del puesto del Auditor Interno que se va a presentar de forma independiente.*

*Para el desarrollo de este estudio, se compiló y analizó el total de acuerdos relacionados con modificaciones a los Manuales emitidos entre el 2000 y 2021 (esto ya que los manuales vigentes datan de agosto del 2000) y se comparó contra lo indicado en los Manuales propuestos. También se indagó sobre la metodología de actualización y aspectos relacionados con la modalidad de teletrabajo.*

*Se determina que se presenta una serie de debilidades de control que giran en torno a los siguientes puntos:*

- Existencia de diferencias entre los acuerdos relacionados directamente con modificaciones a los Manuales de puestos y el contenido plasmado en las propuestas de los Manuales de Puestos 2021.*
- Respecto al marco de legalidad de la Municipalidad se puede concluir que el cumplimiento de este no se da a cabalidad, debido a que los nuevos puestos o cambios realizados a los ya existentes no han sido aprobados en su mayoría por el Concejo Municipal.*
- Los manuales no se encuentran actualizados ni se ha realizado este proceso periódicamente.*
- En relación con a la metodología y contenido de los Manuales propuestos se observó una serie de debilidades y oportunidades de mejora que deben considerar subsanar antes de su aprobación.*
- Los organigramas propuestos presentan una serie de deficiencias tanto de forma como de fondo, por lo que no reflejan en su totalidad la estructura organizacional vigente.*

- *La estructura de clases y puestos de la Municipalidad de Belén, presenta incongruencias en relación a los niveles de responsabilidad entre puestos de una misma clase.*

*Dadas las debilidades identificadas se giran una serie de disposiciones a la Administración, con el fin de que se diseñen e implementen mecanismos de control que logren mitigar los riesgos e impactos asociados a cada debilidad. Además, es importante recalcar que lo indicado en el informe de la Auditoría será objeto de seguimiento en fechas posteriores según lo establecido en la norma 2.11 de las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público.*

ORIGINAL FIRMADO

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 ORIGEN DEL ESTUDIO

En atención a los acuerdos emitidos por el Concejo Municipal de Belén, en la Sesión Ordinaria No. 72-2021, artículo 01 y Sesión Ordinaria No. 76-2021, artículo 10, celebradas el 7 de diciembre del 2021 y el 21 de diciembre del 2021, respectivamente. En los cuales ese órgano acordó lo siguiente:

*“SE ACUERDA POR UNANIMIDAD: (...) SEGUNDO: ... enviar la propuesta del Manual de Clases de Puestos mediante OF-RH-594-2021, Advertencias AAI-006-2021 y AAI-007-2021, además de los acuerdos completos arriba indicados a la Auditoría Interna y al Asesor Legal Luis Álvarez para su análisis y recomendación.”*

*“SE ACUERDA POR UNANIMIDAD: (...) SEGUNDO: Enviar la propuesta del Manual Específico de Puestos de la Municipalidad de Belén OF-RH-595-2021, Advertencias AAI-006-2021 y AI-007-2021, además de los acuerdos completos arriba indicados a la Auditoría Interna y al Asesor Legal Luis Álvarez para su análisis y recomendación.”*

### 1.2 OBJETIVO DEL ESTUDIO

Cumplir con los acuerdos emitidos por el Concejo Municipal de Belén, en la Sesión Ordinaria No. 72-2021, artículo 01 y Sesión Ordinaria No. 76-2021, artículo 10, celebradas el 7 de diciembre del 2021 y el 21 de diciembre del 2021, respectivamente. En los cuales se solicita a la Auditoría Interna analizar y brindar las recomendaciones correspondientes sobre el Manual de Clases de Puestos y el Manual específico de puestos institucional.

#### **Objetivos específicos:**

1. Revisar que el Manual de Clases de puestos y el Manual específico de puestos, respeten los acuerdos aprobados por el Concejo Municipal.
2. Comprobar que la estructura organizacional vigente, esté reflejada en el organigrama propuesto en los Manuales de Clases y Puestos de la Municipalidad de Belén.
3. Verificar que la actualización de los Manuales se realiza de acuerdo con el marco normativo aplicable y a las mejores prácticas.

### 1.3 ALCANCE

El estudio comprende la revisión del Manual de Clases de Puestos y del Manual Específico de Puestos de la Municipalidad de Belén, excepto el perfil del puesto del Auditor Interno que se va a presentar de forma independiente.

### 1.4 CRITERIOS UTILIZADOS EN LA REVISIÓN

Los criterios utilizados en el presente estudio son los siguientes, en lo aplicable y pertinente:

- Constitución Política de Costa Rica.
- Ley Código Municipal, N. 7794.
- Ley General de Control Interno, N. 8292.
- Ley 7801 Ley del Instituto Nacional de las Mujeres.
- Ley aguas 276.
- Ley General de Administración Pública, N. 6227.
- Decreto Creación Unidades para la Igualdad de Género.
- Decreto No.26624 Juez de aguas.
- Reglamento autónomo de servicio de la Municipalidad de Belén.
- Reglamento de Teletrabajo de la Municipalidad de Belén.
- Reglamento del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Belén N.51.
- Resolución R-DG-170-2019 Estructura Nueva de Clases. Dirección General del Servicio Civil.
- Directriz N° 002-MTSS-MIDEPLAN: "Sobre la implementación del teletrabajo como modalidad ordinaria".
- Normas Generales de Control Interno para el sector público N-2-2009-CO-DFOE.
- Manual de construcción de organigramas para las estructuras de las instituciones públicas.
- Manual descriptivo de puestos integral para el Régimen Municipal.
- Manual Perfiles Profesionales para la Igualdad de Género.
- Clases que contienen la Serie Técnico de Servicio Civil 1, 2 Y 3.
- Diccionario de Competencias para la Función Pública del Régimen del Servicio Civil de C.R.
- Glosario de términos y expresiones de la gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil de CR.
- Guía para la elaboración de Manuales de cargos institucionales en el Régimen del Servicio Civil.

- Guía\_utilización\_formato\_APA.
- Oficio DFOE-DL-0230, Contraloría General de la República: Manual descriptivo de puestos.
- Oficio DI-CR-170, Contraloría General de la República: Proceso elaboración Manual de puestos.
- Oficio DJ-2581-2010, Contraloría GR: Aplicación Manual de puestos y escala salarial del Manual de la Unión de Gobiernos Locales.
- Oficio DJ-2741-2010, Contraloría General de la República: Manual puestos de Unión de Gobiernos Locales.
- Dictamen C-209-2010, Procuraduría General de la República: Competencias Consejo y Alcalde, Manual de calificación.
- Dictamen C-249-2003, Procuraduría General de la República: Competencias Consejo y Alcalde.
- Dictamen C-445-2008, Procuraduría General de la República: Juez de Aguas.

### 1.5 METODOLOGÍA APLICADA

Como parte del procedimiento ejecutado por esta Auditoría, se realizó lo siguiente:

- Compilación de acuerdos de modificaciones a los Manuales: entre el 2000 y 2021, los cuales fueron suministrados por la Secretaría del Concejo, y corresponden a 94 acuerdos contenidos en 301 folios (602 páginas). Posteriormente se solicitaron 11 acuerdos adicionales, para un total de **105 acuerdos revisados**.
- Indagación con la Unidad de Recursos Humanos sobre la metodología empleada en la actualización de los manuales en estudio.
- Consulta a las direcciones sobre su participación en el proceso de actualización de los manuales en estudio.
- Investigación sobre las mejores prácticas a nivel del Sector Público sobre la materia por lo que se analizó si los Manuales propuestos acogen las recomendaciones dadas en la Directriz N° 002-MTSS-MIDEPLAN: "Sobre la implementación del teletrabajo como modalidad ordinaria".

- Análisis documental de los acuerdos y la respectiva comparación con lo establecido en los Manuales propuestos por la administración en el 2021.
- Para los aspectos no indicados en los acuerdos revisados, sobre puestos específicos que están en lo perfiles de los manuales del 2021, se comparó con lo establecido en el Manual de Puestos del 2000, para determinar si los mismos se mantenían desde su origen.
- Revisión los organigramas propuestos en los manuales del 2021.
- Preparación de analíticas comparativas generales entre:
  - Manual 2000 versus los manuales propuestos 2021.
  - Manual de clases propuesto 2021 versus Manual específico propuesto 2021.
  - Manual de clases propuesto 2021 versus base de datos del personal activo a setiembre 2021.
- Revisión del marco legal del Coordinador(a) de Igualdad y Equidad de Género y del Puesto de Juez de aguas.

## **1.6 RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración de la Municipalidad es responsable de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento, esto de conformidad con el artículo 10 de la Ley General de Control Interno.

## **1.7 CUMPLIMIENTO DE LA NORMAS**

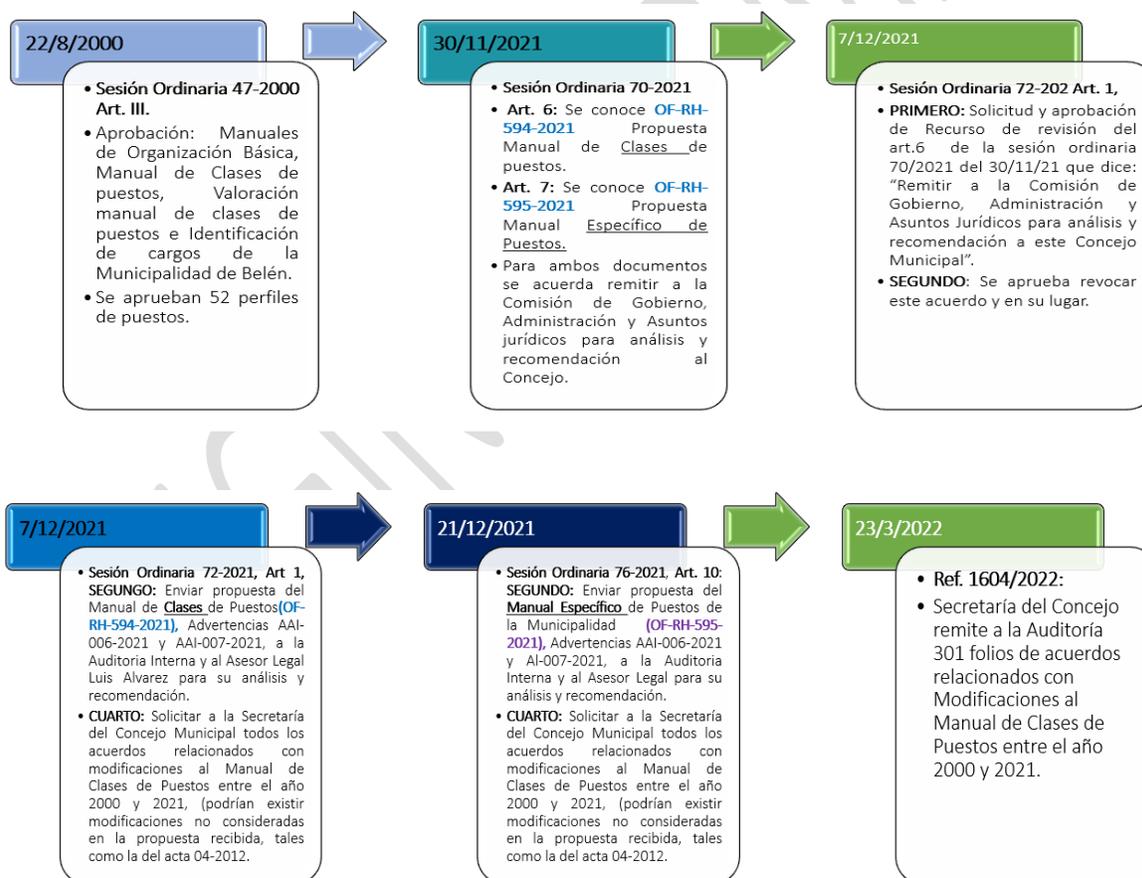
La auditoría se realizó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (R-DC-64-2014) emitidas por la Contraloría General de la República el 11 de agosto de 2014 y de acuerdo con las mejores prácticas que regulan la profesión.

## 1.8 LIMITACIONES

Es importante señalar que en el seguimiento que se dio a algunos acuerdos en donde se trasladaban los temas para análisis y estudio al Concejo u otras comisiones, se identificaron acuerdos adicionales (9 acuerdos) donde sí se aprobaron cambios en dichos manuales y pese a que la información fue suministrada al ser solicitada por esta Auditoría, la misma no estaba contenida en el oficio inicial de acuerdos relacionados con cambios a los manuales de puestos. La aclaración se hace ya que dada esta situación es posible, ya sea por error involuntario o factor humano, no se hayan suministrado el 100% de los acuerdos relacionados.

## 1.9 ANTECEDENTES

A continuación, se muestra la cronología de hechos relevantes, en relación con el tema:



Las instituciones tanto públicas como privadas tienen la necesidad de disponer de un instrumento que refleje los cargos de puestos que las mismas poseen, para cumplir un desempeño exitoso de sus labores.

Se busca un instrumento que permita tanto a la Administración como a toda persona que sea o bien desee ser funcionaria de la Municipalidad de Belén, contar con la garantía y claridad de los perfiles requeridos para el cumplimiento de los objetivos, así como, identificar de manera más ágil las brechas de capacitación y oportunidades de mejora que se deben realizar para alcanzar los resultados de la institución.

Es por esto, que el Código Municipal N°7794 en su artículo 13, inciso c, establece:

*“Artículo 13. - Son atribuciones del Concejo: ...c) Dictar los reglamentos de la Corporación, conforme a esta ley.”*

Es así, como los Manuales de Puestos municipales forman parte del portafolio de reglamentos que deben ser aprobados por el Concejo Municipal.

Tal es la relevancia de este tema, que el Código Municipal en su Capítulo III establece los lineamientos para el “Manual Descriptivo de Puestos Generales, de los Sueldos y Salarios”, que dice:

*“Artículo 129. - Las municipalidades **adecuarán y mantendrán actualizado** el Manual Descriptivo de Puestos General, con base en un Manual descriptivo integral para el régimen municipal. Contendrá una descripción completa y sucinta de las tareas típicas y suplementarias de los puestos, los deberes, las responsabilidades y los requisitos mínimos de cada clase de puestos, así como otras condiciones ambientales y de organización. **El diseño y la actualización del Manual descriptivo** de puestos general estará bajo la responsabilidad de la Unión Nacional de Gobiernos Locales.*

*Para elaborar y actualizar tanto el Manual general como las adecuaciones respectivas en cada municipalidad, tanto la Unión Nacional de Gobiernos Locales como las municipalidades podrán solicitar colaboración a la Dirección General de Servicio Civil.*

*Las municipalidades no podrán crear plazas sin que estén incluidas, en dichos manuales, los perfiles ocupacionales correspondientes.”* (El resaltado es nuestro).

*“Artículo 130. - Las municipalidades **mantendrán actualizado** un Manual de organización y funcionamiento, cuya aplicación será responsabilidad del alcalde municipal.” (El resaltado es nuestro).*

Adicionalmente el Código Municipal establece otras consideraciones a saber:

*“Artículo 128. - Para ingresar al servicio dentro del régimen municipal se requiere:  
Satisfacer los requisitos mínimos que fije el Manual descriptivo de puestos para la clase de puesto de que se trata.*

...

*Artículo 135. - Las municipalidades **mantendrán actualizado** el respectivo Manual para el reclutamiento y selección, basado en el Manual General que fijará las pautas para garantizar los procedimientos, la uniformidad y los criterios de equidad que dicho manual exige, aunado al principio de igualdad y equidad entre los géneros. El diseño y la actualización serán responsabilidad de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, mediante la instancia técnica que disponga para este efecto.” (El resaltado es nuestro).*

La última oración del artículo 29 antes citado, dice que: *“El diseño y la actualización del Manual descriptivo de puestos general estará bajo la responsabilidad de la Unión Nacional de Gobiernos Locales”,* y con el fin de aclarar este punto, a continuación, se detalla dictamen de la División Jurídica de la Contraloría General de la República DJ-2741-2010 del 8 de julio de 2010:

*“...Es tomando como base la autonomía municipal y en particular las atribuciones del Concejo Municipal, debe indicarse que dicha normativa no es de carácter vinculante, ni se sobrepone a los reglamentos de organización y funcionamiento de las municipalidades. De la misma forma la Procuraduría General de la República lo ha reconocido:*

*“Así también lo han afirmado nuestras autoridades judiciales. En dictamen C-71-2010 se incorpora una cita del Tribunal Contencioso Administrativo: “En el mismo sentido, el Tribunal Contencioso Administrativo, actuando como jerarca impropio en materia municipal, advirtió que la elaboración de los manuales de puestos formaba parte de la autonomía municipal, por lo que*

*el Concejo Municipal puede definir sin necesidad de recurrir a la Unión Nacional de Gobiernos Locales, sus propios manuales de puestos. (Tribunal de lo Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda, Sección Tercera, resolución número 385-2008 de las diez horas veinte minutos del once de junio del dos mil ocho.)”*

Así mismo, la **ejecución de ese Manual y la vigilancia estricta de su fiel cumplimiento** competen al Alcalde Municipal, por disposición expresa de Ley, según lo establece el artículo 130 antes mencionado e inciso a) del artículo 17 del Código Municipal:

*“Artículo 17. - Corresponden a la persona titular de la alcaldía las siguientes atribuciones y obligaciones:*

*Ejercer las funciones inherentes a la condición de administrador general y jefe de las dependencias municipales, vigilando la organización, el funcionamiento, la coordinación y el fiel cumplimiento de los acuerdos municipales, las leyes y los reglamentos en general.”*

## **II. RESULTADO OBTENIDO (HALLAZGOS)**

En cumplimiento con lo establecido en el apartado 205. Comunicación de resultados de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, los artículos 35, 36, 37 de la Ley General de Control Interno y el punto 4.5 del Procedimiento para la Tramitación de Informes de la Auditoría Interna de la Municipalidad de Belén, se realiza la comunicación verbal de los hallazgos contenidos en este informe, de manera presencial, que consta en la minuta de auditoría CR-AI-02-2023 del 28 de febrero del año en curso, en presencia de la Alcaldesa y la Coordinadora de Recursos Humanos.

### **2.1. GENERALIDADES DEL MANUAL DE CLASES DE PUESTOS Y EL MANUAL ESPECÍFICO DE PUESTOS**

Los Manuales de Clases y Manuales Específicos de Puestos de acuerdo con las buenas prácticas establecidas por el Servicio Civil deben contar con una estructura y contenido mínimo deseado. Partiendo de dicha premisa, es que se observa **oportunidades de mejora** que se detallan a continuación:

**a. Estructura de los manuales**

La estructura de los manuales de puestos **omite información** de apartados mínimos esperados. Tal como lo establece la “Guía para la elaboración de Manuales de cargos institucionales en el Régimen del Servicio Civil” que señala, que si bien cada institución cuenta con libertad y flexibilidad para establecer la estructura de sus manuales, ofrece una serie de recomendaciones de los apartados mínimos que se consideran necesarios, los cuales no están contenidos en los manuales y se detallan a continuación:

- **“Ficha de Aprobación:** *identificación de las personas que elaboran, revisan y aprueban el Manual: Nombre y Firma de quien lo hizo, quien lo revisó y quien lo actualizó.*
- **Consideraciones Generales:** *establece pautas de carácter general que se estima, es necesario que las personas conozcan antes de leer y poner en uso el Manual.*
- **Procedimiento de Actualización:** *se recomienda establecer de manera sencilla el procedimiento que deben seguir las partes interesadas, para crear, eliminar o bien modificar algún cargo, dentro de este, se puede facilitar los instrumentos o herramientas actualizadas, que se utilizan por la institución para la recolección de información.”<sup>1</sup>*

Los aspectos antes señalados robustecen los manuales y brindan información necesaria al usuario de estos.

**b. Generalidades del cantón de Belén incluido en manuales**

Se observa que ambos manuales presentan información sobre generalidades del cantón de Belén tales como: historia, escudo, bandera, himno, reseña histórica, geografía, geología, geomorfología, hidrografía, perfil sociodemográfico, actividad económica, atractivos culturales y turísticos, entre otros.

---

<sup>1</sup> Guía para la elaboración de Manuales de cargos institucionales en el régimen del Servicio Civil. Noviembre 2019.

Esta información no se encuentra dentro de los apartados recomendados en la “Guía para la elaboración de Manuales de cargos institucionales en el régimen del Servicio Civil”, mencionados en el punto anterior. Si bien la información es relevante, no guarda relación con los documentos bajo análisis.

**c. Metodología empleada**

Tal y como se mencionó en el apartado **1.a.**, la “Guía para la elaboración de Manuales de cargos institucionales en el régimen del Servicio Civil” recomienda una sección de “Consideraciones generales”, en la cual se pueden detallar aspectos necesarios para comprender mejor los manuales. Dentro de estas consideraciones **es conveniente se valore la incorporación de la metodología empleada para elaborar el documento, las actividades o instrumentos utilizados para el proceso de recopilación de la información, por ejemplo: aplicación de cuestionarios, entrevistas, validación de una propuesta preliminar con las jefaturas, si se tomaron en cuenta procesos de reasignación o recalificación de puestos, entre otros.** Sin embargo, en las propuestas de los manuales **no se indica.**

**d. Apartado de Definiciones**

En ambos manuales se cuenta con una sección de definiciones, las cuales fueron tomadas del “Glosario de términos y expresiones de la gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica” y del “Diccionario de Competencias para la Función Pública del Régimen del Servicio Civil de Costa Rica”.

Este apartado puede ampliarse con algunas definiciones que no fueron incluidas y cuyos términos se mencionan en el cuerpo de los documentos, como por ejemplo: cargo, carrera afín, competencia, educación formal, experiencia, preparación equivalente. Por otro lado, una vez se amplíen las consideraciones generales del punto 1. c. es útil considerar incluir otros términos, tales como: reasignación, recalificación, recalificación negativa, recalificación positiva, reclasificación, entre otros.

**El incluir todas las definiciones necesarias en los Manuales facilita la comunicación y el entendimiento entre los diferentes actores involucrados en la gestión de recursos humanos y en los usuarios de dichos documentos.**

**e. Etapas finales del proceso de elaboración de Manuales de puestos**

La “Guía para la elaboración de Manuales de cargos institucionales en el régimen del Servicio Civil” establece las siguientes etapas finales en el proceso de elaboración de los Manuales en cuestión:

- **Etapas de aprobación:** Debe tenerse presente que una vez se cuente con la versión final de los manuales de puestos, estos deben ser aprobados por el Concejo, según lo establece el artículo 13, inciso c, del Código Municipal ya mencionado en el apartado de “Generalidades”.
- **Etapas de divulgación:** Una vez elaborado el Manual de Puestos y Clases Institucional, es conveniente que el mismo se divulgue a la totalidad del personal de la municipalidad de Belén.

Las Normas Generales de Control Interno para el sector público, establecen en el apartado 1.4 Responsabilidades del jerarca y los titulares subordinados sobre el Sistema de Control Interno, y dentro de las mismas está:

*“La emisión de instrucciones a fin de que las políticas, normas y procedimientos para el cumplimiento del SCI, estén debidamente documentados, oficializados y actualizados, y sean divulgados y puestos a disposición para su consulta”. (Lo subrayado es nuestro).*

Dichas normas, también señalan en su apartado 5.7 Calidad de la comunicación, lo siguiente:

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer los procesos necesarios para asegurar razonablemente que la comunicación de la información se da a las instancias pertinentes y en el tiempo propicio, de acuerdo con las necesidades de los usuarios, según los asuntos que se encuentran y son necesarios en su esfera de acción. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y mejoramiento continuo.”*

**Estas etapas son de suma relevancia por lo que se debe considerar no omitirlas.**

f. Participación de las jefaturas en el proceso de actualización

Se determina que a las Direcciones de las diferentes áreas de la Municipalidad no los participaron durante el proceso de actualización de los Manuales de puestos 2021. Esto a excepción de dos casos a saber: el Director del Área Administrativa Financiera que indicó haber participado en las entrevistas llevadas a cabo por la Unidad de Recursos Humanos en los casos donde se solicitó alguna modificación al perfil de los puestos de colaboradores de su área (no obstante esta Auditoría **no obtuvo evidencia** de las entrevistas llevadas a cabo), y la Jefatura de la Policía Municipal que señaló formar parte de la actualización de los perfiles de los puestos de su unidad. Las demás direcciones: Desarrollo Social, Servicios Públicos y Técnica Operativa no fueron consideradas.

La “Guía para la elaboración de Manuales de cargos institucionales en el régimen del Servicio Civil” establece para la “Fase 3. Metodología para Levantamiento de Información”- “Tercera Etapa. Obtención de la Información”, lo siguiente:

*“La información si bien es cierto será recolectada por la OGEREH<sup>2</sup>, la misma será con base en los aportes de la persona ocupante del puesto, jefaturas y/o bien en caso de ser un cargo que aplica para varias personas, se recomienda elaborarlo con la o las personas que son un referente (persona con mayor conocimiento y experiencia en el cargo). Cabe indicar, que al ser un documento que establece actividades, responsabilidades y demás aspectos relevantes del cargo, se recomienda que las personas que lo ocupan así como sus superiores, se encuentren conformes y de acuerdo con la información plasmada.” (Lo subrayado es nuestro).*

Los manuales de puestos vigentes datan de agosto del 2000, es decir han transcurrido 22 años desde su emisión, por lo que es necesario que cada jefatura de área participe del proceso de actualización de estos, por ser la parte que tiene el conocimiento técnico respectivo.

---

<sup>2</sup> Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos

**g. Manual de Clases 2021 versus Manual Específico de Puestos 2021**

Se observa que hay apartados como: competencias, capacitación deseable, etc. que no están presentes en ambos documentos. A continuación, se detalla:

**Cuadro 1. Comparativo de secciones en por tipo de Manual**

<b>Manual de Clases de Puestos</b>	<b>Manual Específico de Puestos</b>
<b>Características personales deseables.</b> Ejemplos: discreción, lealtad, habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, etc.	No se incluye.
<b>Capacitación deseable.</b> Ejemplos: Servicio al cliente, relaciones humanas, calidad en el servicio, etc.	No se incluye.
<b>Otras exigencias.</b> Ejemplos: El trabajo demanda generalmente buenas condiciones físicas, destrezas manuales y conocimientos elementales de aritmética y escritura, etc.	No se incluye.
No se incluye.	Competencias

**Fuente:** Elaboración propia, basándose en las propuestas de Manuales 2021.

El artículo 6 de la Resolución DG-170-2019 de la Dirección General de Servicio Civil del Área de Organización del Trabajo y Compensaciones, emitida el 6 de noviembre del 2019, señala:

*“En concordancia con la implementación de este nuevo modelo de estructura de clases y del Diccionario de Competencias, las instituciones deberán diseñar los Cargos Institucionales propios de su actividad. (Lo subrayado es nuestro).*

Lo anterior genera confusión, e incrementa la probabilidad del error humano, ya que para obtener la totalidad de los requisitos de un cargo se necesita revisar ambos documentos e identificar las diferencias.

Por otro lado, la citada Resolución en su artículo 1, señala la nueva estructura de las clases de puestos, indicando los apartados y factores de clasificación que debe contener. A continuación, se detallan los apartados sugeridos:

“Artículo 1º.- Modificar la estructura de las clases de puesto que conforman el Título Primero del Estatuto de Servicio Civil, para que en adelante se componga de los siguientes apartados y factores de clasificación:

**Imagen No. 1**

**Nueva Estructura de la Clase de Puesto de la  
Dirección General de Servicio Civil del Área de Organización del Trabajo y Compensaciones**

<b>1. Nombre de la Clase (G. de E.)</b>	<b>Código de la Clase</b>
<b>2. Propósito de la Clase</b>	
<b>3. Resultados Esperados</b>	
<b>4. Responsabilidad</b>	<b>4.1 Impacto de la Gestión</b>
	<b>4.2 Relaciones de Trabajo</b>
	<b>4.3 Activos, Equipo y Materiales</b>
<b>5. Contexto Funcional</b>	<b>5.1 Independencia Funcional</b>
	<b>5.2 Supervisión Ejercida*</b>
<b>6. Condiciones de trabajo</b>	<b>6.1 Medio Ambiente</b>
	<b>6.2 Exigencias Físicas*</b>
<b>7. Competencias</b>	<b>7.1 Competencias Transversales</b>
	<b>7.2 Competencias del Grupo Ocupacional</b>
<b>8. Requisitos</b>	
<b>8.1 Académicos</b>	
<b>8.2 Experiencia (funciones y Supervisión Personal)*</b>	
<b>8.3 Capacitación*</b>	
<b>8.4 Legales*</b>	
<b>8.5 Otros*</b>	

\* Cuando corresponde

Fuente: Resolución DG-170-2019-Dirección General de Servicio Civil.

Si bien esta resolución no es de acatamiento obligatorio para la Municipalidad de Belén, constituye una guía y marco de referencia de buenas prácticas, por lo que es conveniente revisar dicha resolución. Además, es conveniente se confronte la información contenida entre un Manual y otro, de forma tal que se identifiquen las diferencias que se presentan y puedan homologarse para que la información expuesta en estos, sea congruente entre ambos.

**2.2. MANUAL ESPECÍFICO DE PUESTOS**

La Propuesta del Manual Específico de Puestos de la Municipalidad en su introducción señala:

*“El presente documento constituye una herramienta para la gestión del Proceso de Recursos Humanos de la Municipalidad de Belén, presentándose en él una descripción de cada uno de los puestos que componen la totalidad de los cargos por nombramiento en plaza fija.*

*El Manual Específico de Puestos se constituye en un instrumento básico para definir la caracterización de cada uno de los puestos que se presentan en esta Municipalidad, facilitando a través de esto el reclutamiento y selección del personal, así como el desarrollo de su carrera y la gestión y mejora de las competencias relacionadas.”*

Al respecto, se observó lo siguiente:

**a. Nuevas secciones en la propuesta del Manual Específico de Puestos**

En la propuesta del Manual específico de puestos, específicamente en la descripción de cada puesto de trabajo se incorporan nuevas secciones, que se detallan a continuación:

- Cuadro resumen con datos generales del puesto, que contiene: Denominación del puesto, cantidad de puestos con el mismo perfil, número de puesto, estrato, Unidad, Dependencia y puestos subordinados. Además, se incluye información sobre la Modalidad de trabajo (% de teletrabajabilidad).
- Ubicación gráfica que tiene el puesto dentro de la estructura organizacional de la Municipalidad.
- Apartado de "Conocimientos básicos": en donde para casi todos los puestos a excepción de los puestos operativos, se contempla el uso del paquete Microsoft Office (Microsoft Word, Microsoft Excel), plataformas de comunicación y aplicaciones de mensajería instantánea. Lo cual se ajusta a las nuevas necesidades básicas tecnológicas.
- Apartado de competencias: las cuales fueron tomadas del Diccionario de Competencias de la Dirección General del Servicio Civil. Se compararon las competencias asignadas a cada Estrato versus lo señalado en el Diccionario de competencias y se concluye un resultado satisfactorio en todos los estratos a excepción de la **competencia "Dominio y credibilidad técnica"** que **fue asignada por error** en el estrato "Operativo" siendo lo correcta la siguiente: "Dominio y aplicación práctica". **Se recomienda corregirlo.**

Las nuevas secciones robustecen los perfiles y ayudan a un mejor entendimiento de los puestos. No obstante, La “Guía para la elaboración de Manuales de cargos institucionales en el régimen del Servicio Civil” establece algunos apartados adicionales en la “Fase 4. Análisis y Procesamiento de Información” que **no fueron contemplados**, los cuales se detallan a continuación:

**“Propósito del Cargo:** Este factor enuncia la esencia y alcance del trabajo asignado al cargo en un campo de acción definido, considerando el impacto dentro del proceso de trabajo, la institución, y la responsabilidad de las actividades desarrolladas.

**Resultados de la Clase:** Principales productos que se esperan obtener derivados del Propósito de la clase de puesto; donde se visualiza su aporte al quehacer institucional y contribución e impacto de las acciones desarrolladas al entorno en que se desenvuelve.

**Competencias: Nivel de dominio:** Se refiere a la asignación del Nivel de Desarrollo (de Básico a Destacado) requerido específicamente para cada competencia y clase de puesto. El nivel a establecerse, debe ser el que se indica en el Diccionario de Competencias, según el grupo y clase de referencia.

**Evidencias:** Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos deberán basarse en los comportamientos establecidos para cada una de las competencias según su nivel de desarrollo requerido, para determinar si las personas que ocupan o bien desean ocupar un puesto en la administración pública, cuentan con el mismo.

Con base en los comportamientos establecidos para cada competencia y según el nivel de desarrollo en el que se ubique la clase asociada al cargo, se establecerán evidencias observables entre la jefatura del puesto y la OGEREH, las cuales ayudarán a identificar de una manera más sencilla si la persona cumple total o parcialmente los comportamientos requeridos.”

Con el fin de visualizar más fácilmente los apartados mencionados, en el **Anexo 1**, se muestra la “Estructura del perfil del cargo” establecida en la de la Guía antes señalada.

**Es conveniente evaluar la conveniencia de incorporar los apartados en cuestión.**

**b. Acuerdos sobre cambios a los Manuales versus Manual Específico de Puestos (2021)**

En la revisión de los acuerdos aprobados por el Concejo Municipal de 2000 al 2021, relacionados directamente con modificaciones a los Manuales de puestos, se observó un total de 31 acuerdos (correspondientes a 27 puestos), de los cuales, en 20 de ellos, se presentaron diferencias entre la información aprobada versus la señalada en la propuesta del Manual específico de puestos. Estas diferencias van desde información de más que no estaba indicada en el acuerdo, información aprobada pero omitida en la propuesta del manual, así como diferencias en requisitos, funciones, condiciones de trabajo, dificultad, etc. A continuación, un resumen de las diferencias:

**Cuadro 2. Detalle de diferencias entre Acuerdos versus Manual Específico de Puestos (2021)**

No.	Nombre del puesto	Acuerdo	Diferencias entre el acuerdo versus Manual Específico de Puestos 2021
1	Asistente de Bibliotecología	2302-2002	Cuadro con insumos y producto resultante, funciones y nombre del puesto.
2	Encargado(a) de Equipo de Campo	2527-2002	Funciones, conocimientos básicos, capacitación deseada, requisitos y competencias, nombre del puesto, experiencia.
3	Peón(a) de Obras	2527-2002	Funciones, conocimientos básicos, requisitos, características personales deseables, experiencia.
4	Coordinador(a) Ambiental	7411-2010 1602-2011	Funciones, conocimientos básicos, requisitos, competencias y otras exigencias, todos los rubros de factores asociados.
5	Director(a) Jurídico(a)	3506-2001	Características personales, capacitación requerida, otras exigencias, clase de puesto, dificultad y funciones.
6	Policía Municipal	0907-2012	Funciones, capacitación deseable, otros requisitos, condiciones organizacionales y ambientales: Dificultad, supervisión, responsabilidades, condiciones de trabajo y consecuencia del error.
7	Asistente de Tesorería	1905-2012	Supervisión recibida y condiciones de trabajo.

No.	Nombre del puesto	Acuerdo	Diferencias entre el acuerdo versus Manual Específico de Puestos 2021
8	Abogado(a) Asesor	2404-2012	Nombre del puesto y condiciones de trabajo.
9	Coordinador(a) Alcantarillado Sanitario	2407-2012	Responsabilidad, supervisión y condiciones de trabajo.
10	Coordinador(a) de Planificación Institucional	3346-2012	Condiciones de trabajo.
11	Contralor(a) de Servicios	7522-2013	Condiciones de trabajo y clase de puesto.
12	Encargado(a) Unidad de Cultura	3338-2011	Características personales, capacitación requerida, otras exigencias, funciones, experiencia, clase de puesto y competencias.
13	Encargado(a) Archivo Municipal	3506-2001	Requisitos (tiempo de experiencia), clase de puesto, funciones.
14	Perito(a) Valuador(a)	2522-2020	Requisitos, condiciones de trabajo.
15	Coordinador(a) Bienes Inmuebles	7522-2011	Características personales, capacitación requerida, otras exigencias y condiciones de trabajo.
16	Secretaria del Concejo Municipal	6706-2013	Funciones.
17	Director(a) Servicios Públicos	0904-2012	Capacitación deseada y una función, competencias y responsabilidad.
18	Coordinador(a) Recursos Humanos	5102-2000	Características personales, capacitación requerida, otras exigencias, funciones y condiciones de trabajo.
19	Coordinador(a) Informática	7522-211	Características personales, capacitación requerida, otras exigencias, clase de puesto y condiciones de trabajo.
20	Coordinador(a) de Igualdad y Equidad de Género	3502-2001	Características personales, capacitación requerida, otras exigencias, requisitos, condiciones de trabajo, clase, cuadro con insumos y producto resultante.

**Fuente:** Elaboración propia, basándose en acuerdos y Manual Específico de Puestos 2021.

Como se mencionó en el apartado de “Generalidades”, el Código Municipal señala en el artículo 13 que como parte de las atribuciones del Concejo está el dictar los reglamentos de la Corporación. Es

así como la situación antes mencionada **incumple** lo establecido en el Código Municipal, ya que no puede hacerse ninguna modificación a los Manuales de puestos sin que estos sean debidamente aprobados por el Concejo Municipal.

Se recomienda en lo sucesivo, anotar la referencia del acuerdo del Concejo Municipal, para todo cambio realizado a los puestos en los Manuales respectivos, de forma tal que permita visualizar la trazabilidad de los cambios presentados a través del tiempo como sana medida de control interno y normativo.

**c. Aprobación de puestos**

Se observa que **la cantidad de puestos que se encontraban activos** al momento de la aprobación del Manual de Puestos del 22 de agosto del 2000 versus los puestos vigentes actualmente en la Municipalidad de Belén, tuvieron un incremento del 110%. Pese a que el aumento fue de 57 puestos de trabajo, en la revisión solo se observó un total de 5 acuerdos del Consejo donde se aprobó la creación de nuevos puestos; es decir **no se obtuvo evidencia** de la aprobación por parte del Concejo de los 52 puestos restantes.

Lo anterior **incumple** el artículo 13 ya mencionado y también el artículo 129 en su último párrafo que dice:

*“Artículo 129. -*

*...Las municipalidades no podrán crear plazas sin que estén incluidas, en dichos manuales, los perfiles ocupacionales correspondientes.”*

**d. Preparación equivalente**

El Glosario de términos y expresiones de la gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica, define la preparación equivalente como:

*“La condición de quien sin reunir los requisitos exigidos para una clase de puesto, posea una preparación similar a estos, obtenida por vía de estudios de semejante naturaleza a la de los enunciados, cursados en centros de enseñanza de similar condición a la de aquellos a que se refieren dichos requisitos o estudios y experiencia atinentes que lo capaciten para el desempeño del puesto.” (Manual Descriptivo de Clases, 1982). Este término se encuentra en desuso en el Manual de Clases del Régimen de Servicio Civil por cuanto clases ya contienen las posibles alternativas de requisitos”.*

El Glosario de términos y expresiones de la gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica, señala que el término “preparación equivalente” se encuentra en desuso según el Manual de Clases del Régimen de Servicio Civil de junio del 2013, por cuanto las clases ya contienen las posibles alternativas de requisitos, sin embargo, se observa que la propuesta del Manual Específico de Puestos de la Municipalidad, en la sección de “Formación Académica, experiencia y otros requisitos”, para 8 puestos no se detalla cual es la preparación equivalente. A continuación, se indican los puestos:

- Peón(a) de Acueductos
- Peón(a) de Obras
- Asistente Dirección de Desarrollo Social
- Asistente Unidad de Cultura
- Asistente Dirección Jurídica
- Técnico(a) de Servicio al Cliente
- Asistente Contable
- Técnico(a) Gestión de Cobro

Incluso para la Clase Administrativa Municipal 2, en la Sesión Ordinaria No. 46-2002, artículo 23 se acuerda:

*“Procede la sustitución del título de Secretaria(o), en aquellos casos en donde las(os) oferentes demuestren contar a su haber, con experiencia específica como Secretaria(o), por un período de tiempo no menor de cuatro (4) años.”*

No obstante, en el Manual específico de Puesto 2021 y en el Manual de Clases 2021, no se ve reflejado dicho acuerdo ya que no se especifica la preparación equivalente para dicha clase.

Por otro lado, el término "Preparación equivalente" no se incluye en el apartado de definiciones, ni en el Manual Específico de Puestos ni en el Manual de clases, pese a que se utiliza en el cuerpo de los manuales.

Es conveniente se evalúe la conveniencia de utilizar la "preparación equivalente", y en caso de ser requerido se incluya dentro de las definiciones y para los puestos que se utiliza la misma, se detallen las especificaciones correspondientes, con el fin de que la descripción de los puestos sea clara y concisa y evitar interpretaciones o ambigüedades que se pueden prestar para confusión.

**e. Casos específicos de Puestos**

En la revisión de los acuerdos suministrados por la Secretaría del Concejo Municipal, relacionados con cambios en el Manual de puestos, se observaron las siguientes situaciones que llamaron la atención:

- **Coordinador(a) de Igualdad y Equidad de Género**

1. La creación de esta oficina responde al cumplimiento del Decreto #37906 Creación de unidades para la igualdad de género y de red Nacional de Unidades de Igualdad de Género, por lo que el INAMU en conjunto con el Servicio Civil y la Red Nacional de Unidades de Igualdad de Género, en agosto 2021, emite un "Manual Auxiliar de Cargo para mejorar los perfiles profesionales de los equipos de trabajo en una unidad para la Igualdad de Género" con el objetivo central de lograr que las instituciones cuenten con un marco de referencia, para mejorar los perfiles relacionados con la materia de Igualdad de Género. Pese a que el documento no es vinculante, corresponde a una herramienta técnica emitida por las instituciones competentes en la materia en Costa Rica.

Es conveniente se considere tomar en cuenta dicho manual en la actualización del perfil de puesto. En el **Anexo 2** se muestran las funciones que recomienda este documento para dicha unidad y en el **Anexo 3** se muestran los "Conocimientos especializados".

2. El Manual Específico de Puestos 2021, asigna a este puesto, la clase Profesional Municipal 2A; e indica que el tiempo de experiencia debe ser de “No menos de dos años de experiencia profesional en el campo de la psicología comunitaria”.

No obstante, tanto el Manual de Clases del 2000 como la propuesta del Manual de Clases de Puestos 2021 indican para la clase Profesional Municipal 2A, lo siguiente:

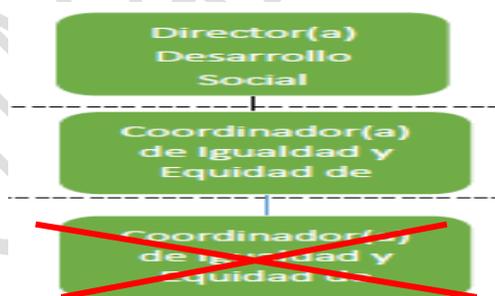
*“Experiencia: De seis meses a un año en actividades afines al cargo.”*

Es decir, el tiempo de experiencia es inconsistente entre los diferentes documentos, según con la metodología que utiliza la municipalidad de agrupar los puestos por clases.

3. En el Manual Específico de Puestos debe corregirse la Identificación estructural, ya que por error se repite el nombre del puesto de “Coordinador(a) de Igualdad y Equidad de Género” en la posición del puesto subordinado. Seguidamente se muestra el error a corregir:

Imagen No. 2

Identificación estructural del puesto “Coordinador(a)  
de Igualdad y Equidad de Género”



Fuente: Manual Específico de Puestos 2021

- **Peón(a) de Obras**

1. En la propuesta del Manual de Puestos no se especifica la preparación equivalente ni para el peón de la Unidad de acueductos ni para el peón de la Unidad de obras, esto pese a que se establece en la Sesión Ordinaria del Concejo Municipal, acuerdo No. 25-2002, artículo 27. A continuación se detalla la preparación equivalente según el acuerdo:

*“Hasta el primer ciclo aprobado de la Enseñanza General Básica, mediante la compensación de experiencia específica no menor de cinco años.”*

2. La cantidad de años de experiencia está diferente entre lo aprobado y también señalado en el Manual de Clases 2021 (Experiencia No requiere) versus lo indicado en la propuesta del Manual de puestos (No menos de seis meses de experiencia).
- **Encargado(a) de Equipo de Campo**
    1. En este puesto se presenta diferencia entre la cantidad de años de experiencia según lo aprobado en la Sesión Ordinaria No. 25-2002, artículo 27 del 23 de abril del 2002, y también lo señalado en el Manual de Clases 2021 (de uno a dos años de experiencia) versus la cantidad indicada en la propuesta del Manual Específico de Puestos (No menos de dos años de experiencia).
    2. En el apartado de “Identificación del puesto” de la propuesta del Manual específico de puestos, se presenta error en la sección de “Cantidad de puestos”, ya que dice la cantidad es igual al “uno”; siendo lo correcto que sea igual a "dos" puestos, según la misma información que se describe en dicho apartado.
  - **Encargado Unidad de Cultura**

El Concejo Municipal acuerda en la Sesión Ordinaria 33-2011 del 8 de junio del 2011, en el artículo 38, aprobar la Política de Cultura para el Cantón de Belén. Es importante indicar que en el apartado 2.b del presente informe se señaló que hay diferencias entre lo aprobado en el Acuerdo en mención versus lo indicado en la propuesta del Manual Específico de Puestos del 2021 (Ver cuadro No. 2). Adicionalmente se observó aspectos adicionales que llamaron la atención las cuales se detallan:

En la Política de Cultura que se aprobó en dicho Acuerdo, se establece la creación de un "Promotor de Cultura" y se indica como requisito para este perfil lo siguiente: "La persona en este puesto debe tener preparación en Gestión Cultural", lo cual es ambiguo y por ende no se puede precisar con certeza si las carreras indicadas en el Manual Específico de Puestos 2021 son las esperadas, a continuación, se detallan:

*“Todas aquellas carreras del campo de la Comunicación Colectiva, Publicidad y Relaciones Públicas.  
Todas las carreras propias de las Artes Escénicas, con sus énfasis - Artes Dramáticas - Artes Plásticas  
con sus énfasis - Bellas Artes – Danza.  
La carrera en Administración en sus diferentes énfasis, así como también la carrera de Administración  
de Alimentos y Bebidas.”*

Además, en dicho acuerdo **no se indica la “clase” para este puesto**. Es importante señalar que los perfiles y modificaciones que se presenten y aprueben por el Concejo deben ser completos y precisos. Al no definirse y aprobarse con el perfil la clase de puesto, queda una serie de información inconclusa como: los requisitos, la experiencia y otras competencias que están ligadas directamente con la Clase de puesto.

Por otro lado, en el Manual Específico de Puestos 2021 **no se indica el grado académico esperado**, y pese a que sí se indica en el Manual de Clases 2021, por lo que se insta que a que se integre la información para que el Manual Específico de Puestos esté completo y claro.

- **Secretaria (o) del Concejo Municipal**

Se determina que en la Sesión Ordinaria del Concejo Municipal 67-2013 del 12 de noviembre del 2013, en el artículo 6, se establecen las funciones puntuales de la Secretaría del Concejo, que no fueron incluidas en el Manual de Puestos 2021. A continuación, se detalla:

*PRIMERO: “...Que el plan de trabajo sea diseñado por la Secretaría en estrecha coordinación con la Presidencia y sea sometido a aprobación del Concejo, todo esto antes de incorporarlo a la planificación institucional anualmente y cuando sea requerido por el Concejo...”*

*SEGUNDO: Incorporar al Manual de puestos...”*

Es conveniente que se revise la vigencia de este acuerdo y de mantenerse, incluirse en el Manual Específico de Puestos.

- **Perito Valuador**

En la Sesión Ordinaria del Concejo Municipal No.10-2021, en el artículo 18, de **no se estableció** la unidad a la cual debe pertenecer este puesto; sin embargo y pese a que las competencias técnicas del mismo están relacionadas con el campo de la Ingeniería o arquitectura, el puesto No. 136 forma parte del Área Administrativa Financiera específicamente de la Unidad de Contabilidad donde la caracterización funcional de **la dirección de dicha área no contempla funciones asociadas con la rama de la ingeniería, arquitectura o topografía, ni tampoco de parte de la Coordinación de la Unidad a cargo directamente.** Esto, podría acarrear una ausencia en la gestión de supervisión, monitoreo y control de la dirección a nivel técnico sobre las labores ejecutadas por el funcionario.

Lo anterior, fue señalado por este órgano de fiscalización, en el informe AAI-002-2021 Advertencia sobre concurso interno No. 05-2021 del 07 de junio de 2021. Por lo que se reitera que lo antes expuesto evidencia un eventual quebranto a la siguiente normativa, en materia de control interno, específicamente en cuanto a una debida segregación de funciones, una adecuada estructura organizativa y una debida gestión de supervisión, monitoreo y control.

***“Ley General de Control Interno, No. 8292:***

*Artículo 8º-Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:*

*Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.*

*Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.*

*Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.*

*Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.*

*Artículo 39.-Causales de responsabilidad administrativa. (...) El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos incurrirán en responsabilidad administrativa, cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo,*

*mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable. (...) . La negrita y subrayado no es del original.*

**Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, No. 8422:**

*Artículo 38.-Causales de responsabilidad administrativa. Sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios, tendrá responsabilidad administrativa el funcionario público que: (...)*

*d) Debilite el control interno de la organización u omite las actuaciones necesarias para su diseño, implantación o evaluación, de acuerdo con la normativa técnica aplicable.*

**Normas de Control Interno para el Sector Público:**

*1.1 Sistema de control interno (SCI). El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben emprender las medidas pertinentes para contar con un SCI, conformado por una serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos organizacionales (...).*

*1.4 Responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados sobre el SCI. La responsabilidad por el establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del SCI es inherente al jerarca y a los titulares subordinados, en el ámbito de sus competencias (...).*

*2.5 Estructura organizativa. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias y de conformidad con el ordenamiento jurídico y las regulaciones emitidas por los órganos competentes, deben procurar una estructura que defina la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos. Dicha estructura debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional y del entorno y los riesgos relevantes.*

*Delegación de funciones. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurarse de que la delegación de funciones se realice de conformidad con el bloque de legalidad, y*

*de que conlleve la exigencia de la responsabilidad correspondiente y la asignación de la autoridad necesaria para que los funcionarios respectivos puedan tomar las decisiones y emprender las acciones pertinentes.*

*Autorización y aprobación. La ejecución de los procesos, operaciones y transacciones institucionales debe contar con la autorización y la aprobación respectivas de parte de los funcionarios con potestad para concederlas, que sean necesarias a la luz de los riesgos inherentes, los requerimientos normativos y las disposiciones institucionales. “*

Así las cosas, se puede concluir que el perfil del puesto 136 “Perito Valuador”, **carece de la gestión de supervisión** directa en relación con el monitoreo y control sobre las labores que se ejecutan, al no existir coherencia en cuanto al superior técnico que le corresponde ejercer fiscalización sobre la materia, por lo que se da un debilitamiento en el sistema de control interno institucional.

Es por lo anterior, que se recomienda se atiendan de forma oportuna las consideraciones señaladas por esta auditoría en el informe AA-002-2021 ADVERTENCIA SOBRE CONCURSO INTERNO No. 05-2021 y se reitera que la Alcaldía debe realizar las acciones necesarias a la brevedad posible, con el fin de que se efectúen los ajustes correspondientes del puesto N°136, sobre la situación descrita en el informe, respecto a la supervisión, monitoreo y control sobre las labores señaladas en la caracterización funcional de este, de forma tal que se asigne al Área que tenga la competencia técnica para la supervisión correspondiente, que permita evidenciar la participación y el criterio técnico de la jefatura que tiene las competencias para poder hacerlo.

- **Juez de aguas**

El puesto Juez de aguas o Inspector Cantonal de aguas fue creado por decreto número 15 del 11 de mayo de 1923, el cual posteriormente se incorpora a la Ley No. 276 Ley de Aguas.

Las funciones citadas en la propuesta del Manual Específico de Puestos 2021 al compararse con las indicadas en la Ley de Aguas, se observa que **se omiten algunas de las funciones** señaladas en los siguientes artículos de la Ley 276:

*“Artículo 186.- ...las reclamaciones provenientes del uso de las servidumbres, ya sean naturales, legales o establecidas por contrato, por la tolerancia durante más de un año o por el transcurso del término de la prescripción adquisitiva, lo mismo que de las discusiones originadas en casos de obras de defensa, desecación o regadío, corresponderá a la Inspección Cantonal de Aguas creada por decreto número 15 de 11 de mayo de 1923.*

*Artículo 198.- Los Inspectores Cantonales de Aguas aceptarán el cargo ante la respectiva Municipalidad o Concejo y actuarán como delegados del Ministerio del Ambiente y Energía en las diversas cuestiones que les conciernen conforme a esta ley y además deberán:*

- a) Formar, con el auxilio de las demás autoridades y escuelas, un censo de los aprovechamientos de aguas privadas y públicas determinando los ríos, arroyos o acequias, así como los nombres de los propietarios de fincas servidos por esas fuentes de abastecimiento, e indicando si éstos tienen o no concesión, de lo cual deben dar cuenta al Ministerio del Ambiente y Energía;*
- b) Estudiar la mejor forma de aprovechamiento de las fuentes existentes y si hubiere escasez de aguas, distribuirlas entre los usuarios, fijando a cada uno el tiempo por horas del aprovechamiento;*
- c) Dar cuenta al Ministerio del Ambiente y Energía del resultado de sus investigaciones y trabajos y proponer el plan que a su juicio debe adoptarse en cada localidad para procurar una mejor y más justa distribución de las aguas; y*
- d) Desempeñar los encargos que le confíe el Ministerio del Ambiente y Energía, pudiendo deducir los honorarios que le atribuye esta ley.”*

También al comparar los requisitos citados en el Manual Específico de Puestos 2021 versus los requisitos establecidos en dicha ley en su artículo 194, y en Decreto N° 26624, del 27 de enero de 1998, se determinó **que los siguientes requisitos no están contemplados en la normativa** citada:

*“Se señala la conveniencia de que el ocupante del cargo sea una persona no menor de 30 años; nativo del cantón”.*

Como se indicó, este puesto fue creado por ley en 1923, y las funciones señaladas en la ley no se ajustan a la realidad actual ya que este tipo de situaciones no se presentan con frecuencia, en especial tomando en cuenta que el Municipio de Belén es una zona urbana que cuenta con su red de aguas alcantarilladas. Esta situación

ya había sido identificada en el pasado por la Administración de la Municipalidad. A continuación, un extracto de Dictamen 445 del 16 de diciembre del 2008, emitido por la Procuraduría General de la República:

*“...Resulta encomiable que la Municipalidad de Belén se haya preocupado por racionalizar el gasto y haya efectuado un estudio técnico que le permitió concluir que no se justificaba tener a una persona dedicada exclusivamente a las labores de Inspector de Aguas, debido a su escasa carga de trabajo, pero lo que procedía en ese caso era esperar a que venciera el período anual del nombramiento del actor y someter a consideración del MINAE una terna que no incluyera su nombre, sino el de otros funcionarios municipales en quienes fuera viable recargar esas tareas, siendo que hasta que el MINAE no nombrase al sustituto del actor no era posible suprimir su plaza. Dada la falta de competencia del Alcalde para despedir al accionante, se omite pronunciamiento sobre los agravios referentes a los requisitos de la reestructuración, por resultar irrelevante.” (Voto N° 400 de las 15:16 horas del 16 de mayo del 2006). (Sala Segunda, resolución número Res: 2007-000890 de las nueve horas cincuenta minutos del veintiuno de noviembre del dos mil siete, el resaltado no es del original) ...*

De la cita antes mencionada y con el objetivo de dar uso adecuado de los recursos públicos, se intuye que la Municipalidad de Belén puede **valorar elevar la consulta al MINAE sobre si es factible y en total apego al marco normativo aplicable, una vez que finalice el nombramiento del actual Juez de aguas, el presentar una terna ante el MINAE con candidatos en quienes sea viable recargar funciones y de esta manera aprovechar el recurso humano disponible.** También, es conveniente se **evalúe completar las funciones en el Manual Específico de Puestos según lo establece la normativa señalada.**

### **2.3. MANUAL DE CLASES DE PUESTOS**

La Propuesta del Manual de Clases de Puestos del 2021 lo define como:

*“Manual que describe, de manera ordenada y sistemática, las Clases que agrupan los puestos específicos de una institución particular, según las operaciones constituyentes de los procesos de trabajo.”*

Al respecto, se detallan las siguientes consideraciones:

a. “Factores de clasificación”

1. Cada clase de puestos presenta un cuadro de “Factores de clasificación”, a continuación, se muestra un ejemplo:

Imagen No. 3

Ejemplo de cuadro de “Factores de Clasificación” para una clase de puesto específica

Factor	Nivel A
Dificultad	2
Supervisión	2
Responsabilidad	2
Condiciones de Trabajo	2
Consecuencia del error	2
Requisitos y otras exigencias	2
Experiencia (puntos)	2

Fuente: Propuesta de Manual de Clases de Puestos 2021.

Como se observa, para cada factor se asigna un puntaje, pero no se indica el significado de este y debido a que previo a ello no se detalla la metodología empleada para la valoración de los puestos, no se comprende la información presentada de primera lectura. De esta forma, no es sino hasta que se avanza en el documento, que se infiere que los puntajes consignados en dicho cuadro, corresponde al grado en el que se ubica cada factor dentro de la “Matriz de Factores de clasificación” que se presenta al final del Manual. A continuación, se muestra un extracto de dicha Matriz a manera de ejemplo:

Imagen No. 4

Extracto de la “Matriz de Factores de Clasificación”

**Factores Dificultad y Supervisión**

Grado	Puntos	Dificultad	Puntos	Supervisión Recibida	Supervisión Ejercida
1	5	Trabajo rutinario, repetitivo y de naturaleza sencilla. Existen procedimientos claramente establecidos.	5	Requiere habilidad para ejecutar tareas rutinarias y atender y seguir instrucciones sencillas y precisas. Las tareas se ejecutan bajo inmediata supervisión e instrucciones detalladas y ofrecen poca o ninguna oportunidad de originalidad en los métodos y procedimientos aplicados.	
	10		10		
	15		15		
	20		20		
	25		25		
2	30	Trabajo rutinario en donde se aplican procedimientos permanentes y uniformes. Los métodos de trabajo solo pueden ser variados previa consulta al superior inmediato	30	Requiere habilidad para ejecutar tareas rutinarias que incluyen el uso de varios procedimientos. Esta labor se ejecuta bajo chequeo, supervisión y guía, en forma estrecha. La aplicación de métodos y procedimientos no establecidos, son consultados, previamente, con el superior inmediato.	La ejecución del trabajo incluye la supervisión de otros servidores, lo cual demanda de un 25% a un 50% de su jornada de trabajo, en tanto el servidor ejecuta tareas de naturaleza similar a las supervisadas, durante el resto de la jornada.
	35		35		
	40		40		
	45		45		
	50		50		

Fuente: Propuesta de Manual de Clases de Puestos 2021.

Es conveniente se evaluar que la metodología empleada para la valoración de las clases podría exponerse no al final del documento como se hace, sino al inicio. Con esta información previa, es más fácil para el lector comprender los datos que se muestran a lo largo del documento.

2. Adicionalmente, en es el caso de la “Matriz de factores”, mencionada en el punto anterior, **conviene hacer referencia a la fuente utilizada**. De acuerdo con la Guía para la utilización del formato APA del Centro de Información, Documentación y Recursos Bibliográficos CIDREB y la UNED, el objetivo de utilizar ya sea esta norma u otra para citar fuentes bibliográficas es:

*“Dar credibilidad al contenido que se está generando, proporcionando valor y fundamento a nuestra investigación, con teorías e ideas estudiadas y creadas por expertos en la materia.”*

De esta manera se identifica la publicación de la que fue tomado el tema y facilita la búsqueda de la fuente a los lectores del documento (para entender la idea, analizar los métodos empleados, localizar datos concretos, profundizar en el tema, etc).

#### **b. Clases de puestos aprobadas versus Clases en Manuales 2021**

En la revisión de los acuerdos aprobados por el Concejo Municipal de año 2000 al 2021, relacionados directamente con modificaciones a los Manuales de puestos, se observaron un total de 31 acuerdos (correspondientes a 27 puestos), de los cuales, en 6 de ellos, las clases de puestos indicadas en los Manuales 2021, no coinciden con las clases de puestos aprobadas en los acuerdos. Para estos 6 casos no se observó el acuerdo de la aprobación del cambio de clase, solo un informe del Coordinador de Recursos Humanos de ese momento, dirigido a la Alcaldía, donde se propone dicho cambio y las justificaciones correspondientes. También se observó para estos casos, que las clases de puestos señaladas en la base de datos del personal activo suministrada por Recursos Humanos coinciden con las clases indicadas en los Manuales 2021 y no con las clases aprobadas por el Concejo. Incluso en el caso puntual del puesto de Encargado(a) Unidad de Cultura, en Sesión Ordinaria 07-2012, artículo 04, del 31 de enero del 2012 el Concejo Municipal explícitamente no avaló el informe de Recursos Humanos INF-RH-011-2011. A continuación, se muestran los puestos referidos:

**Cuadro 3. Comparativo de Clase de puestos según Acuerdo versus Base de datos Recursos Humanos y Manuales 2021**

# puesto	Puesto	Acuerdo	Clase según Acuerdo	Clase según Base de Datos Recursos Humanos y Manuales 2021	Modificación	Comentario	Informe de Recursos Humanos
92	Coordinador (a) de Igualdad y Equidad de Género	3502-2001	Técnico Municipal 1-A	Profesional Municipal 2-A	Reasignación	No se observó el acuerdo de la aprobación del cambio de clase, solo un informe de Recursos Humanos dirigido a la Alcaldía.	INF-RH-008-2004
50	Encargado(a) Archivo Municipal	3506-2001	Técnico Municipal 2-B	Profesional Municipal 1-A	Reasignación	No se observó el acuerdo de la aprobación del cambio de clase, solo un informe de Recursos Humanos dirigido a la Alcaldía.	INF-RH-008-2004
6	Director(a) Jurídico(a)	3506-2001	Director Municipal 1-A	Director Municipal 1-B	Recalificación positiva		INF-RH-005-2003
51	Encargado(a) Unidad de Cultura	3338-2011	No se indica la clase del puesto en el acuerdo.	Profesional Municipal 1-A		No se observó el acuerdo de la aprobación del cambio de clase, solo un informe de Recursos Humanos dirigido a la Alcaldía. El Concejo no avaló dicho informe en acuerdo 0704-2012, del 31/1/2012.	INF-RH-011-2011
17	Coordinador (a) Informática	7522-2011	Profesional Municipal 1-B	Profesional Municipal 2-B	Recalificación positiva	No se observó el acuerdo de la aprobación del cambio de clase, solo un informe de Recursos Humanos dirigido a la Alcaldía.	INF-RH-013-2014
26	Contralor de Servicios	7522-2013	No se indica la clase del puesto en el acuerdo.	Profesional Municipal 2-B		No se observó el acuerdo de la aprobación del cambio de clase, solo un informe de Recursos Humanos dirigido a la Alcaldía.	INF-RH-015-2009

**Fuente:** Elaboración propia, basándose en acuerdos, Modulo de Recursos Humanos del Sistema Integral de Gestión Municipal y el Manual de Clases de Puestos 2021 y Manual Específicos de Puestos 2021.

**c. Funcionarios con el mismo puesto presentan diferencia en clase de puestos**

Al examinar las clases de puestos de los empleados activos a la fecha de revisión, según la base de datos suministrada por Recursos Humanos, se observó que, para 3 puestos, la clase de puestos asignada no es la misma. A continuación, se detalla:

**Cuadro 4. Comparativo de Clase de puestos según: Manual de Clases 2000 versus Base de datos de Recursos Humanos y Propuesta de Manuales 2021 (Manual de clases y Manual Específico de Puestos 2021)**

Número puesto	Puesto	Acuerdo	Clase según Manual de Clases 2000	Clase según: Base de datos, Manuales 2021	Tipo de cambio	Comentario	INFORMES
40	Peón especializado.	No se observó acuerdo.	Puesto no contenido en Manual 2000.	Operativo Municipal 1-B.	Recalificación negativa*. *En Base de datos son 7 puestos. 1= tiene la clase Operativo Municipal 1-C, 6=Operativo Municipal 1B.	El puesto 40 tiene la clase Operativo Municipal 1C desde el 1/9/2014 según acción de personal de "Reasignación".	INF-RH-010-2014.
20	Técnico(a) Gestión de Cobro.	No se observó acuerdo.	Técnico Municipal 1-A.	Técnico Municipal 1-A.	Recalificación positiva.	Se confirma puesto con clase Técnico Municipal 1-A, según última acción de personal en expediente #16651 del 7/10/2020. Continúa con la clase asignada desde el Manual 2000.	No aplica.
19	Técnico(a) Gestión de Cobro.	No se observó acuerdo.	Técnico Municipal 1-A.	Técnico Municipal 2-A. Esta es la clase señalada en propuesta de Manuales 2021.		Acción de personal de reasignación #16124 del 21/7/2020.	INF-RH-022-2020.

Número puesto	Puesto	Acuerdo	Clase según Manual de Clases 2000	Clase según: Base de datos, Manuales 2021	Tipo de cambio	Comentario	INFORMES
129	Policía Municipal (Tránsito).	No se observó acuerdo.	Técnico Municipal 1-A.	Técnico Municipal 1-A Esta es la clase señalada en propuesta de Manuales 2021.	Recalificación negativa*. *En Base de datos son 5 puestos. 1= Técnico Municipal 2-A, 4=Técnico Municipal 1-A.	Acción de personal de reasignación #9438 del 28/1/2019.	INF-RH-009-2018.

**Fuente:** Elaboración propia, basándose en Manual de Clases 2000, Base de datos de Recursos Humanos, Manual de Clases de Puestos 2021 y Manual Específicos de Puestos 2021.

El Glosario de términos y expresiones de la gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica, define Clase de la siguiente manera:

*“Clase: Título respectivo con que se designa cada grupo de puestos similares [Art. 3, inciso j) del Reglamento Estatuto Servicio Civil]. // Grupo de puestos suficientemente similares con respecto a deberes, responsabilidades y autoridad, de manera que se pueda utilizar el mismo título descriptivo para designarlos, fijarles los mismos requisitos y aplicar el mismo tipo de exámenes o pruebas de aptitud para escoger a los empleados que ocuparán tales puestos asignándoles con equidad el mismo nivel de remuneración, bajo condiciones de trabajo similares.*

La metodología utilizada por la Municipalidad para agrupar los puestos de trabajo es por clases, sin embargo la situación que se observa **distorsiona la metodología** señalada ya que se podría estar en una **posible recalificación o reasignación de personas y no de los puestos de trabajo**, situación similar ocurrió con el puesto 110 - Policía Municipal, donde en la Sesión Ordinaria 47-2012, artículo 6 del 31 de julio del 2012, el Concejo Municipal aprueba recalificar el puesto 110 Policía Municipal a la Clase Técnico Municipal 2-A, sin embargo una vez desvinculada la persona que gozó de dicho beneficio, a los siguientes funcionarios que han estado en este puesto, se les asignó la clase Técnico Municipal 1-A.

**d. Puestos reasignados en el Manual Específico de Puestos y Manual de Clases de Puestos 2021**

Se determina que los citados Manuales proponen, las clases de puestos con las que los mismos fueron reasignados, lo anterior pese a las debilidades de control interno que fueron señaladas en el informe de Auditoría INF-AI-05-2021 (octubre 2021) Estudio de Reasignaciones de Personal. A continuación, se detalla:

**Cuadro 5. Reasignaciones objeto de alcance de Auditoría INF-AI-05-2021 Versus Manuales propuestos**

Número puesto	Nombre del puesto	Fecha aplicación	Categoría anterior	Categoría posterior	Clase según Manuales propuestos 2021
58	Abogado de Planta	1/12/2019	Profesional Municipal 2-A	Profesional Municipal 2-C	Profesional Municipal 2-C
139	Analista de Recursos Humanos	15/1/2020	Técnico Municipal 2-A	Profesional Municipal 2-A	Profesional Municipal 2-A
124	Asesor de Alcalde	1/8/2020	Profesional Municipal 1-B	Profesional Municipal 2-A	Profesional Municipal 2-A
56	Asistente Administrativa Acueducto	16/10/2019	Administrativo Municipal 2-A	Técnico Municipal 1-A	Técnico Municipal 1-A
3	Asistente Área Administrativa	1/1/2019	Técnico Municipal 1-A	Técnico Municipal 2-A	Técnico Municipal 2-A
61	Asistente Plan Regulador	14/11/2018	Técnico Municipal 1-A	Profesional Municipal 1-A	Profesional Municipal 1-A
96	Asistente secretaria	1/8/2020	Administrativo Municipal 2-A	Técnico Municipal 1-A	Técnico Municipal 1-A
126	Asistente secretaria Alcaldía	1/8/2021	Administrativo Municipal 1	Administrativo Municipal 2-A	Administrativo Municipal 2-A
123	Asistente Trabajo Social	1/1/2019	Profesional Municipal 1-A	Profesional Municipal 2-A	Profesional Municipal 2-A
9	Contadora Municipal	1/12/2019	Profesional Municipal 2-A	Profesional Municipal 2-B	Profesional Municipal 2-B
24	Coordinador Comunicación	1/8/2020	Profesional Municipal 2-A	Profesional Municipal 2-B	Profesional Municipal 2-B
23	Coordinadora Gestión Cobro	1/8/2020	Profesional Municipal 1-B	Profesional Municipal 2-B	Profesional Municipal 2-B
85	Coordinadora Planificación Urbana	1/4/2020	Profesional Municipal 2-B	Profesional Municipal 2-C	Profesional Municipal 2-C
120	Encargada Bolsa de Empleo	14/11/2018	Técnico Municipal 2-A	Profesional Municipal 1-A	Profesional Municipal 1-A
115	Encargado de Servicios Generales	1/1/2019	Técnico Municipal 2-B	Profesional Municipal 2-A	Profesional Municipal 2-A
60	Encargado Plan Desechos	1/8/2020	Profesional Municipal 1-A	Profesional Municipal 2-A	Profesional Municipal 2-A
39	Encargado Tránsito	16/10/2019	Técnico Municipal 2-B	Profesional Municipal 2-A	Profesional Municipal 2-A
94	Inspector Ambiental	1/8/2020	Profesional Municipal 1-A	Profesional Municipal 2-A	Profesional Municipal 2-A
47	Lector Hidrómetros	21/9/2020	Operativo Municipal 1-A	Operativo Municipal 1-B	Operativo Municipal 1-B*

Número puesto	Nombre del puesto	Fecha aplicación	Categoría anterior	Categoría posterior	Clase según Manuales propuestos 2021
129	Policía de Tránsito	1/1/2019	Técnico Municipal 1-A	Técnico Municipal 2-A	Técnico Municipal 1-A*
4	Secretaria Concejo	1/8/2020	Administrativo Municipal 2-C	Técnico Municipal 2-B	Técnico Municipal 2-B
38	Sub Contador Municipal	14/11/2018	Técnico Municipal 2-A	Profesional Municipal 1-A	Profesional Municipal 1-A
19	Técnico Gestión Cobro	6/7/2020	Técnico Municipal 1-A	Técnico Municipal 2-A	Técnico Municipal 2-A
135	Trabajadora Social	1/6/2020	Profesional Municipal 1-A	Profesional Municipal 2-B	Profesional Municipal 2-B

\*Únicos casos donde los Manuales 2021 mantienen la Clase de puesto indicada en el Manual 2000.

Fuente: Elaboración propia, basándose en el Cuadro N°1 del informe INF-AI-05-2021 y en Manuales 2021.

## 2.4. TELETRABAJO

La Municipalidad de Belén cuenta con un Reglamento de Teletrabajo aprobado en la Sesión Ordinaria No. 31-2021, artículo 9 del 25 de mayo del 2021. Dicho reglamento tiene por objeto:

*“Artículo 1º—Objeto: el presente reglamento tiene por objeto contribuir con la modernización, establecer los lineamientos técnicos y administrativos necesarios para aplicar el teletrabajo de conformidad con las nuevas tecnologías de la información y comunicación desarrolladas o que lleguen a serlo dentro de la Municipalidad Belén, con la finalidad de mejorar la prestación de los servicios a los administrados, aumentar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad de vida de las personas que le prestan servicios a la institución y la sociedad. todo de conformidad con los Principios de Eficiencia, Eficacia, Economía y Celeridad. “*

Dado lo anterior, en el Manual Específico de Puestos se incluye un apartado para cada puesto denominado “Modalidad de Trabajo” donde se indica un porcentaje de Teletrabajabilidad.

A respecto se detalla lo siguiente:

### a. Nivel de teletrabajo de cada puesto

Dicho porcentaje fue tomado de la información revisada y remitida por cada Dirección a la Unidad de Recursos Humanos mediante tablas en formato Excel donde se detallan las actividades de los puestos de trabajo de

cada área y para cada una se indica si estas son teletrabajables, o parcialmente o no lo son. A continuación, se muestra la forma de cálculo de dicho porcentaje:

$$\frac{\text{Total de actividades teletrabajables} + \text{Actividades "parcialmente teletrabajables"}}{\text{Total de actividades}}$$

Según la Real Academia Española el término parcial se define como:

*"1. adj. Perteneciente o relativo a **una parte del todo**.*

*2. adj. **No** cabal o **completo**. Eclipse parcial."(El subrayado y resaltado es propio)*

De acuerdo con la forma de cálculo, puestos conformados por actividades "Parcialmente teletrabajables" tienen asignado un 100% de teletrabajabilidad, lo cual es contradictorio con la definición antes señalada y según la misma "Parcial" no podría ser equivalente a un 100% de un todo. Además, utilizar el adjetivo "Parcialmente" podría ser impreciso y ambiguo; dependiendo de las circunstancias particulares.

**Se insta redefinir la forma de cálculo para el establecimiento de los puestos teletrabajables.**

#### **b. Participación de jefaturas**

Se determina que para el análisis de actividades teletrabajables de los diferentes puestos, efectuado en julio 2020, la Auditoría Interna de la Municipalidad y el Concejo Municipal (Secretaría del Concejo) **no fueron tomados en cuenta.**

La Directriz N° 002-MTSS-MIDEPLAN, dirigida a la Administración pública central y descentralizada "Sobre la implementación del teletrabajo como modalidad ordinaria" del 8 de julio del 2022, señala en su artículo 3:

*"Artículo 3°.- En el cumplimiento u observancia de esta Directriz y ante la implementación de la modalidad de teletrabajo de manera ordinaria, se instruye a los jefarcas de la Administración Pública Central y se insta a los jefarcas de la Administración Pública Descentralizada para que, en coordinación con sus respectivas jefaturas, envíen al Departamento de Recursos Humanos de cada institución, un informe con las razones objetivas, de acuerdo con el perfil de cada puesto, en el cual se indique si el*

*puesto es teletrabajable, la cantidad de días teletrabajables y las razones objetivas sobre la pertinencia de la modalidad, debidamente fundamentada, para que se incorpore a las condiciones del puesto respectivo; lo anterior dentro del término de 15 días hábiles, contados a partir de la publicación de la presente Directriz en el Diario Oficial La Gaceta, o del nombramiento que se realice en los puestos con posterioridad a esa fecha.”*

Si bien la Administración fue proactiva en efectuar dicho análisis antes de que se emitiera la directriz indicada, **se recomienda tomar en cuenta todos los centros de trabajo de la Municipalidad.**

## **2.5. ORGANIGRAMA**

El “*Organigrama*”, es la representación gráfica de la estructura organizacional y como tal provee información tanto al personal municipal, así como a los usuarios externos de esta, respecto a la forma como se organizan los procesos de trabajo en la institución.

### **a. Confección de organigramas**

#### **1. Contenido mínimo esperado:**

Se observa lo siguiente: En los organigramas propuestos en los Manuales, se ha omitido requisitos necesarios según lo establece el “*Manual de Construcción de Organigramas para las Estructuras de las Instituciones Públicas*”, elaborado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Área de Modernización del Estado (Se toma de referencia y sanas prácticas, dado que es el ente rector en la materia a nivel de Gobierno Central, ya que la institución no tiene ningún marco normativo definido al respecto). A continuación, se detalla:

*“El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:*

- Nombre del funcionario o área que formuló el organigrama.*
- Fecha de formulación.*
- Aprobación (del jerarca respectivo).*

- En todo organigrama debe presentarse un recuadro que muestre la simbología empleada, con explicación de líneas y símbolos especiales.
- Deben ser actualizados con alguna periodicidad.”

## 2. Simbología, líneas y colores:

- Se identifica que en los organigramas propuestos se utiliza figuras rectangulares con bordes redondeados, lo cual no es recomendado según lo indicado en el “Manual de Construcción de Organigramas para las Estructuras de las Instituciones Públicas” en la sección “VII Simbología”, que dice:

*“Los elementos usados en la diagramación de estructuras son los rectángulos y las líneas.*

*(...)*

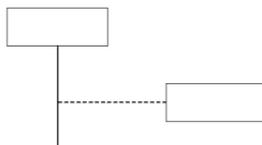
*se recomienda que no tengan los bordes redondeados a fin de no confundir con los diagramas de flujo. Ejemplo:”*



- Adicionalmente, se observa que no se identifican las relaciones de asesoría que se deben representar con líneas discontinuas, ya que, a excepción de la relación entre el Concejo y la Alcaldía, todas las demás líneas son continuas, por lo que se interpreta que corresponden a relación principal de autoridad. Al respecto el “Manual de Construcción de Organigramas para las Estructuras de las Instituciones Públicas”, señala:

*“Las relaciones entre unidades se representan por líneas, y el tipo de ellas dependerá del tipo de relaciones que tiene cada uno de los órganos en cada uno de los niveles de la estructura administrativa. Las líneas se dibujan exclusivamente en sentido vertical u horizontal...”*

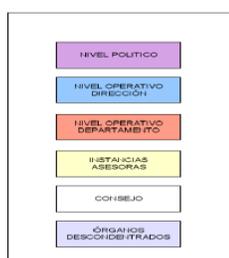
*Relación de asesoría: Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados... Usualmente se han considerado sólo en el nivel superior, representadas con líneas discontinuas, de la siguiente manera”:*



- Tampoco se utilizan los colores para identificar los niveles jerárquicos, que según el Manual antes mencionado dice:

*“Colores*

*A efecto de uniformar e identificar con mayor claridad los niveles jerárquicos, se colorean los rectángulos según el nivel que ocupan, de la siguiente manera”:*



### 3. Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Belén (CCDRB):

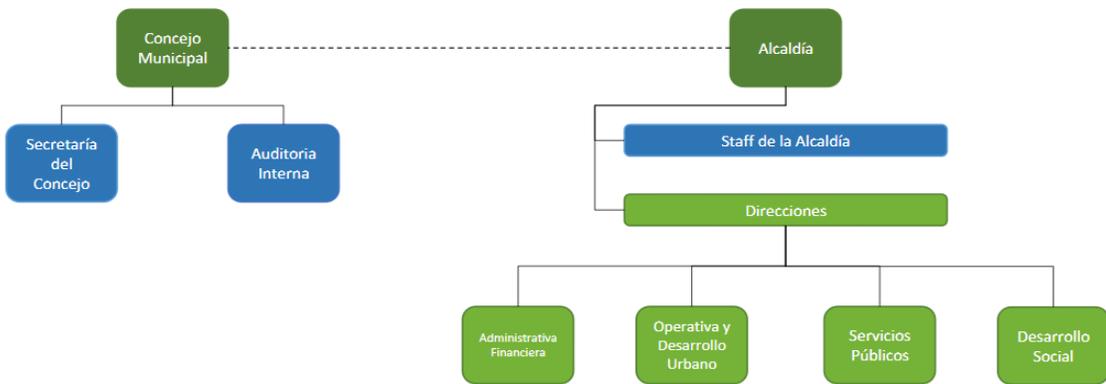
En el organigrama de la institución, no se observa al CCDRB, si bien es cierto, el Comité es una instancia adscrita con personería jurídica instrumental, la misma se puede incorporar con el fin de que las personas que consulten y utilicen el documento, conozcan la existencia de esta dentro de la estructura de la institución.

En resumen, al observar los organigramas propuestos, se identifica que no se respetan los fundamentos técnicos de este tema, por lo que se recomienda revisar el Manual de Construcción de Organigramas para las Estructuras de las Instituciones Públicas, elaborado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Área de Modernización del Estado, con el fin de que todos los aspectos ahí mencionados sean valorados en la elaboración de los organigramas.

A continuación, se presenta un ejemplo de organigrama que, en términos generales, incorporan los elementos básicos para presentar una organización interna gráficamente.

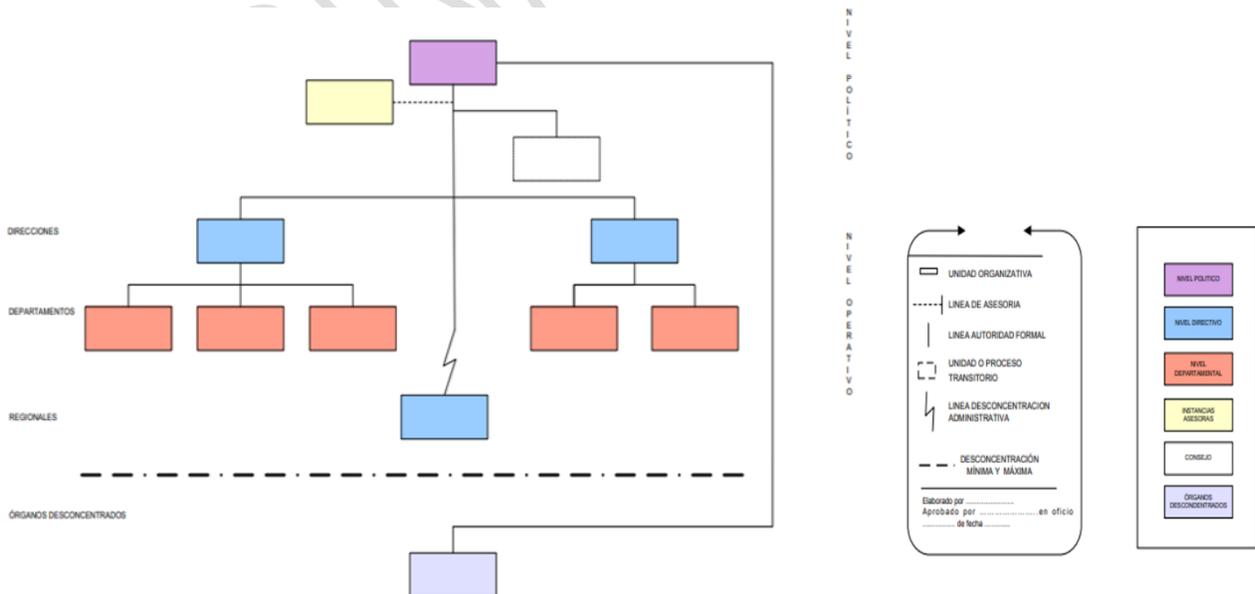
Imagen No. 5  
 Organigrama de la Municipalidad de Belén

**Municipalidad de Belén**  
**Organigrama Nivel 0**



Fuente: Manual de Clases de Puestos 2021 y Manual Específico de Puestos 2021.

Imagen No. 6  
 Ejemplo de Organigrama Integral aplicado en las Instituciones Públicas



Fuente: *Manual de Construcción de Organigramas para las Estructuras de las Instituciones Públicas*, MIDEPLAN- Área de Modernización del Estado.

## **b. Nombres de Puestos**

Los nombres de los puestos y de las direcciones es la forma en que se designan y se distinguen los puestos entre sí. De ahí la importancia de tener claridad de cuál es el nombre correcto para que sea el utilizado tanto en los documentos formales como en la cotidianidad del quehacer Municipal, con el fin de que se dé una comunicación fluida y evitar confusiones. Al respecto se observaron oportunidades de mejora que se detallan seguidamente:

### **1. Nombres de puestos utilizados en el organigrama propuesto versus nombres utilizados en el Manual de Clases y Manual Especifico de Puestos 2021**

Al comparar los nombres indicados en los organigramas propuestos versus los nombres señalados en el cuerpo del Manual de Clases (2021) y Manual Especifico de Puestos (2021), se observan diferencias en la redacción de algunos nombres de puestos. A continuación, se detallan:

**Cuadro 6. Comparativo: Nombres de puestos en organigrama versus nombres en Manuales 2021**

<b>Nombres según Organigramas 2021</b>	<b>Nombre según Manual de Clases 2021</b>	<b>Nombre según Manual Especifico de Puestos 2021</b>
Administrativa Financiera.	Área Administrativo Financiero, Área Administrativa Financiera.	Dirección Administrativa Financiera, Área Administrativa Financiera, Dirección Administrativa-Financiera.
Operativa y Desarrollo Urbano.	Área Técnica Operativa, Área Operativa.	Dirección Área Técnica Operativa, Director área Operativa, Área Operativa y Desarrollo Urbano, Dirección Técnico-Operativa, Dirección Técnica Operativa .
Servicios Públicos.	Área de Servicios Públicos, Dirección de Servicios Públicos.	Dirección Servicios Públicos, Área de Servicios Públicos, Dirección de Servicios Públicos.

Desarrollo Social.	Área de Desarrollo Social, Área Social.	Área de Desarrollo Social, Dirección de Desarrollo social, Dirección Desarrollo Social, Dirección del Área Social.
Oficina de la Mujer.	Oficina de Igualdad y Equidad de Género.	Oficina de la Mujer, Oficina de Igualdad y Equidad de Género.

**Fuente:** Elaboración propia, basándose en Manuales 2021.

### 2. Nombres de puestos en el Manual de Clases (2021) versus nombres en Manual Específico de Puestos (2021)

Se observan diferencias en la redacción de algunos nombres de puestos al comparar los nombres indicados en el Manual de Clases 2021 y los señalados en el Manual Específico de Puestos 2021. A continuación, se muestran algunos ejemplos:

**Cuadro 7. Comparativo: Nombres de puestos en Manuales 2021**

Nombres según Manual de Clases de Puestos 2021	Nombres según Manual Específico de Puestos 2021
Policía Municipal (no se desglosa)	Policía Municipal
	Policía Municipal (seguridad ciudadana)
	Policía Municipal (seguridad preventiva)
	Policía Municipal (Tránsito)
Encargado (a) archivo	Encargado (a) archivo central
Encargado Bolsa de Empleo	Encargado promoción laboral
Encargado Unidad de la Cultura	Encargado Unidad de Cultura
Chofer de Vagoneta	*Operador de equipo especializado *Operador(a) Equipo Especializado (Vagoneta)

**Fuente:** Elaboración propia, basándose en Manuales 2021.

### 3. Nombres de puestos según acuerdos del Concejo Municipal versus nombres en Manual Específico de Puestos 2021

Al comparar los nombres aprobados en las sesiones del Concejo Municipal versus los indicados en el Manual Específico de Puestos 2021 se observan diferencias en la redacción de algunos nombres de puestos. A continuación, se detallan algunos ejemplos:

**Cuadro 8. Comparativo: Nombres en acuerdos versus en Manual Específico de Puestos 2021**

<b>Nombres según Acuerdos del Concejo</b>	<b>Nombres según Manual Específico de Puestos 2021</b>
Técnico en Bibliotecología	Asistente de Bibliotecología
Encargado de Obras	Encargado(a) de Equipo de Campo
Promotor Cultural Municipal	Encargado(a) Unidad de Cultura
Abogado Asistente	Abogado(a) Asesor

**Fuente:** Elaboración propia, basándose en Manuales 2021.

Las diferencias antes mencionadas generan falta de claridad del nombre correcto de las áreas y puestos, por lo que es conveniente revisar el total de los nombres indicados en los manuales y organigramas propuestos para que haya consistencia en ambos documentos y se nombren de la misma manera las diferentes direcciones y puestos de la Municipalidad.

### **c. Base de datos del personal activo**

La Unidad de Recursos Humanos suministró la base de datos del personal activo a la fecha de revisión. En la misma se observaron algunos aspectos que llamaron nuestra atención a saber:

#### **1. Diferencias en base de datos**

La base de datos del personal activo presenta las **diferencias** que se detallan a continuación:

**Cuadro 9. Inconsistencias en Base de Datos de Recursos Humanos del personal activo**

Cédula	Puesto	Clase	Área	Unidad	Diferencia
206060105	ATENCIÓN CONTRIB.B.	Técnico Municipal 1-A	ÁREA OPERAT.DESA	AUDITORÍA INTERNA	Incluido en Unidad de Auditoría lo cual es incorrecto.
106920531	ABOGADO(A) ASESOR(A)	Profesional Municipal 2-C	ÁREA ALCALDÍA	JURÍDICO	Unidad con los nombres diferentes.
110540860	ABOGADO(A) DE PLANTA	Profesional Municipal 2-C	ÁREA ALCALDÍA	DIRECCIÓN JURÍDICA	

**Fuente:** Elaboración propia, basándose en Base de datos de personal activo suministrada por RH.

## 2. Direcciones y áreas correspondientes

Al comprar la información indicada en la base de datos del personal activo a la fecha de revisión, versus lo indicado en los organigramas propuestos 2021, se observa diferencias en las direcciones a las cuales pertenecen algunas áreas, Seguidamente se detallan:

**Cuadro 10. Direcciones según Base de datos de RH del personal activo versus Organigrama propuesto 2021**

Base de datos Recursos Humanos - setiembre 2022		Organigrama propuesto 2021	
Unidad	Área / Unidad a la que pertenece	Unidad	Área / Unidad a la que pertenece
Atención de Emergencias.	Alcaldía.	No se incluye esta Unidad, la que se incluye es la Unidad de Salud Ocupacional.	Alcaldía.
Salud Ocupacional.	Recursos Humanos.	Salud Ocupacional.	Alcaldía.
Tránsito Municipal.	Dirección Área Operativa y Desarrollo Urbano	Tránsito Municipal.	Alcaldía.
No se presenta como una unidad del área, sino como un funcionario de la Dirección.	Dirección Área Operativa y Desarrollo Urbano.	Oficina Plan Regulador.	Dirección Área Operativa y Desarrollo Urbano.

**Fuente:** Elaboración propia, basándose en Base de datos de personal activo suministrada por RH y Manuales 2021.

Las Normas de Control Interno para el sector público, define los sistemas de información de la siguiente manera:

*“Uno de los cinco componentes funcionales del SCI. Se refiere al conjunto de elementos y condiciones vigentes en una institución para ejecutar de manera organizada, uniforme y **consistente** las actividades de obtener, **procesar, generar** y comunicar, en forma eficaz, eficiente y económica, y con apego al bloque de legalidad, **la información de la gestión institucional** y otra de interés para la consecución de los objetivos institucionales.”*

Es así como se valore revisar las diferencias señaladas y estandarizar la información de tal manera que sea consistente en los diferentes medios que se consulta.

**d. Puesto No. 98 Asesor de Control Interno**

El Reglamento de Control Interno de la Municipalidad de Belén, en el artículo 29 establece la creación de la Unidad de Control Interno, a saber:

*“Artículo 29.-Funciones. Se creará la Unidad de Control Interno, como ente asesor, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos instituciones en materia de Control Interno y Sistema Específico de Valoración del Riesgo.”*

Pese a lo anterior, en los organigramas contenidos en los Manuales propuestos (2021) **no se observa** dicha Unidad, aun cuando existe un puesto que podría estar asociado a ella, y que incluso el Reglamento de Control Interno también lo tiene previsto.

Así mismo, el artículo Transitorio I del Reglamento en mención, se señala lo siguiente:

*“Artículo Transitorio I.—La Unidad de Control Interno, se creará según análisis presupuestario y aprobación del Concejo Municipal, **que oportunamente se tramitará**. Mientras tanto sus competencias recaerán en la Comisión Institucional de Control Interno.”(El resaltado es nuestro).*

Es importante señalar, que dicho reglamento entró en vigor el 14 de octubre del 2014, es decir han transcurrido más de 8 años y el Concejo Municipal aún **no ha tramitado oportunamente** la aprobación de la Unidad de Control Interno.

Por otro lado, en el informe de Auditoría INF-AI-03-2022 de junio 2022 ya se había señalado lo siguiente:

*“En el 2019, se creó el perfil del puesto de Asesor de Control Interno el cual se presentó al Concejo Municipal en la sesión Ordinaria 43-19 celebrada el 16 de Julio de 2019, mediante el Oficio AMB-MC-135-2019 emitido por la alcaldía donde se indica, “Trasladamos el Memorandum OF-RH-306-2019, en el cual se remitió el perfil básico del cargo denominado Asesor de Control Interno y su costo anual, según lo acordado por el Concejo Municipal en sesión Ordinaria No 20-2019 Capítulo V, artículo 11”, el cual se encuentra en revisión por parte del Concejo Municipal.”*

En ese mismo informe, también se señaló:

*“Es conveniente que se revise el perfil del puesto frente al objetivo y funciones establecidas en el Reglamento de Control Interno de forma tal que estén alineadas, dado lo siguiente;*

*El perfil del puesto de Asesor de Control Interno no ha sido aprobado por el Concejo Municipal al cierre del 2021, según el Oficio RH-306-2019, emitido por la Unidad de Recursos Humanos, conocido en la sesión ordinaria 43-2019 del Concejo Municipal, en julio de 2019.”*

Por tanto, dado que ya está reglamentada la creación de la Unidad de Control Interno y por otro lado se cuenta tanto con el perfil del puesto como con el funcionario que lo ejecuta, se reitera la recomendación dado en el informe ya mencionado a saber:

*“Definir en el menor tiempo posible, lo concerniente con la Unidad de Control Interno y el puesto de Asesor de Control Interno, así como las funciones de estas, con el fin de alinearlos con lo estipulado en*

*el Reglamento de Control Interno, de forma tal que se fortalezca el Sistema de Control Interno y SEVRI a nivel institucional.”*

Lo anterior con el fin de tener claridad respecto a las funciones y responsabilidades atribuidas al puesto y a la necesidad que tiene la institución en lo relacionado con la coordinación general sobre el control interno y los riesgos.

## **2.6. ESTRUCTURA DE PUESTOS Y CLASES**

Para visualizar gráficamente la estructura municipal, se confeccionan los organigramas de las diferentes unidades de la Municipalidad de Belén, con el detalle de los puestos específicos y sus correspondientes clases de puestos. Seguidamente se muestra el organigrama de cada unidad y los aspectos que llamaron nuestra atención:

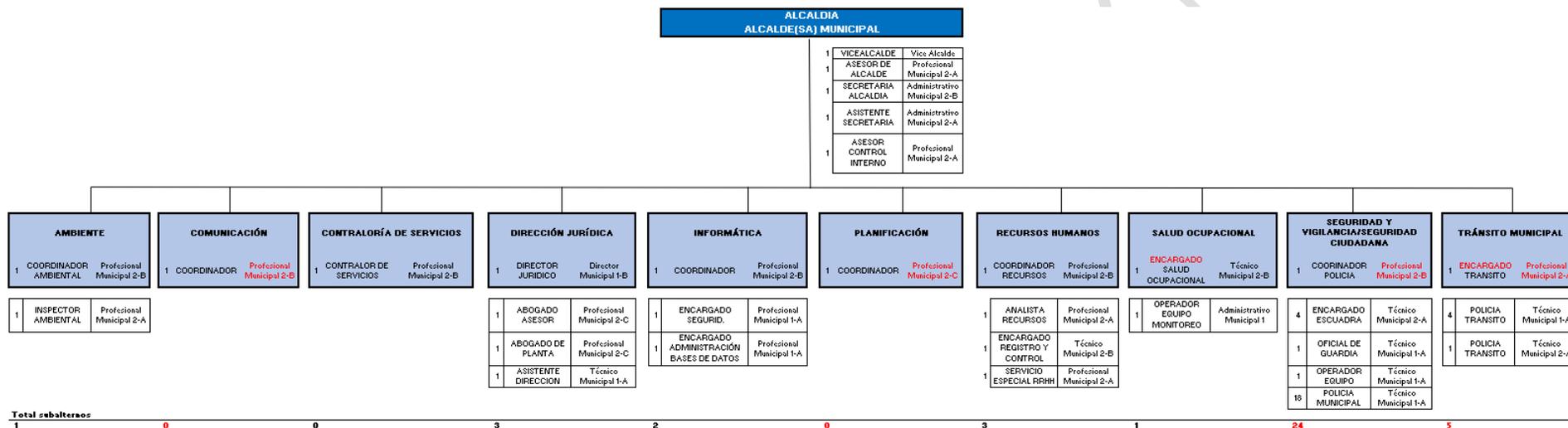
Es importante mostrar el significado de la simbología utilizada para cada uno de estos, así:



### **a. Observaciones generales**

- De manera general en todas las Unidades y Alcaldía, se observa que diferentes clases de puestos (Técnico, Profesional, etc.) tienen la denominación de “Encargado”, ya sea que tengan una Unidad a cargo sin subalternos o que no sean los responsables directos de la Unidad a la que pertenecen, pero tienen personal bajo su mando.

Imagen No. 7  
Organigrama por Unidad-Alcaldía

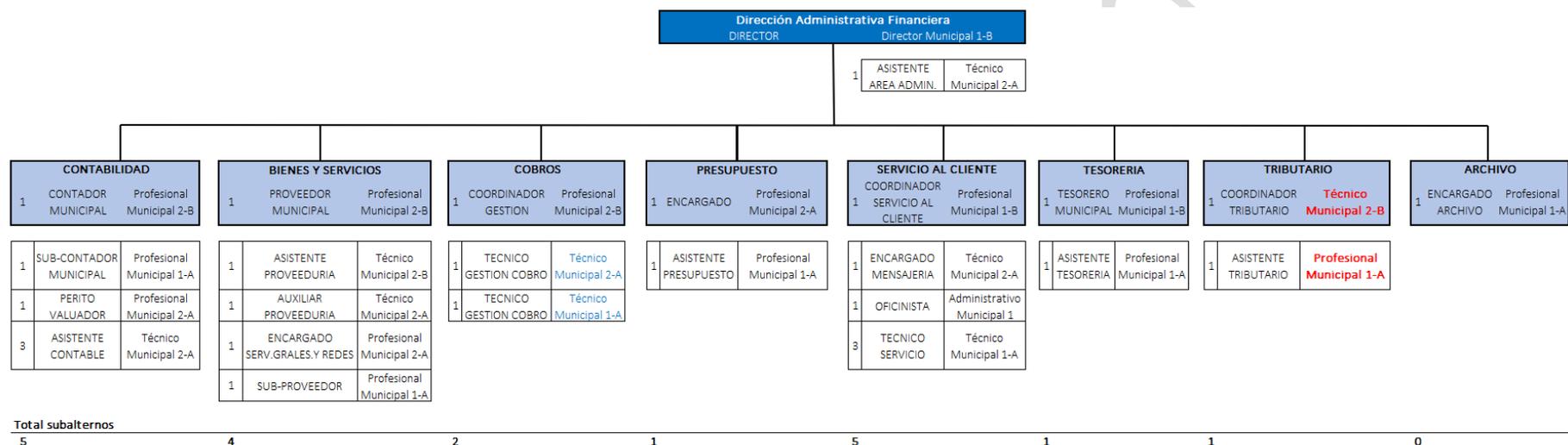


Fuente: Creación propia, basándose en Organigrama contenido en Propuesta de Manual Específico de Puestos 2021 y Base de datos del personal activo a setiembre 2022 suministrado por Recursos Humanos.

### b. Alcaldía

- El Coordinador de la Unidad de Comunicación tiene la clase Profesional Municipal 2-B, y no cuenta con personal al cargo, en contraste con el Coordinador de la Policía que tiene la misma clase y 24 funcionarios bajo su mando y con el Encargado de Tránsito que tiene 5 subalternos, incluso con un escalafón menor (Profesional Municipal 2-A).
- El Coordinador de Planificación tiene la clase Profesional Municipal 2-C, pero **no tiene personal al cargo**, al relacionarlo con otros puestos de la misma clase se observó que el Coordinador de Obra Pública que presenta la misma clase, tiene 10 funcionarios bajo su mando, así como el Coordinador de Acueducto que tiene 13 subalternos; sin embargo de los tres coordinadores que presentan la misma clase profesional, dos realizan supervisión de personal y el otro no lo tiene.

Imagen No. 8  
Organigrama por Unidad-Dirección Administrativa Financiera



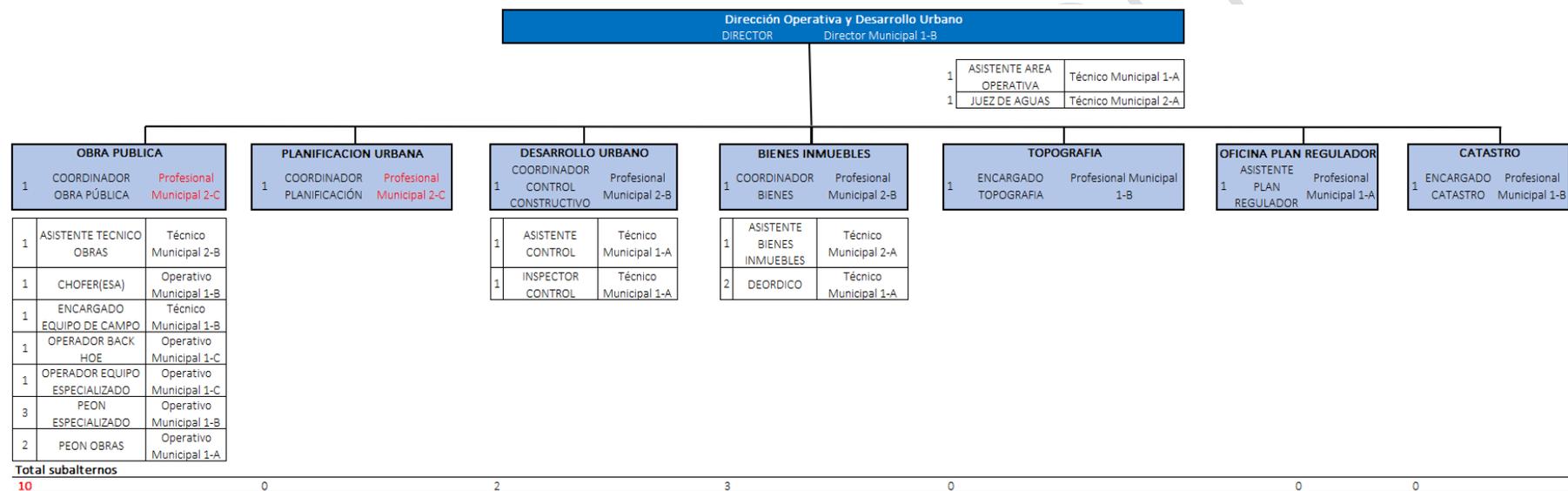
Fuente: Creación propia, basándose en Organigrama contenido en Propuesta de Manual Específico de Puestos 2021 y Base de datos del personal activo a setiembre 2022 suministrado por Recursos Humanos.

### c. Dirección Administrativa Financiera

- El Coordinador Tributario tiene la clase Técnico Municipal 2-B, mientras que el Asistente Tributario tiene la clase Profesional Municipal 1-A, lo cual debe ser revisado a futuro.
- La Unidad de Cobro cuenta con dos funcionarios con el puesto de Técnico Gestión de Cobro. Pese a que ambos poseen el mismo puesto tienen clases distintas, uno es Técnico Municipal 1-A y el otro Técnico Municipal 2-A, sin embargo, **no se observó** en el Manual Específico de Puestos diferencia entre las funciones entre uno y otro. Esta situación se mencionó anteriormente en el presente documento, en el apartado “3. Manual de Clases de Puestos”.

Imagen No. 9

Organigrama por Unidad-Dirección Operativa y Desarrollo Urbano

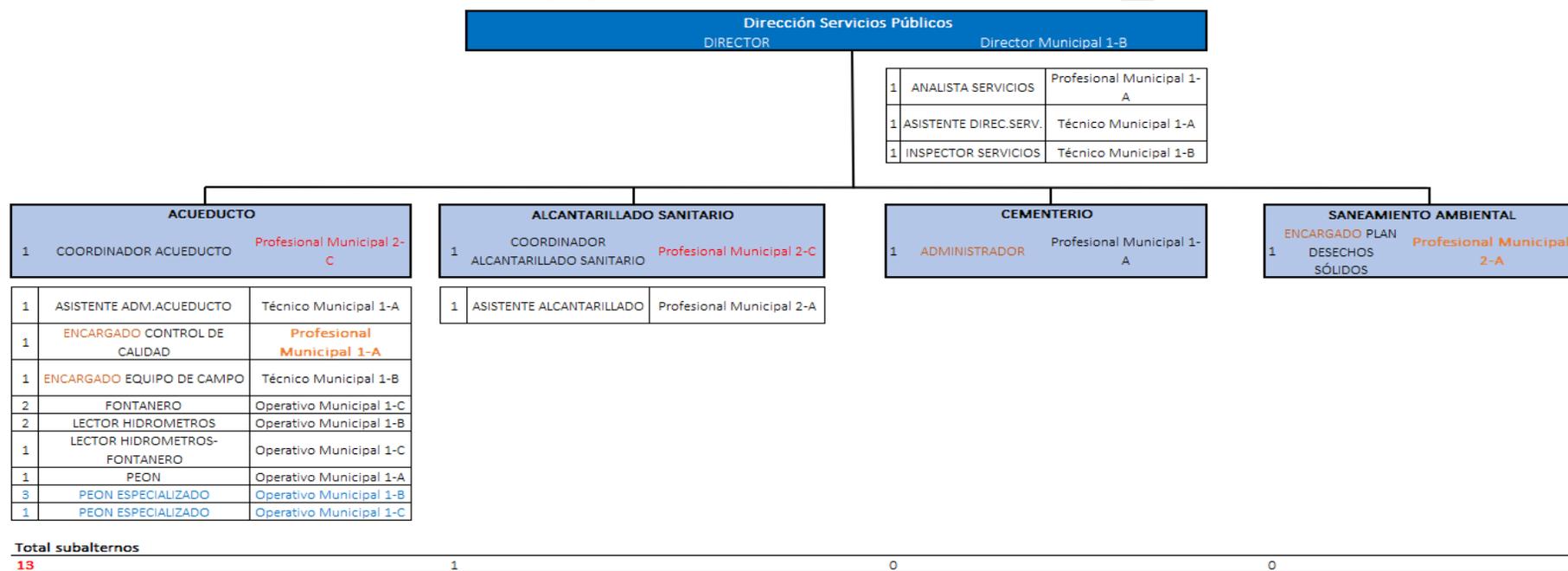


Fuente: Creación propia, basándose en Organigrama contenido en Propuesta de Manual Específico de Puestos 2021 y Base de datos del personal activo a setiembre 2022 suministrado por Recursos Humanos.

b. Dirección Operativa y Desarrollo Urbano

- El Coordinador de Obra Pública tiene 10 funcionarios bajo su mando y la clase Profesional Municipal 2-C, mientras que el Coordinador de Planificación Urbana posee la misma clase, pero **no tiene personal al cargo**.
- El Coordinador de Control Constructivo y el de Bienes Inmuebles **tienen a cargo personal** y la clase profesional es 2-B.
- Los coordinadores de Topografía y de Catastro que **no tienen personal** a cargo y la clase es de Profesional 1-B.
- También se debe tener presente que el puesto de Coordinador de Planificación Urbana es uno de los cuales fue reasignado según lo indicado en el informe Auditoría INF-AI-05-2021 Estudio de Reasignaciones de Personal de octubre 2021.

Imagen No. 10  
Organigrama por Unidad-Dirección Servicios Públicos

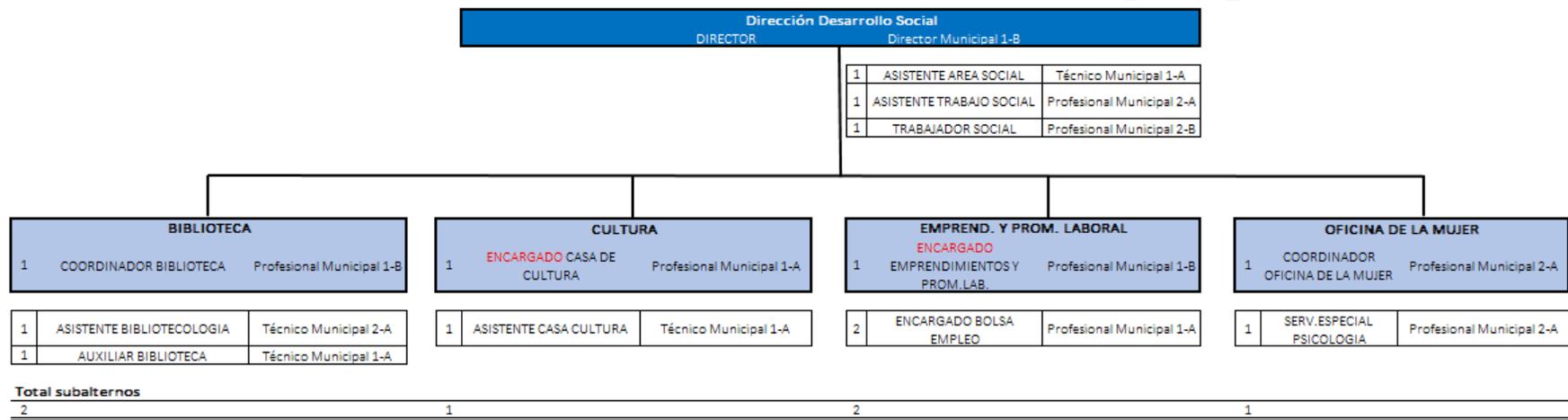


**Fuente:** Creación propia, basándose en Organigrama contenido en Propuesta de Manual Específico de Puestos 2021 y Base de datos del personal activo a setiembre 2022 suministrado por Recursos Humanos.

### c. Dirección Servicios Públicos

- El Coordinador del Acueducto tiene 13 funcionarios bajo su mando y la clase Profesional Municipal 2-C, no obstante, el Coordinador de Alcantarillado Sanitario solamente tiene un subalterno y posee la misma clase de puesto que el Coordinador del Acueducto.
- Se observa que la Dirección de Servicios Públicos cuenta con 4 áreas, de las cuales en 2 de ellas el funcionario a cargo se denomina “Coordinador” y en las otras dos restantes, uno de ellos es llamado “Administrador” y el otro “Encargado”, sin que se pueda determinar la diferencia dado que no se especifica en el Glosario de términos.
- El Encargado de Control de Calidad tiene personal a cargo y su clase es Profesional Municipal 1 A, en contraste con el Encargado Plan de Desechos Sólidos es Profesional Municipal 2 A.
- La unidad de Acueducto cuenta con dos funcionarios con el puesto de Peón Especializado. Pese a que ambos poseen el mismo puesto tienen clases distintas, uno es Operativo Municipal 1-B y el otro Operativo Municipal 1-C. Esta situación se mencionó anteriormente en el presente documento, en el apartado “3. Manual de Clases de Puestos”.

Imagen No. 11  
Organigrama por Unidad-Dirección Desarrollo Social



**Fuente:** Creación propia, basándose en Organigrama contenido en Propuesta de Manual Específico de Puestos 2021 y Base de datos del personal activo a setiembre 2022 suministrado por Recursos Humanos.

La Administración debe considerar clarificar lo correspondiente a los nombres de los puestos de los encargados de unidades y la diferencia con el de Coordinadores de Unidad e incluir en la sección de definiciones el significado de estos con relación a su nivel de autoridad y ámbito de acción de forma tal que se pueda identificar de forma simple la diferencia entre estos.

En resumen, se recomienda revisar, analizar y actualizar de manera integral la estructura de clases y puestos de la Municipalidad de Belén, de tal forma que se corrijan las incongruencias que se señalaron.

### III. CONCLUSIONES

- Una vez realizado el análisis documental sobre los acuerdos relacionados directamente con modificaciones a los Manuales, remitidos a esta Auditoría, se concluye que existen diferencias entre lo aprobado por parte del Concejo Municipal y el contenido plasmado en las propuestas de los Manuales de Puestos 2021.
- Respecto al marco de legalidad de la Municipalidad se puede concluir que el cumplimiento de este no se da a cabalidad, debido a que los nuevos puestos o cambios realizados a los ya existentes no han sido aprobados en su mayoría por el Concejo Municipal.
- Los manuales no se encuentran actualizados ni se ha realizado este proceso de manera periódica, por lo que se ha dado un debilitamiento del Control Interno Institucional.
- En relación con a la metodología y contenido de los Manuales propuestos presentan una serie de debilidades y oportunidades de mejora que deben considerar subsanar antes de su entrada en vigor.
- Los organigramas propuestos reflejan una serie de deficiencias tanto de forma como de fondo, por lo que no se ajustan en su totalidad a la estructura organizacional vigente.
- La estructura de clases y puestos de la Municipalidad de Belén, muestra incongruencias en relación a la asignación de clases de puestos, versus los niveles de responsabilidad asignados, en los diferentes niveles jerárquicos.

### IV. RECOMENDACIONES

#### A LA ADMINISTRACIÓN

De acuerdo con la información contenida en la presente asesoría resulta indispensable la implementación de los lineamientos contenidos en esta, con el fin de adecuar la actualización de los Manuales de Puestos a las buenas prácticas vigentes ya antes señaladas, así:

1. Se incorpore a los Manuales tanto al Específico de Puestos como el de Clases, los aspectos señalados en el apartado IV, del punto 1.a, “Estructura de los manuales”, ya que los robustecen y brindan la información necesaria al usuario de estos, además se valore si se mantienen o eliminan los aspectos detallados en la sección b) “Generalidades del cantón de Belén incluido en manuales”.
2. Se considere la incorporación de la metodología empleada para elaborar el Manual de Clases y Manual Específico de Puestos, las actividades o instrumentos utilizados para el proceso de recopilación de la información, por ejemplo: aplicación de cuestionarios, entrevistas, validación de una propuesta preliminar con las jefaturas, si se tomaron en cuenta procesos de reasignación o recalificación de puestos, entre otros.
3. Se incluya todas las definiciones necesarias en los Manuales, ya que facilita la comunicación y el entendimiento entre los diferentes actores involucrados en la gestión de recursos humanos y en los usuarios de dichos documentos.
4. Se considere las etapas finales del proceso de elaboración de los Manuales (aprobación y divulgación).
5. Es necesario que cada jefatura de área participe del proceso de actualización de los manuales de puestos, por ser la parte que tiene el conocimiento técnico respectivo y dado que los vigentes datan de agosto del 2000, es decir con una antigüedad aproximada de 22 años desde su emisión.
6. Revisar la Resolución DG-170-2019 de la Dirección General de Servicio Civil, que presenta la nueva estructura de la Clase de Puestos, que, si bien dicha resolución no es de acatamiento obligatorio para la Municipalidad de Belén, constituye una guía y marco de referencia de buenas prácticas.
7. Se confronte la información contenida entre un Manual y otro, de forma tal que se identifiquen las diferencias que se presentan y puedan homologarse para que la información expuesta en estos, sea congruente entre ambos.
8. Se corrija la competencia "Dominio y credibilidad técnica" que fue asignada por error en el estrato "Operativo" siendo lo correcta la siguiente: "Dominio y aplicación práctica", según lo indicado en el apartado IV, del punto 2.a, “Nuevas secciones en la propuesta del Manual Específico de Puestos”.
9. Se valore incorporar en el Manual Específico de Puestos los apartados indicados en la “Guía para la elaboración de Manuales de cargos institucionales en el régimen del Servicio Civil” en la “Fase 4. Análisis y Procesamiento de Información”, que considera entre otros aspectos relevantes; propósito

---

del cargo, los resultados de la clase, competencias, y el respaldo correspondiente del comportamiento establecido para cada competencia.

10. Se evalúe la conveniencia de utilizar el término de “preparación equivalente”, y en caso de ser requerido se incluya dentro de las definiciones y para los puestos que se utiliza la misma, se detallen las especificaciones correspondientes, con el fin de que la descripción de los puestos sea clara y concisa y evitar interpretaciones o ambigüedades que se pueden prestar para confusión.
11. Se tome en cuenta el "*Manual Auxiliar de Cargo para mejorar los perfiles profesionales de los equipos de trabajo en una unidad para la Igualdad de Género*" del INAMU en conjunto con el Servicio Civil y la Red Nacional de Unidades de Igualdad de Género, en la actualización del perfil del puesto de Coordinador(a) de Igualdad y Equidad de Género. Además, en el Manual Específico de Puestos debe corregirse la Identificación estructural, ya que por error se repite el nombre del puesto de “Coordinador(a) de Igualdad y Equidad de Género” en la posición del puesto subordinado.
12. Homologar el tiempo de experiencia indicado en el Manual de Clases de puestos versus el señalado en el Manual Específico de puestos, para todos los perfiles de puestos, con el fin de evitar incongruencias, confusión y posibles incumplimientos en la aplicación de estos en los procesos que se presenten.
13. Se atienda de forma oportuna las consideraciones señaladas por esta auditoría en el informe AA-002-2021 ADVERTENCIA SOBRE CONCURSO INTERNO No. 05-2021 y se reitera que la Alcaldía debe realizar las acciones necesarias a la brevedad posible, con el fin de que se efectúen los ajustes correspondientes del puesto N°136, sobre la situación descrita en el informe ya mencionado, respecto a la supervisión, monitoreo y control sobre las labores señaladas en la caracterización funcional de este, de forma tal que se asigne al Área que tenga la competencia técnica para la supervisión correspondiente, que permita evidenciar la participación y el criterio técnico de la jefatura que tiene las competencias para poder hacerlo.
14. Se valore elevar la consulta al MINAE sobre si es factible y en total apego al marco normativo aplicable, una vez que finalice el nombramiento del actual Juez de aguas, el presentar una terna ante el MINAE con candidatos en quienes sea viable recargar funciones y de esta manera aprovechar el recurso humano disponible. También, es conveniente se evalúe completar las funciones en el Manual Específico de Puestos según lo establece la normativa señalada.

15. Se considere presentar en el Manual de Clases de Puestos al inicio la metodología empleada para la valoración de las clases. Con esta información previa, se facilita al lector comprender los datos que se muestran a lo largo del documento. Además, se recomienda hacer referencia a la fuente utilizada.
16. Se revise la forma de cálculo para el establecimiento de los puestos teletrabajables, remitida por la Unidad de Recursos Humanos, debido a que es imprecisa y ambigua.
17. Se recomienda tomar en cuenta todos los centros de trabajo de la Municipalidad en el análisis de actividades teletrabajables.
18. Se valore utilizar en la elaboración de los organigramas, el Manual de Construcción de Organigramas para las Estructuras de las Instituciones Públicas, realizado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, como buenas prácticas, dado que la municipalidad no tiene un marco definido sobre la materia, además incorporar dentro de la estructura de la institución al CCDRB.
19. Se revise las diferencias en los nombres de los puestos presentes en el organigrama y los manuales de puestos 2021, ya que generan confusión y falta de claridad de estos, para que haya consistencia en ellos.
20. Se examine las diferencias señaladas entre las dependencias a las que pertenece una unidad según la Base de datos del personal activo de Recursos Humanos versus el Organigrama propuesto 2021, con fin de estandarizar la información, según lo indicado en el punto 5. Inciso c).
21. Con respecto a la creación de nuevos puestos de trabajo, modificaciones a puestos ya existentes o cualquier cambio a los manuales de puestos, se debe considerar que los mismos sean conocidos de manera clara y completa por el Concejo Municipal de tal manera que no se omita información relevante. Además, todo cambio a los Manuales de puestos debe ser presentado ante ese Órgano Colegiado para su valoración y aprobación o rechazo, y debe ser comunicado de manera inmediata a la Administración para la actualización respectiva.
22. Se evalúe a futuro actualizar de forma inmediata todos los cambios a los manuales de puestos aprobados por el Concejo Municipal, así como comunicarlo a todo el personal.
23. Se considere estandarizar los nombres de los puestos de los encargados de unidades o bien incluir en la sección de definiciones el significado de estos con relación a su nivel de autoridad y ámbito de acción.

24. Se revise, analice y actualice de manera integral la estructura de clases y puestos de la Municipalidad, de tal forma que se corrijan las incongruencias que se señalaron en la sección “ESTRUCTURA DE PUESTOS Y CLASES” y en general en todo el presente informe, antes de exponer una nueva propuesta para aprobación por parte del Concejo Municipal.
25. Se considere anotar la referencia del acuerdo del Concejo Municipal, para todo cambio realizado a los puestos en los manuales respectivos.
26. Se recomienda analizar los casos identificados de puestos iguales, que presentan clases de puestos diferentes, con el fin de que haya congruencia en la clase de puesto asignada a todos los funcionarios con un mismo puesto.
27. Dar seguimiento a las recomendaciones señaladas en el informe de Auditoría INF-AI-05-2021 Estudio de Reasignaciones de Personal.
28. Se deben considerar las recomendaciones de este informe en la actualización de los Manuales de puestos, antes de presentar los mismos para aprobación por parte del Concejo Municipal, esto con el fin de fortalecer el control interno institucional.

Atentamente,

LICDA. MARIBELLE SANCHO GARCÍA  
AUDITORA INTERNA

LICDA. ANDREA CAMPOS SALAS  
ASISTENTE AUDITORÍA INTERNA

Copias:

Concejo Municipal

ORIGINAL FIRMADO

V. ANEXOS

Anexo 1

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE CARGOS INSTITUCIONALES EN EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL- I PARTE

(Ver sección "Manual específico de puestos-apartado xx")



Fuente: Guía para la elaboración de Manuales de cargos institucionales en el régimen del Servicio Civil.

## Anexo 1 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE CARGOS INSTITUCIONALES EN EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL- II PARTE

**Requerimientos específicos:** Los específicos se constituyen tanto de requisitos específicos que se necesitan para ejercer el cargo, como de los conocimientos que se consideran necesarios se deben tener o bien llegar a poseer para ejercer el cargo con éxito.

A continuación la descripción de cada uno de estos:

- **Requisitos específicos:** Las clases de puesto poseen dentro del factor denominado "Requisitos", un apartado que indica "Otras", estos son los que se vendrían a especificar en el perfil del cargo respectivo.

Este requisito específico del cargo, es el que establece si el mismo requiere cumplir otros requisitos especiales y/o legales, como idiomas, permisos, licencias, autorizaciones, entre otros, que demande el desempeño de las actividades encomendadas, y que son regulados por la normativa vigente y/o la OGEREH, según el caso.

Cabe indicar, que estos requisitos específicos vendrán a ser obligatorios para ocupar el cargo respectivo y deben ser establecidos con un fundamento técnico-legal, con el fin de demostrar objetividad y transparencia.

- **Conocimientos :** Conocimientos específicos que se requieren para desempeñar con éxito las actividades del cargo, los conocimientos pueden ser teóricos, de uso de instrumentos, sistemas o prácticos.

Los conocimientos aquí establecidos no deben verse como un requisito adicional u obligatorio para poder ocupar el cargo, por el contrario si bien es cierto, la especificidad en este apartado, coadyuva con el proceso de selección, el mismo también permitirá fortalecer el proceso de capacitación de las personas y cerrar los breches de conocimiento en caso de identificarse éstos en las personas que ocupen o bien ocuparán los cargos.

**Requerimientos específicos:** Con el fin de llevar el orden y control de las modificaciones realizadas, se debe establecer la información de referencia a los cambios que se realizan para cada cargo. De forma breve se debe indicar para cada casilla:

- **Nº de versión:** se indica el número de la última versión del perfil, con esto se facilitará la ubicación de las versiones anteriores, en caso que existan.
- **Aspecto modificado:** se menciona qué varió en el perfil, cuál factor.
- **Documento de referencia:** número de documento que dio origen a la modificación.
- **Persona responsable:** persona funcionaria de la OGEREH encargada de realizar la modificación en el perfil.
- **Fecha:** indicación del día, mes y año, en que se realiza el ajuste respectivo.

### Servicio Civil

### Requerimientos Específicos

Requisitos específicos

Conocimientos deseados, niveles necesarios para el cargo

Destacado) requerido específicamente para cada competencia y clase de puesto".

El nivel a establecerse, debe ser el que se indica en el Diccionario de Competencias, según el grupo y clase de referencia y se visualiza en el siguiente enlace:

Nivel de Dominio

8. Diccionario de Competencias para los puestos que conforman el Título I del Estatuto de Servicio Civil en la Función Pública Costarricense dentro del Régimen de Servicio Civil

### Competencias

Tipo de competencia	Nombre de la competencia	Nivel de dominio
Transversales	1	
	2	
	3*	●
	* opcional institucional	
Del grupo ocupacional	4	
	5	
	6	●
	...	

### Evidencias

Competencia 1

Competencia 2

Competencia 3

Competencia ...

**Evidencias** Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos deberán basarse en los comportamientos establecidos para cada una de las competencias según su nivel de desarrollo requerido, para determinar si las personas que ocupen o bien desean ocupar un puesto en la administración pública, cuentan con el mismo.

Con base en los comportamientos establecidos para cada competencia y según el nivel de desarrollo en el que se ubique la clase asociada al cargo, se establecerán evidencias observables entre la jefatura del puesto y la OGEREH, las cuales ayudarán a identificar de una manera más sencilla si la persona cumple total o parcialmente los comportamientos requeridos.

Estas evidencias se constituyen de criterios estándar que responden hacia la pregunta: ¿la persona trabajadora es competente cuando? Se deben redactar de forma tal que sean lo mayormente tangibles, es decir que se logre determinar con su lectura que quien ejerce o ejercer el cargo logra cumplir lo requerido ante cada comportamiento observable que identifica la Competencia, y con relación a su nivel de dominio y el propósito del cargo.

conjunto de conductas o comportamientos observables y medibles, con los cuales se logra identificar y demostrar en las personas, las capacidades, conocimientos, destrezas, habilidades y valores necesarios para ejecutar con éxito las funciones de un determinado puesto de trabajo, generando valor público".

7. Diccionario de Competencias para los puestos que conforman el Título I del Estatuto de Servicio Civil en la Función Pública Costarricense dentro del Régimen de Servicio Civil.

**Competencias Transversales:** Delimitan las conductas imprescindibles que deben tener todas las personas que sean o deseen ser servidores públicos, en el Régimen de Servicio Civil, y por ende todos los cargos de las instituciones, para lo cual la DGSC estableció dos competencias, mismas que se encuentran en el Diccionario de Competencias para los puestos que conforman el Título I del Estatuto de Servicio Civil en la Función Pública Costarricense dentro del Régimen de Servicio Civil, las cuales son: Compromiso con el Servicio Público e Integridad en la Función Pública.

En caso de que la institución lo considere a bien, pueden agregar una competencia transversal propia de su organización, la cual será establecida de conformidad con su estrategia organizacional y debe ser aprobada previamente por el Área de Organización del Trabajo y Compensaciones de la DGSC.

Se debe indicar el nombre de las dos o tres competencias transversales, según el caso particular de cada institución.

**Competencias del Grupo Ocupacional:** De conformidad con el grupo al que pertenece la Clase de Puesto a la que se liga el cargo, se establecerán las Competencias propias de éste (técnico, profesional ejecutor y directivo).

Para un mejor ordenamiento de las mismas, las competencias se deben establecer en orden numérico de forma continua.

### Control de Actualizaciones

Aspecto actualizado	Nivel de dominio

Persona responsable	Fecha	Documento de referencia	Número de versión
---------------------	-------	-------------------------	-------------------

Fuente: Guía para la elaboración de Manuales de cargos institucionales en el régimen del Servicio Civil.

Anexo 1

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE CARGOS INSTITUCIONALES EN EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL- III PARTE

SERVICIO CIVIL		Dirección General de Servicio Civil ESTRUCTURA DE PERFIL DE CARGO	
		Página 1 de 2	
<b>Nombre del Cargo</b>			
Estrato		Clase de puesto	
Ubicación organizacional		Especialidad/Formación	
Jefatura inmediata		Proceso de trabajo	
		Jefatura que antecede	
<b>Propósito del Cargo</b>			
<b>Actividades Claves según los Resultados de la Clase</b>			
Resultado 1	Actividad 1		
	Actividad 2		
	Actividad 3		
Resultado 2	Actividad 1		
	Actividad 2		
	Actividad 3		
Resultado 3	Actividad 1		
	Actividad 2		
	Actividad 3		
Resultado -	Actividad 1		
	Actividad 2		
	Actividad 3		
<b>Factores de Clasificación Asociados</b>			
Independencia	Supervisión ejercida	Entorno de trabajo	
		Lugares	
		Ambiente	
		Condiciones	
Modalidad de trabajo			
Impacto de la gestión	Relaciones de trabajo	Activos, Equipo, Insumos	

Fuente: Guía para la elaboración de Manuales de cargos institucionales en el régimen del Servicio Civil.

Anexo 1

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE CARGOS INSTITUCIONALES EN EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL- IV PARTE



Dirección General de Servicio Civil  
**ESTRUCTURA DE PERFIL DE CARGO**

Página 2 de 2

**Requerimientos Específicos**

Requisitos específicos

Conocimientos deseables, ideales o necesarios para el cargo

**Competencias**

Tipo de competencia	Nombre de la competencia	Nivel de dominio
Transversales	1	
	2	
	3*	
	* opcional institucional	
Del grupo ocupacional	4	
	5	
	6	
	...	

**Evidencias**

Competencia	Comportamiento
Competencia 1	Comportamiento 1
	Comportamiento 2
	Comportamiento ...
Competencia 2	Comportamiento 1
	Comportamiento 2
	Comportamiento ...
Competencia 3	Comportamiento 1
	Comportamiento 2
	Comportamiento ...
Competencia ...	Comportamiento 1
	Comportamiento 2
	Comportamiento ...

**Control de Actualizaciones**

Aspecto modificado

Persona responsable

Fecha

Documento de referencia

Número de versión

**Anexo 2**

**PRINCIPALES FUNCIONES DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE EQUIDAD DE GÉNERO**

*(Ver sección "2. Manual específico de puestos*

*Apartado e. Coordinador(a) de Igualdad y Equidad de Género")*

<b>DETALLE DE PRINCIPALES FUNCIONES</b>
Brindar asistencia técnica a las autoridades para la toma de decisiones relativas a la aplicación del enfoque de género en planes, programas y proyectos institucionales, con el fin de ir eliminando las brechas de género.
Participar activamente con la instancia de Planificación Institucional en la elaboración de lineamientos estratégicos, que orienten la elaboración del plan-presupuesto institucional, con el objetivo de que sea incluido el enfoque de género.
Desarrollar un diagnóstico de brechas de género en forma periódica, lo cual implica una labor de investigación, análisis y elaboración de documentos con un nivel de complejidad importante, para el monitoreo en cuanto el cumplimiento de la transversalización del enfoque de género midiendo los avances institucionales, en el cierre de las brechas de género, en el ámbito de acción de la institución.
Brindar asistencia técnica en la formulación e implementación de las políticas institucionales con enfoque de género.
Coordinar con la instancia de Planificación Institucional, para que los procesos de planificación y presupuestación institucional incorporen iniciativas y/o metodologías adecuadas para la inclusión del enfoque de género, incluyendo las definidas para el seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico, Planes Operativos y de Proyectos.
Facilitar procesos para que todas las dependencias institucionales generen datos segregados por sexo; de acuerdo con los lineamientos para incorporar la perspectiva de género en la producción y divulgación de las estadísticas del Sistema de Estadística Nacional (SEN) de Costa Rica conforme lo estableció el Consejo Directivo del INEC mediante acuerdo N° 3 tomado en Sesión Ordinaria N° 792-2015 de fecha 24 de noviembre del 2015.
Dar seguimiento al avance de las actividades dirigidas a la aplicación de las políticas de género, con el fin de apoyar y retroalimentar su ejecución.
Participar en reuniones, comisiones o talleres de trabajo con representantes de organismos nacionales o internacionales, públicos o privados, con el propósito de coordinar las acciones necesarias para el desarrollo de proyectos para la institución, en la temática de inclusión de género en todas las fases del ciclo de los proyectos y en el quehacer institucional.
Brindar asistencia técnica (conceptual y metodológica) para la aplicación del enfoque de género en procesos de planificación y presupuestación institucional.
Apoyar en el proceso de asesoría, en materia de Género, directamente al Despacho de la máxima jerarquía institucional, de tal manera que se cuente con información oportuna para la toma de decisiones.
Brindar asistencia técnica al personal de la institución para la aplicación instrumental del enfoque de género en su accionar cotidiano.
Brindar propuestas de mejora para la estructura organizativa y ocupacional en la Institución, de acuerdo con las exigencias internas y externas, con enfoque de género.

DETALLE DE PRINCIPALES FUNCIONES
Asesorar para el diseño y producción de material didáctico e informativo con enfoque de género, de uso interno y externo.
Asesorar al órgano institucional y al personal respectivo, en la atención de las denuncias por discriminación por razones de género y su interseccionalidad con otros factores como la edad, la etnia, la zona geográfica, el nivel educativo entre otros, en los servicios que ofrece la Institución y en las relaciones laborales internas y canalizarlas hacia las instancias competentes.
Participar en la programación anual de entrega y seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico, Planes Operativos y de Proyectos.
Impulsar y desarrollar procesos de sensibilización y capacitación, dirigidas al personal de la institución sobre la aplicación teórica e instrumental del enfoque de género y sobre la implementación de lenguaje inclusivo y no sexista en los documentos oficiales de la institución.
Sensibilizar y capacitar a grupos y personas que puedan fungir dentro de la institución como agentes multiplicadores de la operacionalización del enfoque de género.
Participar en la evaluación de procesos de sensibilización, capacitación del personal de la institucional.
Representar oficialmente a la Institución ante el Instituto Nacional de las Mujeres y representar a la institución ante comisiones, grupos de trabajo que desarrollan acciones para la promoción de la igualdad de género.
Coordinar con las dependencias institucionales pertinentes la aplicación del enfoque de género dentro de las acciones y las relaciones laborales internas, teniendo como referencia la herramienta o la Norma Nacional para la Igualdad de Género.
Coordinar, de forma bilateral o en el marco de la Red de Unidades de Género, con otros Ministerios o Instituciones del sector Público y/o Sector Privado, el desarrollo de planes, programas o proyectos relativos a diversos sectores económicos y sociales.
Coordinar, de forma bilateral o en el marco de la Red Nacional de Unidades de Género con organizaciones sociales que desarrollan programas o proyectos dirigidos a mejorar la condición y situación de las mujeres y hombres considerando las brechas de género. Facilitar e impartir talleres, charlas, seminarios, entre otros, para el manejo y la formación de equipos y personas funcionarias destinadas a realizar e implementar los procesos de planificación institucional, para que cuenten con la instrumentalización de la aplicación del enfoque de género.
Dar seguimiento a las Políticas Públicas Nacionales e Institucionales, así como sus planes respectivos, adoptados en el marco del cumplimiento de normativas nacionales y convenios internacionales en materia de igualdad entre mujeres y hombres, así como en la prevención y atención de la violencia contra las Mujeres de las todas las edades.
Desarrollar acciones de incidencia y negociación, con el objetivo de conseguir una transformación a nivel de su institución, lo que implica incorporar una mirada distinta a las problemáticas sociales y a las políticas públicas para el desarrollo de cambios que erradiquen las desigualdades entre mujeres y hombres.

**Fuente:** Manual Auxiliar de Cargo para mejorar los perfiles profesionales de los equipos de trabajo en una unidad para la Igualdad de Género, emitido por el INAMU, Servicio Civil y Red Nacional de Unidades de Igualdad de Género, agosto 2021.

**Anexo 3**

**CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE EQUIDAD DE GÉNERO**

*(Ver sección "2. Manual específico de puestos*

*Apartado e. Coordinador(a) de Igualdad y Equidad de Género")*

Conocimiento de la normativa nacional e internacional que rige en materia de protección y promoción de los derechos humanos de las mujeres en sus diversidades, desde una perspectiva integral. (Y normativa aplicable al ámbito de trabajo de la institución).
Estudios en temas de igualdad de género y conocimientos sobre la teoría de género, como principios de Igualdad, No Discriminación, Derechos Humanos, roles de género y dinámicas de poder, entre otros similares.
Conocimientos en estrategias para la transversalización del enfoque de Género en Programas, planes, presupuestos, proyectos y/o servicios y elaboración de indicadores de género.
Capacitaciones en prevención para atender situaciones de violencia contra las mujeres.
Manejo de herramientas metodológicas para facilitar procesos de capacitación, instrucción o docencia, específicamente en temas de igualdad de género.

**Fuente:** *Manual Auxiliar de Cargo para mejorar los perfiles profesionales de los equipos de trabajo en una unidad para la Igualdad de Género, emitido por el INAMU, Servicio Civil y Red Nacional de Unidades de Igualdad de Género, agosto 2021.*