



**MUNICIPALIDAD DE SANTA CRUZ**  
**DEL QUICHE**

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y**  
**SELECCIÓN DE PERSONAL**

## Índice

|   |    |
|---|----|
| 1. GENERALIDADES DEL MANUAL MUNICIPAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....        | 3  |
| 1.1 INTRODUCCION .....  | 3  |
| 1.2 OBJETIVOS .....   | 3  |
| 1.3 APLICACIÓN Y ALCANCE .....  | 3  |
| 1.4 MARCO LEGAL.....  | 3  |
| 1.5 SUGERENCIAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN .....  | 4  |
| 1.6 PRINCIPIOS A OBSERVAR EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....                 | 4  |
| 2. PLAN DE ACCION DE RECURSOS HUMANOS.....  | 6  |
| 3. LINEAMIENTOS SUGERIDOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ..... | 7  |
| 4. PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....                            | 8  |
| 4.1 Procedimiento de Reclutamiento .....  | 8  |
| 4.1.1 Procedimiento General.....  | 8  |
| 4.1.2 Procedimiento de Reclutamiento Interno.....   | 9  |
| 4.1.3 Procedimiento de Reclutamiento Externo .....  | 10 |
| 4.2 Procedimiento de Selección .....  | 11 |
| 4.2.1 Procedimiento de Selección Interno.....   | 11 |
| 4.2.2 Procedimiento de Selección Externo .....  | 13 |
| 5. EVALUACIÓN DE PERSONAL.....  | 15 |
| 5.1 Criterios y Factores de Evaluación de Personal.....                                     | 15 |
| 5.2 Evaluaciones psicométricas y pruebas técnicas y prácticas.....                          | 16 |
| 5.3 Confirmación de referencias y de datos personales. ....                                 | 18 |
| 5.4 Técnicas para entrevistar, su organización y contenido .....                            | 19 |
| 5.5 Exámenes médicos y de salud.....  | 20 |
| 6. PROCESO DE NOMBRAMIENTO Y PERÍODO DE PRUEBA DE LOS TRABAJADORES/AS MUNICIPALES.....      | 20 |
| 7. PROCESO DE INDUCCIÓN DEL TRABAJADOR MUNICIPAL.....                                       | 21 |
| 8. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 22 |
| 9. ANEXOS .....   | 24 |
| FLUJOGRAMA GENERAL DE PROCESOS.....   | 34 |

## **1. GENERALIDADES DEL MANUAL MUNICIPAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **1.1 INTRODUCCION**

El presente Manual de Reclutamiento y Selección de Personal tiene como objeto definir los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción al personal externo e interno de la municipalidad de Santa Cruz del Quiche, con el fin de fortalecer la institucionalidad y desarrollar la carrera administrativa municipal del empleado municipal.

El personal municipal como sujeto, es parte fundamental del desarrollo institucional y el contar con procesos que incrementen las capacidades y competencias internas fortalecerá la identificación, escogencia, selección, contratación e inducción, procesos que permitirán contar con cuadros de personal idóneo, con los perfiles adecuados, para poder desempeñar cada puesto con la eficiencia y eficacia esperada y así poder brindar los servicios municipales dentro de los estándares esperados y en beneficio de los vecinos.

### **1.2 OBJETIVOS**

1. Constituir un documento de apoyo y referencia que contemple en forma integrada y consistente las políticas y los procesos sugeridos para planificar, organizar y ejecutar el reclutamiento y selección de personal en las municipalidades de la República de Guatemala.
2. Contribuir a la implementación y consolidación de la carrera administrativa municipal e incrementar las capacidades y competencias internas para captar y retener los recursos humanos que requiere la demandante y creciente necesidad de los vecinos de ser atendidos por los diversos servicios municipales.

### **1.3 APLICACIÓN Y ALCANCE**

Las políticas y procedimientos sugeridos contenidos en este manual son para uso exclusivo de la Municipalidad de Santa Cruz del Quiche. Su implementación, aplicación y seguimiento dentro de la municipalidad se hará contando con la aprobación del Concejo Municipal, o con la delegación de este hacia el Alcalde Municipal.

La Municipalidad de Santa Cruz del Quiche, gozando del derecho constitucional de su autonomía, tendrá la facultad de observarlo, adaptarlo, y adecuarlo a sus propias características y necesidades.

### **1.4 MARCO LEGAL**

El Manual Municipal de Reclutamiento y Selección de personal, está bajo la cobertura y supeditado a lo que la ley establece. Por lo tanto, el mismo está enmarcado dentro del marco legal municipal, incluidos en el Código Municipal, la Ley General de Descentralización, la Ley de Servicio Municipal y los Reglamentos Internos de Trabajo suscritos entre las municipalidades y los trabajadores municipales. Así mismo en forma supletoria con el Código de Trabajo y los tratados internacionales suscritos en materia laboral por el Estado guatemalteco.

## **1.5 SUGERENCIAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN**

Las siguientes son sugerencias y recomendaciones para facilitar la implementación y adaptación del manual, podrán ser tomadas todas o en parte de acuerdo a las características propias de la municipalidad y/o ser complementadas con otras surgidas de iniciativas internas:

1. Leer y estudiar el contenido del Manual.
2. Aprobar y autorizar el Manual. El Concejo Municipal conocerá la propuesta del Manual, y a solicitud del Alcalde, aprobará y autorizara el mismo, para ello emitirá un Acuerdo.
3. Nombrar y delegar la responsabilidad de la o las personas que serán responsables de implementar el manual.
4. Delegar mediante acuerdo del Concejo Municipal dentro de la estructura organizacional a la Dirección Municipal de Recursos Humanos siendo responsable de los recursos humanos y/o personal, la responsabilidad y la autoridad para implementar el manual. Su relación organizacional debe estar en dependencia directa del Alcalde en su calidad de autoridad nominadora.
5. Adaptar los formatos o formularios contenidos en el Manual para su uso en la Municipalidad de Santa Cruz del Quiche y proceder a implementarlos.
6. Capacitar sobre el contenido del Manual a los responsables de su aplicación y a los empleados/as municipales.
7. Considerar que se requerirá recursos para su implementación. El principal, será el tiempo y los esfuerzos de trabajo que implica el mismo.
8. Aplicar el Manual, sus políticas y sus procesos y procedimientos cuando se requiera llenar las plazas disponibles, por altas y bajas de personal.
9. Utilizar una versión del manual en formato electrónico para realizar las adaptaciones, cambios, sustituciones y actualizaciones.
10. Informar de los avances, problemas y recursos a necesitar para completar la implementación a sus autoridades superiores.
11. Documentar los procesos y archivar en los archivos respectivos de personal.
12. Mantener actualizado el Manual y hacerle las modificaciones y correcciones que se vayan necesitando con el aval del Alcalde.

## **1.6 PRINCIPIOS A OBSERVAR EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

La dirección y conducción del personal dentro de la Municipalidad de Santa Cruz del Quiche requiere apearse a una serie de principios que la experiencia y la teoría de la administración de recursos humanos y de la organización han comprobado que al observarlos y tomarlos como una referencia válida, hacen más eficiente y eficaz su gestión. Los principios a observar son los siguientes:

1. Principio de Identificación con el municipalismo: Se buscará nombrar y contratar personal identificado y con antecedentes de trabajo que permita predecir que sus aptitudes y actitudes son congruentes o compatibles con los objetivos municipales y favorables a la prestación de los servicios municipales de beneficio para las y los vecinos/as.
2. Principio de la meritocracia para la integración del personal: Se aplicará al reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso, como para promover y ascender a las y los empleados/as/as municipales la meritocracia como principio rector, este se ejecutará por la realización de concursos de oposición y de evaluaciones del desempeño.
3. Principio de la profesionalización del empleado/a municipal: Se promoverá la profesionalización de las y los servidores municipales por medio de la capacitación y desarrollo de sus competencias, la evaluación de su desempeño, su promoción en base a méritos dentro de la carrera administrativa y la garantía de la regularidad de sus cargos.
4. Principio de organización y de definición funcional: La Municipalidad de Santa Cruz del Quiche deberá desarrollar y consolidar una estructura organizacional que facilite la prestación de los servicios municipales y la optimización de los recursos disponibles, y velará que esté integrada por las unidades o dependencias que sean necesarias.
5. Principio de la especialización en la administración de los recursos humanos. Se observará el principio de la división del trabajo y el de especialización para incrementar la eficiencia y eficacia institucional por medio de conformar una instancia encargada de la gestión y administración de los recursos humanos.
6. Principio de igualdad de oportunidades y de participación para optar a las plazas disponibles. Se velará que en todos los concursos de oposición para llenar las plazas disponibles, deberá privar la igualdad de oportunidades y de participación.
7. Principio de prioridad por las convocatorias internas. Se observará que cuando se requiera llenar las plazas disponibles, realizar primeramente una convocatoria para un concurso interno, esto con objeto fortalecer la carrera administrativa del empleado/a municipal.
8. Principio de divulgación y comunicación de las plazas disponibles. Se promoverá la divulgación y la comunicación de las plazas disponibles por los medios a su alcance, y de acuerdo a sus recursos, prioridades y necesidades.

## 2. PLAN DE ACCION DE RECURSOS HUMANOS

La Dirección Municipal de Recursos Humanos de la Municipalidad de Santa Cruz del Quiche, requiere para su adecuada gestión aplicar el proceso administrativo, por ello la primera función a desarrollar será la planeación de recursos humanos a necesitar. Las actividades y trabajos que deberán ser realizados serán los siguientes:

1. Conocer y tener de referencia los planes, programas y proyectos impulsados por el Concejo Municipal y el Alcalde Municipal.
2. Considerar el Código Municipal, la Ley de Servicio Municipal y otras leyes relacionadas para determinar los puestos y oficinas que por ley deben ser considerados dentro de la estructura organizacional municipal.
3. Realizar sobre la base de los planes operativos anuales, proyectos o programas a impulsar en la municipalidad, una estimación de los recursos humanos a necesitar y la fecha probable cuando se requerirán.
4. Realizar un inventario de los recursos humanos con que cuenta la Municipalidad de Santa Cruz del Quiche. Incluyendo los funcionarios, empleados/as de carrera y exentos de libre nombramiento y remoción.
5. Realizar un inventario de los puestos y plazas presupuestadas.
6. Identificar los puestos y/o plazas disponibles o vacantes.
7. Considerar las altas, bajas, rotaciones, permisos, permutas y ascensos que pudieran presentarse.
8. Presupuestar los requerimientos financieros para cubrir las altas de recursos humanos a necesitar.
9. Revisar los descriptores de puestos y sus perfiles a requerir, para identificar las competencias y calificaciones de los recursos humanos a necesitar.
10. Identificar la brecha existente entre los recursos humanos con que cuenta la institución y los que requerirá para el período planificado.
11. Preparar un plan de integración de recursos humanos que contemple:
  - a. Puestos y perfiles de requeridos.
  - b. Número de plazas y área donde se requieren.
  - c. Necesidad o prioridades.
  - d. Cronograma de fechas probables a ser requeridos.
  - e. Fuentes internas y fuentes externas de reclutamiento.
  - f. Estrategias de búsqueda. Convocatorias internas y externas.
  - g. Presupuesto para ejecutar el plan.
  - h. Documentación del plan.
12. Aprobación y oficialización del plan por parte del Alcalde Municipal.
13. Implementación del plan por parte de la Dirección Municipal de Recursos Humanos de la Municipalidad de Santa Cruz del Quiche.
14. Evaluación y Control.

### **3. LINEAMIENTOS SUGERIDOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.**

Para lograr una mejor integración de los recursos humanos a la Municipalidad de Santa Cruz del Quiche, es aconsejable tener lineamientos que dirijan las intervenciones y actividades relacionadas con el reclutamiento y selección del personal.

1. Tener de línea base o referencia una planeación de recursos humanos que especifique cualitativa y cuantitativamente las necesidades de personal y su cronograma para ser incorporadas.
2. Sacar a concursos de oposición todas las vacantes a ser llenadas dentro de la carrera administrativa municipal. Pudiendo ser concursos internos y externos.
3. Realizar convocatorias tanto para concursos de oposición internos como para los externos.
4. Aplicar el proceso de reclutamiento y selección por oposición a todos los puestos considerados dentro de la carrera administrativa, que se requiera ser llenados por diversas causas o necesidades en la municipalidad.
5. Excluir de someter al proceso de reclutamiento y selección por oposición a los puestos de confianza o de libre nombramiento y remoción que son designados o nombrados por el Concejo Municipal y el Alcalde Municipal, considerados en el Código Municipal y Ley de Servicio Civil.
6. Contar con descriptores de puestos y perfiles para todos los puestos que integran la estructura organizacional de la Municipalidad de Santa Cruz del Quiche.
7. Confirmar previo a iniciar un proceso de reclutamiento y selección, la existencia de la partida presupuestaria que cubrirá los sueldos y prestaciones laborales de los empleados/as de carrera.
8. Priorizar la convocatorias internas sobre las externas, con el fin de apoyar la carrera administrativa del empleado/a municipal.
9. Motivar la participación de las y los empleados/as municipales de carrera que cumplan los requisitos de las posiciones vacantes.
10. Realizar procesos de reclutamiento y selección externos sólo cuando no se contare con empleados/as municipales de carrera que llenen los requisitos de los puestos y plazas disponibles.
11. Tener requisitos generales que deben cumplir las y los aspirantes o candidato/a, tanto de fuente interna como externa para participar en los concursos de oposición:
  - a. Suministrar pruebas de su idoneidad para la posición sujeta al concurso de oposición. Cumplir con el perfil requerido: Conocimientos, experiencia, habilidades y aptitudes deseadas.
  - b. Someterse al proceso de reclutamiento y selección y cumplir con los requisitos mínimos.
  - c. Hallarse en el libre ejercicio de sus derechos civiles y no haber sido condenado por delitos que impliquen falta de probidad.

- d. Llenar el Formulario de Solicitud de Trabajo de la Municipalidad de Santa Cruz del Quiche, (ver Anexo 1). Aplica si es de fuente externa.
- e. Presentar documentación requerida por la Municipalidad de Santa Cruz del Quiche.
12. Desarrollar y mantener actualizada una base de datos de las y los empleados/as de carrera de la municipalidad, que provea información para cada uno/a de los integrantes relativo a: puesto actual, clase de puesto, categoría actual, categorías o niveles jerárquicos de carrera.
13. Desarrollar y mantener actualizado un Banco de Recursos Humanos de candidato/a elegibles externos, cómo probable candidato/a a considerar en futuros concursos de oposición.
14. Mantener contactos con sectores de interés para captar recursos humanos del mercado de trabajo, tanto del distrito municipal, departamental, regional y nacional. Estos podrán ser con las mancomunidades de municipios, la ANAM, el INFOM, INAP, el sector gubernamental, ONG's, Centros educativos ubicados en el municipio, sedes de universidades, gremiales y asociaciones de técnicos y profesionales.

#### **4. PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

##### **4.1 Procedimiento de Reclutamiento**

##### **4.1.1 Procedimiento General**

- Se buscará contratar y retener recursos humanos que cumplan los requisitos establecidos para los puestos de su estructura organizacional. Esto se logrará a través de una adecuada estrategia y de los procesos de reclutamiento y selección de personal. El procedimiento de reclutamiento podrá ser realizado por la Dirección Municipal de Recursos Humanos, o podrá desconcentrarse en las unidades administrativas, técnicas o de servicios de la municipalidad.
- Las distintas direcciones y unidades sobre la base de la planeación de recursos humanos realizada, y considerada en sus planes operativos anuales, o por darse una baja que deba ser llenada, generarán una acción de personal, que consiste en un requerimiento de personal (Ver Anexo 2).
- El requerimiento de personal debe ser firmado por el director/a o responsable directo de la posición que deba ser llenada. Deberá adjuntar información del puesto a llenar y el perfil del candidato/a requerido. Se confirma el salario asignado o presupuestado para la misma y condiciones laborales.
- De existir otro nivel jerárquico superior, el requerimiento de personal se eleva a la consideración del director/a de la unidad administrativa respectiva. Este analizará la justificación, la oportunidad y la necesidad, confirmará la disponibilidad en las asignaciones presupuestarias Consultar con Área Financiera (DAFIM)

disponibilidades presupuestarias, y dará curso aprobándola. Podrá también denegarla o posponer el inicio del proceso.

- Una vez aprobada por la dirección o coordinación de la unidad administrativa, el requerimiento de personal será sometido a la autorización final del Alcalde Municipal. Quien lo autorizará o denegará de acuerdo a los intereses de la municipalidad.
- Una vez autorizado el proceso de reclutamiento para llenar plaza, se le notificará y/o enviará la solicitud o requerimiento aprobada y autorizada a la Dirección Municipal de Recursos Humanos. Esta instancia realizará un proceso de concurso de oposición interno, o externo si aplicare.

#### **4.1.2 Procedimiento de Reclutamiento Interno**

La Dirección Municipal de Recursos Humanos realizará o coordinará el proceso siguiente:

- Al darse una vacante de una posesión clasificada como de carrera administrativa, se convocara a un concurso interno de oposición
- Elaborar las bases del concurso interno.
- Elaborar un aviso de convocatoria, con la información del puesto objeto de concurso, indicando sus principales funciones y atribuciones y los requisitos mínimos que deben cumplir las o los aspirantes. Asimismo se indican las fechas y plazos de la convocatoria y de la documentación que debe ser adjuntada.(Ver Anexo 4).
- Colocar el aviso de la convocatoria en un lugar visible en las instalaciones de la municipalidad. También podrá ser notificado por medio de un memorando, en la página de internet de la institución o una copia fiel en correo electrónico, para conocimiento de todos los empleados/as municipales.
- La jefa o el jefe inmediato de la posición que tiene una plaza disponible informa a sus subalternos de la posibilidad de aplicar al concurso de oposición interno.
- Las y los empleados/as o trabajadores/as municipales interesados/as en aplicar al concurso de oposición interno, deberán cumplir con las bases del concurso y presentar su aplicación en el lugar y hora indicado y adjuntando la información solicitada.
- Las y los empleados/as municipales participantes en el concurso de oposición interno deberán adjuntar una nota de su jefe/a inmediato/a donde conste su opinión sobre su desempeño y actitud.
- Al vencerse el plazo para la aplicación de candidato/a internos, se elaborará un acta donde se indique los nombres de las y los empleados/as municipales que están participando en el proceso y que cumplieron con la entrega dentro del plazo de su aplicación y la información solicitada en las bases.
- Con las aplicaciones internas recibidas y la información solicitada, se hace un análisis para determinar quienes cumplen con los requisitos considerados en las bases. Las y los empleados/as municipales que cumplen con los requisitos mínimos a nivel

documental para la oposición a llenar o las plazas disponibles, constituyen las o los candidato/a reclutados para llenar las mismas, previo el cumplimiento del proceso de selección.

- Elaborar un listado de las y los candidato/a reclutados elegibles y de las y los que no cumplieron los requisitos de las bases.
- Informar por medio de un memorando a las y/o los interesados del resultado de su aplicación.

#### **4.1.3 Procedimiento de Reclutamiento Externo**

La dirección municipal de recursos humanos cuando se haya agotado el reclutamiento interno y no habiendo candidato/a elegibles, realizará o coordinará el proceso siguiente:

- Cuando no se cuente con trabajadores/as o empleados/as municipales que cumplan con los requisitos y que estén interesados/as para aplicar a las plazas disponibles, y haberse hecho la convocatoria respectiva (Ver sección 4.1.2), se procederá a realizar una convocatoria externa del concurso de oposición.
- Elaborar las bases del concurso de oposición externo.
- Elaborar el aviso de convocatoria externa, con la información del puesto objeto de concurso, indicando sus principales funciones y atribuciones, las condiciones generales de trabajo y los requisitos mínimos que deben cumplir los aspirantes. Así mismo se indica las fechas y plazos de la convocatoria y de la documentación que debe ser adjuntada (Ver Anexo 5).
- Divulgar y comunicar la convocatoria para conocimiento del mercado de trabajo disponible en la localidad y el distrito municipal. Podrá ampliarse el mercado si se requiere mayor número de candidato/a con determinadas calificaciones y competencias, normalmente especializadas.
- Para divulgar y comunicar la convocatoria, se tomará en consideración las y los recursos disponibles, la prioridad y necesidad de ser llenadas las plazas disponibles, se podrán utilizar uno, algunos o todos de los medios siguientes: a) escritos, b) radiales y televisivos, c) carteleras en las oficinas de la municipalidad y de las mancomunidades, d) página Web de la municipalidad, e) carteleras de instituciones, colegios profesionales, universidades, gremiales, asociaciones, institutos y colegios de enseñanza media y academias, f) firmas o empresas especializadas en colocación de personal, g) páginas de Internet de búsquedas de personal, h) servicio de cable, y i) correo físico y electrónico.
- Considerar dentro de la estrategia de comunicación y divulgación de la convocatoria externa de las plazas disponibles, como parte del proceso de reclutamiento, el factor costo, tanto el económico, como el costo de oportunidad del tiempo y esfuerzos dedicados por las y los funcionarios de la municipalidad para reclutar candidato/a elegibles.

- Considerar como una de las primeras fuentes para reclutar candidato/a para integrar el personal de la municipalidad, la base de datos o banco de recursos humanos con que cuente la dirección de recurso humano. Estos estarán clasificados por tipo de profesión, nivel de escolaridad y estudios, y experiencias de trabajo, área o tipo de trabajo a la que aplica.
- A las y los candidato/a reclutados/as que cumplan con los requisitos, se les contactará por el medio de comunicación más expedito, pudiendo ser por teléfono o por correo electrónico. Se les informará de la posición disponible y donde pueden ver el aviso con las bases del concurso.
- Se tomarán en cuenta a candidato/a referidos por otros/as empleados/as/as municipales, siempre y cuando cumplan los requisitos a nivel documental. Se tendrá cierta restricción en caso de ser familiares por consanguinidad o afinidad en los grados que estipula la ley, principalmente si la posición a la que aplicaren está en relación directa de jerarquía con el trabajador municipal que la refiere.
- Las y los candidato/a externos interesados en participar deberán enviar o entregar por los medios, lugar y fecha establecida en los términos de referencia(TDR) o el aviso de la convocatoria, una nota de aplicación y sus credenciales y calificaciones (Curriculum Vitae) y la información solicitada.
- Al vencerse el plazo para la aplicación de candidato/a internos, se elaborará un acta donde se indique los nombres de los candidato/a externos reclutados y que están participando en el proceso, cumpliendo con la entrega dentro del plazo de su aplicación y la información solicitada en las bases.
- Con las aplicaciones externas recibidas y la información solicitada, se hará un análisis para determinar quienes cumplieron con los requisitos considerados en las bases.
- Los candidato/a externos que cumplieron con los requisitos a nivel documental para la posición a llenar o las plazas disponibles, constituyen los candidato/a reclutados externos.
- Elaborar un listado de los candidato/a reclutados elegibles con la información básica para su identificación y contacto, y otro de los que no cumplieron los requisitos de las bases.

## **4.2 Procedimiento de Selección**

### **4.2.1 Procedimiento de Selección Interno**

La Dirección Municipal de Recursos Humanos realizará o coordinará el proceso siguiente:

- Establecer los criterios y factores de evaluación que se aplicarán a las y los empleados/as de carrera que están participando como candidato/a internos.
- Estos criterios deben estar relacionados con la bases del concurso de oposición interno. (Ver sección 5.1)

- Realizar un análisis comparativo de los empleados/as de carrera que participan como candidato/a internos, para medir el nivel de sus competencias y experiencias relacionadas con el perfil del puesto a ser llenado en la municipalidad. Se analizará: a) Datos generales del candidato/a, b) Educación formal y especializaciones, c) Seminarios, cursos, talleres y conferencias; d) Experiencias de trabajo en la municipalidad y de su puesto actual, e) Logros y aportes realizados, f)
- Confirmación de referencias y datos personales Historial de trabajo en la municipalidades y antigüedad, y g) Opinión del jefe/a inmediato.
- Realizar una verificación de la información y documentación aportada por las y los candidato/a internos. Se confrontarán las constancias de estudios formales, carencia de antecedentes policíacos y penales con los originales y se verificarán los documentos que respaldan las recomendaciones laborales y personales, si aplican.
- Revisar y analizar los resultados de las evaluaciones del desempeño, así como el historial del trabajo, su antigüedad y la opinión de su jefe/a inmediato.
- Realizar un análisis exhaustivo de las y los empleados/as municipal que participan como candidato/a internos elegibles. Para ello se preparará la Matriz Comparativa (Ver Anexo 6).
- Elaborar un listado de mayor a menor, de los candidato/a internos en razón del grado de cumplimiento en porcentaje de los requisitos, obtenido de la Matriz Comparativa.
- A las y los candidato/a que mejor cumplan los requisitos mínimos, se les citará a una entrevista preliminar. Esta podrá ser conducida por la Dirección Municipal de Recursos Humanos. En ella se informará de las funciones y responsabilidades de la posición a la que aspiran y las condiciones generales del trabajo. Se tomará en cuenta su deseo de hacer una carrera administrativa, y se valorará su interés y deseo de superación.
- La Dirección Municipal de Recursos Humanos dependiendo de la posición a ser llenada y el perfil requerido, tomará la decisión sobre las pruebas que aplican al candidato/a o candidata. Pudiendo ser psicométricas, técnicas, de conocimientos, prácticas, de operación o manejo, y de idiomas.
- La Dirección Municipal de Recursos Humanos citará a las y los candidato/a internos que hayan cumplido satisfactoriamente los pasos anteriores y que estén anuentes a prestar sus servicios bajo las condiciones ofrecidas; para realizarles las pruebas y exámenes que corresponda.
- Para realizar las pruebas psicométricas y exámenes técnicos se harán con previa cita. Se definirá la fecha, hora, tiempo aproximado de duración y el lugar de realización. (Ver sección 5.2).
- Calificar y valorar las pruebas realizadas por las y los candidato/a internos, de acuerdo a las guías o tablas de respuestas. Se interpretan los resultados de las pruebas psicométricas.

- Elaborar un informe con los resultados y la interpretación de las pruebas psicométricas y exámenes practicados, relacionándolos con los estándares requeridos para cada posición por parte de la municipalidad.
- La Dirección Municipal de Recursos Humanos integrará los procesos de selección aplicados, y determinará sobre la base de los criterios y factores de selección (Ver sección 5.1) quiénes son las y los candidato/a internos que salieron mejor calificados del grupo; que participó en el concurso de oposición. Normalmente son de 3 a 5 candidato/a.
- Las y los candidato/a seleccionados son presentados a consideración del Alcalde, quien luego de dictaminar, trasladará el expediente a donde corresponda. Se adjunta el informe con los resultados de las pruebas psicométricas y de los exámenes que le fueron practicados, su historial y los resultados de las evaluaciones del desempeño.
- La Dirección Municipal de Recursos Humanos, citará a las y los candidato/a pre finalistas, a una entrevista final. Para ello utiliza una guía de entrevista, (Ver Anexo 3) y tomará en cuenta las técnicas para entrevistar y su contenido. (Ver sección 5.4).
- La Dirección Municipal de Recursos Humanos, selecciona y escoge sobre la base de todo lo actuado y de la información de soporte generada en los pasos anteriores a la persona que recomienda sea nombrada para el puesto vacante.

#### 4.2.2 Procedimiento de Selección Externo

La Dirección Municipal de Recursos Humanos realizará o coordinará el proceso siguiente:

- Establecer los criterios y factores de evaluación que se aplicarán a los candidato/a externos que están aplicando a ingresar a la carrera municipal. Estos criterios deben estar relacionados con las bases del concurso de oposición interno. (Ver sección 5.1)
- Realizar un análisis comparativo de los candidato/a para medir el nivel de sus competencias y experiencias relacionadas con el perfil del puesto a ser llenado en la municipalidad. Se analizará: a) Datos generales del candidato/a, b) Educación formal y especializaciones, c) Seminarios, cursos, talleres y conferencias; d) Experiencias y trabajos anteriores, e) Referencias de trabajo y personales reportadas, f) Vinculación o experiencias relacionadas con los proyectos municipales y los servicios municipales a los vecinos, y g) otras experiencias o conocimientos especiales relacionados con cada puesto en específico.
- Realizar una verificación de la información y documentación aportada por los candidato/a. Se confrontarán las constancias de estudios formales, carencia de antecedentes policíacos y penales con los originales y se verificarán los documentos que respaldan las recomendaciones laborales y personales.
- Realizar el análisis exhaustivo de los candidato/a externos elegibles. Para ello se preparará la Matriz Comparativa (Ver Anexo 6).

- Elaborar un listado de mayor a menor, de los candidato/a en razón del grado de cumplimiento en porcentaje de los requisitos, obtenido de la Matriz Comparativa.
- Citar a los candidato/a que mejor cumplan los requisitos para una entrevista preliminar. Esta podrá ser conducida por la Dirección Municipal de Recursos Humanos. En ella se informará de las funciones y responsabilidades de la posición a la que aspiran y las condiciones generales del trabajo. Se le cuestionará sobre su interés de incorporarse al servicio municipal y su disposición a realizar una carrera administrativa.
- Los candidato/a externos deberán llenar la solicitud de trabajo de la municipalidad y todos los campos de información solicitada. (Ver Anexo 1).
- La Dirección Municipal de Recursos Humanos citará a los candidato/a externos que hayan cumplido satisfactoriamente los pasos anteriores y que estén anuentes a prestar sus servicios bajo las condiciones ofrecidas; para realizarles pruebas psicométricas y exámenes técnicos cuando corresponda.
- Dependiendo de la posición a ser llenada y el perfil requerido, se tomará la decisión sobre las pruebas que aplican al candidato/a, pudiendo ser psicométricas, técnicas, de conocimientos, prácticas, de operación o manejo, y de idiomas.
- Para realizar las pruebas psicométricas y exámenes técnicos se harán con previa cita. Se definirá la fecha, hora, tiempo aproximado de duración y el lugar de realización. (Ver sección 5.2).
- Calificar y valorar las pruebas realizadas por los candidato/a externos, de acuerdo a las guías o tablas de respuestas. Se interpretan por expertos en psicología los resultados de las pruebas psicométricas.
- Elaborar un informe con los resultados y la interpretación de las pruebas psicométricas y exámenes practicados, relacionándolos con los estándares requeridos para cada posición por parte de la institución.
- Confirmar los datos personales, las referencias personales y laborales y la carencia de antecedentes policíacos y penales.(Ver sección 5.3).
- Por convenir a los intereses municipales y considerando las condiciones del trabajo a desarrollar, se podrá realizar exámenes médicos y de laboratorio a los candidato/a aspirantes a nuevo ingreso. (Ver sección 5.5).
- La Dirección Municipal de Recursos Humanos integrará los procesos de selección aplicados y determinará sobre la base de los criterios y factores de selección (Ver sección 5.1) quiénes son los candidato/a externos que salieron mejor calificados del grupo que participó en el concurso de oposición. Normalmente son de 3 a 5 candidato/a.
- Los candidato/a seleccionados/as son presentados/as a consideración del director/a o coordinador/a donde se encuentra la vacante. Se adjunta el currículum del candidato/a y el informe con los resultados de las pruebas psicométricas y de los exámenes que le fueron practicados, su historial y sus confirmaciones de referencias y carencia de antecedentes policíacos y penales.

- El Dirección Municipal de Recursos Humanos, citará a los candidato/a pre finalistas, a una entrevista final. Para ello utiliza una guía de entrevista, (Ver Anexo 3) y tomará en cuenta las técnicas para entrevistar y su contenido. (Ver sección 5.4).
- La Dirección Municipal de Recursos Humanos, selecciona y escoge sobre la base de todo lo actuado y de la información de soporte generada durante el proceso de reclutamiento y selección, a la persona que recomienda sea nombrada para el puesto vacante.

## 5. EVALUACIÓN DE PERSONAL

### 5.1 Criterios y Factores de Evaluación de Personal

Los criterios y factores de evaluación que se utilizarán para calificar a los candidato/a, ya sea de fuente interna o externa, dependerá de la clasificación y categoría del puesto al que aplican. El peso porcentual que se le asigna a cada factor es variable, dependiendo del perfil del puesto requerido. Los factores y el peso relativo o porcentual se definen en las bases del concurso de oposición.

Los factores a considerar pueden ser: I. Capacidades y Competencias; II. Experiencia requerida; III. Análisis y conclusiones de entrevista; y IV. Análisis de referencias.

Para el caso de los empleados/as/as municipales que opten dentro de la carrera administrativa el factor IV aplica a los resultados de las evaluaciones del desempeño, la opinión del director/a o coordinador/a, y al historial del empleado/a municipal. En el caso de personal de nuevo ingreso, el factor IV aplica a las referencias laborales, personales, comerciales y el carecer de antecedentes policíacos y penales.

Los factores y sus elementos son los siguientes:

#### **I. Factor de capacidad y competencias: 60%**

- a) Conocimientos, habilidades y actitudes requeridos: 30%
- b) Resultados de pruebas psicométricas: 15%
- c) Resultados de Prueba Técnica: 5%
- d) Nivel de estudios profesionales y carrera: 10%

#### **II. Factor experiencia requerida y tiempo: 15%**

- a) Afín directa 8%
- b) Afín indirecta 5%
- c) No afín 2%

#### **III. Factor análisis de la entrevista inicial y final: 15%**

#### **IV. Factor análisis de referencias: 10%**

- a) Candidato/a externos:
  - Laborales y personales
  - Comerciales y crediticias

- Constancia de carencia de antecedentes policíacos y penales.
- b) Candidato/a internos:
  - Resultados de evaluaciones de desempeño
  - Opinión del Jefe/a inmediato superior
  - Historial y antigüedad

Nota: Los valores anteriores adjudicados al peso porcentual de cada uno de los cuatro factores son a manera de ejemplo. Así mismo los adjudicados a los sub-factores o elementos que los integran.

## 5.2 Evaluaciones psicométricas y pruebas técnicas y prácticas.

Se realizarán pruebas psicométricas, exámenes de conocimientos y pruebas técnicas y prácticas a los candidato/a internos y externos que aplican a las plazas disponibles. Dentro de las pruebas y exámenes que podrán ser utilizadas para evaluar a los candidato/a internos y externos, a conveniencia de la municipalidad están las siguientes:

### **Pruebas psicométricas**

- a. Inteligencia
- b. Personalidad
- c. Toma de decisiones
- d. Aptitud y habilidad
- e. Razonamiento
- f. Habilidad numérica
- g. Habilidad verbal o palabras
- h. Habilidad percepción
- i. Memoria
- j. Aptitud para mecánica
- k. Aptitud espacial, manejo de 3 dimensiones

### **Pruebas técnicas**

Estas pruebas o exámenes deberán ser elaborados por miembros calificados del personal profesional y técnico de la municipalidad según su especialidad. Se les solicitará su colaboración para lograr su diseño y elaboración, y de conocimientos por clase o categoría de puesto:

- a. Funcionarios/as municipales, si aplican dentro del personal de carrera.
- b. Personal profesional: Técnicas de ingeniería, urbanismo y arquitectura, aguas y drenajes, manejo de desechos sólidos, manejo forestal, medio ambiente y recursos naturales. Otras
- c. Personal profesional: Administrativo, recursos humanos, financiero, jurídico y auditoría.
- d. Personal contable y presupuesto: Balances, clasificación de cuentas, conciliaciones bancarias, estado pérdidas y ganancias, presupuesto programático, ejecución presupuestaria.
- e. Compras e Importaciones: Órdenes de compra, cotizaciones
- f. Trabajo social y comunitario.

- g. Personal secretarial: redacción, ortografía, máquina de escribir, manejo planta telefónica, idioma local, inglés, traducciones.
- h. Personal de Policía municipal
- i. Personal operativo y servicios generales, mercados, rastro: lectura, escritura, manejo de herramientas.

### **Pruebas de habilidades y conocimientos de computación**

- a. Manejo de paquetes de computación en ambiente Office
- b. Manejo de internet y correo electrónico
- c. Lenguajes de programación
- d. Bases de datos
- e. Reparación e instalación de equipo
- f. Redes de computadoras

### **Pruebas prácticas**

- a. Manejo y operación maquinaria
- b. Manejo, operación y reparación de equipo
- c. Manejo de transporte, liviano y pesado
- d. Manejo de equipo de seguridad

### **Manejo de idiomas**

- a. Inglés: Lectura, escritura, oral (deseable)
- b. Idiomas mayas: lectura, escritura, oral
- c. Otros idiomas. (deseable)

Estas pruebas o exámenes deberán ser elaborados por miembros calificados del personal profesional y técnico de la municipalidad según su especialidad. Se les solicitará su colaboración para lograr su diseño y elaboración. Asimismo, se deben tomar en cuenta las siguientes observaciones:

- Se procurará tener un lugar adecuado, con las facilidades de mobiliario y equipo para realizar las pruebas psicométricas, exámenes técnicos y conocimientos.
- Se promoverá al desarrollar pruebas y exámenes técnicos, de conocimientos con el apoyo de los técnicos y profesionales de la municipalidad. Para las pruebas de operación y manejo se requerirá el apoyo de las unidades de operación, mantenimiento y servicios.
- El tipo de pruebas y su número dependerá de la posición y sus requisitos definidos en el perfil, pero oscilarán entre 3 a 5 pruebas.
- Para realizar las pruebas psicométricas, se tendrá que tener las competencias internas en psicología o de psicometría.
- Las pruebas Psicométricas y exámenes así como las pruebas técnicas que se utilicen deben contar con su manual de uso, y las guías de calificación y resultados.
- Los resultados e interpretación de las pruebas psicométricas y exámenes aplicados a los candidato/a, se presentan en un informe, donde se especifican por

candidato/a los resultados obtenidos y comparados con los estándares para dichas pruebas.

Notas: Las prueba psicométricas normalmente tienen derechos de autor. Se recomienda a la municipalidad considerar adquirir un juego de baterías psicométricas con su correspondiente manual.

### 5.3 Confirmación de referencias y de datos personales.

Se tendrá como parte del proceso de selección, el realizar confirmaciones de referencias a los candidato/a reclutados de fuente externa. Estas podrán ser de diferente tipo y fuente de información:

#### **Referencias Laborales**

- a) Últimos 3 empleos con sus Jefes/as inmediatos
- b) Departamento de Personal de las organizaciones o instituciones donde laboró con anterioridad.

#### **Referencias Personales**

- a) 3 referencias de personas no familiares
- b) 3 referencias de familiares

#### **Referencias Penales y Policiacos**

- a) Carencia de Antecedentes Penales
- b) Carencia de Antecedentes Policiacos

#### **Referencias comerciales y crediticias**

- a) 3 referencias comerciales o crediticias

#### **Confirmación de Datos Generales**

- a. Lugar y dirección de residencia
- b. Teléfonos reportados
- c. DPI, NIT, Pasaporte
- d. Confirmación de estado civil y nombre del cónyuge
- e. Confirmación de estatus migratorio para extranjeros
- f. Confirmación de títulos, diplomas y escolaridad (cuando aplique)

La confirmación de referencias laborales, personales, comerciales, y de carencia de antecedentes policiales y penales de los candidato/a, de resultar negativas o poner en tela de duda razonable la idoneidad, honorabilidad, honradez y honestidad del candidato/a, podrán ser causa suficiente para que un candidato/a de fuente externa ya no sea considerado para el puesto.

Queda a discreción de la municipalidad realizar la confirmación de referencias comerciales o crediticias, esto dependerá del puesto solicitado. Para aquellas que manejan recursos financieros o en funciones de caja, puede aplicar.

Se dejará evidencia en el expediente del candidato/a de la información y los datos que se recopilaron en la confirmación de referencias. Las referencias se manejarán en forma confidencial.

#### 5.4 Técnicas para entrevistar, su organización y contenido

La entrevista profesional como parte de proceso de selección de personal, es vital para el mismo, ya que sus resultados pueden arrojar información valiosa sobre la idoneidad del candidato/a para llenar el perfil requerido por la plaza a ser llenada. Por ello deberá capacitarse y entrenarse a los responsables de realizarlas en las técnicas y buenas prácticas para entrevistar personal.

Dentro de la organización, programación, logística y técnicas para realizar entrevistas exitosas están:

- Planear la entrevista, definir los objetivos de la misma y el contenido
- Programar el horario de realización y la duración de la misma.
- Organizar la entrevista en 4 etapas: 1) introducción e información general del puesto a ser llenado y de la institución, 2) exploración y cuestionamiento de las competencias y experiencias del candidato/a/a, 3) análisis de la personalidad, presentación, veracidad, honestidad, expectativas e idoneidad de candidato/a/a, y 4) conclusiones y recomendaciones.
- Citar con antelación al candidato/a (por lo menos con un día de por medio), e informarle del lugar, hora y dirección donde se realizará la misma y confirmar su asistencia.
- Informar al candidato/a previamente si se requiere alguna información adicional a la ya presentada, para que éste la complemente al momento de la entrevista.
- Revisar y analizar previamente el currículum del candidato/a y su información que adjunta.
- Revisar previamente los resultados de las pruebas psicométricas y exámenes que le fueron practicados.
- Dirigir y conducir la entrevista contando con una guía de entrevistas. (Ver Anexo 3)
- Crear una atmósfera de confianza y aceptación, así como prever un lugar adecuado y sin interrupciones externas y ruidos.
- Realizar preguntas que requieran respuestas concretas que evidencien si el candidato/a cuenta con las competencias requeridas: conocimientos, criterio, habilidades, aptitudes y experiencias relacionadas con la posición a que aspira, evitando las que requieren sólo un sí o un no.
- Interrogarlo sobre sus logros, objetivos y metas alcanzadas. Así mismo sobre sus planes y proyectos futuros.
- Pedirle que explique cómo resolvería un problema o realizaría un trabajo relacionado con el puesto al que aspira.

- Interrogarlo sobre su interés en trabajar en la municipalidad y en especial en la posición a la que aspira.
- Verificar su lenguaje corporal al momento de contestar preguntas directas relacionadas con su honestidad, honradez, veracidad, moralidad, responsabilidad, ética y moral, consumo y adicción de drogas, y pertenencia a grupos delictivos o fuera de la ley.
- Interpretar la correlación entre su lenguaje hablado, su tono de voz, su mirada y el lenguaje corporal.
- Analizar el manejo emocional y el control de su carácter y personalidad.
  - Analizar el grado de sinceridad que proyecta en sus respuestas y afirmaciones.
  - Analizar su presentación personal, forma de conducirse y normas de cortesía.
  - Realizar un reporte de conclusiones y recomendaciones de la entrevista.

### 5.5 Exámenes médicos y de salud.

Se realizarán exámenes médicos y de salud a los candidato/a externos, cuando las características y condiciones del trabajo a desempeñar lo requieran. Los exámenes médicos deberán ser realizados por un médico graduado y colegiado, y los de laboratorio en un laboratorio clínico. Con ello se pretende conocer el grado de salud y las condiciones físicas del candidato/a, antes de entrar al servicio municipal. Se pretende establecer si el candidato/a está apto físicamente para desempeñar el puesto al que aplica. El costo de dichos exámenes y pruebas de laboratorio será cubierto por la municipalidad. Los resultados de los mismos se adjuntarán al expediente y tendrán carácter confidencial.

## 6. PROCESO DE NOMBRAMIENTO Y PERÍODO DE PRUEBA DE LOS TRABAJADORES/AS MUNICIPALES.

- La Dirección Municipal de Recursos Humanos, solicitará al Alcalde Municipal la aprobación y autorización del nombramiento o la contratación. Se le adjunta el expediente y los resultados del proceso realizado.
- La Dirección Municipal de Recursos Humanos realizará los trámites administrativos del nombramiento del personal de carrera. Para ello elaborará una minuta de Acuerdo de Nombramiento para consideración del Alcalde Municipal.
- El Alcalde Municipal formalizará la relación laboral para los empleados/as municipales de carrera administrativa por medio de un Acuerdo de Nombramiento. El mismo deberá emitirse dentro del plazo establecido por la ley, para evitar caer en falta administrativa.
- A los candidatos/as no escogidos se les informará de la decisión tomada y se les agradecerá su participación.

- La Dirección Municipal de Recursos Humanos por delegación de la Autoridad Nominadora (Concejo Municipal y Alcalde) informará por la vía más expedita y por escrito al candidato/a o empleado municipal favorecido con la resolución contenida en el acuerdo de nombramiento. Así mismo envía las instrucciones relativas al inicio de su relación laboral.
- Todo empleado/a municipal nombrado/a dentro del servicio de carrera; debe someterse a un período de prueba en el desempeño del puesto que se trate. El período de prueba dura seis meses para los nuevos empleados/as/as y tres meses para los casos de ascensos. En dicho plazo podrá prescindirse de los servicios del empleado/a sin ninguna responsabilidad para la municipalidad, sin más razón de convenir a los intereses de la misma.
- Todo personal de nuevo ingreso o empleado/a municipal favorecido con un ascenso o promoción gozará de un proceso de inducción al puesto, a su área de trabajo y a la municipalidad. Este proceso está incluido dentro del período de prueba. (Ver sección 7)
- El empleado/a municipal que estuviera desempeñando el cargo mediante nombramiento provisional o de emergencia, el tiempo así servido, debe ser tomado en cuenta para el cómputo del período de prueba correspondiente.
- Durante el período de prueba se les realizará a las y los nuevos empleados/as municipales; y a las y los de carrera que fueron ascendidos o promovidos; una evaluación del desempeño. Esta se tomará de base para la confirmación definitiva en el puesto.
- En el caso de que un empleado municipal no pasare satisfactoriamente el período de prueba luego de ser ascendido, tiene el derecho de ser restituido su cargo o puesto anterior, siempre y cuando las razones no constituyan falta.
- La Dirección Municipal de Recursos Humanos por delegación de la Autoridad Nominadora (Concejo Municipal y Alcalde) al terminar el empleado de carrera satisfactoriamente el período de prueba, emitirá a su favor la Declaración de Empleado Regular.
- La Dirección Municipal de Recursos Humanos archivará los expedientes y los resultados del proceso de oposición realizado.

## **7. PROCESO DE INDUCCIÓN DEL TRABAJADOR MUNICIPAL.**

- Todo el empleado municipal de nuevo ingreso o el que fuere ascendido dentro de la carrera administrativa deberá tener un período de inducción en el puesto.
- El período de inducción podrá oscilar de un día a treinta días, según la complejidad del puesto, su ubicación y las disponibilidades de tiempo de los instructores u orientadores. El encargado preferente de la inducción es el Jefe/a inmediato o en su defecto un compañero de trabajo calificado y con experiencia. La Dirección Municipal de Recursos Humanos coordinará y vigilará que todo

empleado municipal de nuevo ingreso y los ascendidos dentro de la carrera administrativa reciban su orientación e inducción. Así mismo estará a disposición para apoyar dicho proceso.

- Como parte fundamental del período de inducción estará el hacer de conocimiento del empleado municipal de nuevo ingreso, sobre la estructura organizacional de la Municipalidad y su Descripción de Puestos. Dicha información normalmente esta, contenida en el Manual de Organización y Descripción de Puestos y las políticas que le aplican del presente Manual y del Reglamento Interno de la municipalidad.
- A los empleados/as municipales de nuevo ingreso y a los ascendidos si aplicare, DEBERÁ facilitárseles un lugar adecuado para desempeñar sus funciones, así como del mobiliario necesario, los instrumentos, equipo y útiles de oficina que le permitan cumplir con sus responsabilidades.
- Dentro de los objetivos y la información que se pretende concretar y trasladar al nuevo empleado municipal por medio de la inducción están:
  - Que conozcan el objeto y razón de ser de la municipalidad.
  - Socializarlo con las y los otros integrantes de la municipalidad.
  - Que reciba las instrucciones precisas para desarrollar adecuadamente sus funciones y que comprenda las relaciones de su puesto con otros, y otras unidades.
  - Darle instrucciones sobre el uso adecuado del equipo y herramienta que requerirá para desempeñar sus labores.
  - Realizar un recorrido por las instalaciones de las oficinas de la municipalidad.
  - Disposiciones administrativas sobre el buen uso del teléfono, fotocopadoras, fax, e impresoras.
  - Uso de uniformes, gafetes y tipo de vestimenta autorizada.
  - Informarlo sobre los controles de entrada y salida. Mareaje de asistencia.
  - Informarlo sobre los horarios de trabajo, recesos y horas de almuerzo.
  - Informarlo sobre los servicios y beneficios con que cuenta la municipalidad. Baños, comedores, cafetería, clínica, parqueos, biblioteca, etc.
  - Medidas de salud, higiene y seguridad interna y externa que se observan.
  - Manejo de contingencias y medidas de emergencia ante catástrofes y efectos climáticos.

## **8. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.**

- Es aconsejable que la municipalidad de Santa Cruz del Quiche cuente con un manual de inducción, en el cual se definirán y ampliarán las políticas, normas y procedimientos relacionados con la inducción del personal al puesto. Lo considerado en esta sección, podrá servir de base para su contenido y desarrollo.

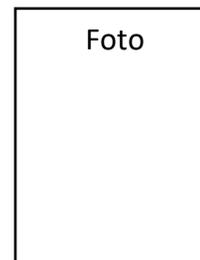
- Para mantener la actualización del manual de Reclutamiento y Selección de Personal en la municipalidad, será necesario el realizar revisiones y actualizaciones periódicas del mismo.
- Se consideran motivos de actualización del Manual de Reclutamiento y Selección los siguientes aspectos:
  - Cuando a solicitud del Alcalde Municipal se propongan modificaciones al presente manual para la prestación de servicios personales, y que sean aprobadas por el Concejo Municipal y las mismas afecten las políticas y procedimientos contenidos en el Manual.
  - Cuando por iniciativa del Alcalde Municipal, y con el propósito de mejorar la administración de los recursos humanos, y/o a solicitud de alguna o todas las Direcciones y/o Unidades, se presenten propuestas de nuevas políticas o modificación a las existentes.
  - Cuando debido a procesos de desarrollo organizacional, diagnósticos, estudios de clima organizacional y procesos de consulta dentro del personal, el Alcalde Municipal, decida ampliar, modificar, suprimir o implementar nuevas políticas de recursos humanos.
  - Cuando se modifique la legislación relacionada con la administración de recursos humanos aplicables a las municipalidades.
- Una copia del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal deberá estar bajo la responsabilidad del Alcalde Municipal, la Dirección Municipal de Recurso Humano y cada uno de las direcciones o coordinación de la municipalidad. La Dirección Municipal de Recursos Humanos mantendrá por lo menos dos copias duras y una copia digitalizada y guardada en disco duro. Se tendrá una copia de back up, guardada en un lugar seguro como salvaguarda del mismo. Deberá estar registrado entre el inventario de documentos oficiales de la municipalidad.
- La Dirección Municipal de Recursos Humanos es la encargada de la actualización del manual, previa autorización del Alcalde Municipal, y de facilitar al personal su acceso al mismo. En todas las actualizaciones se deberá dejar constancia de la autorización, del responsable y la fecha de su realización y entrada en vigencia.

## 9. ANEXOS.

### Anexo 1: Solicitud de empleo

Municipalidad de Santa Cruz del Quiche  
Dirección Municipal de Recursos Humanos

Solicitud de Empleo



### Información personal para personal de nuevo ingreso

#### a. Datos generales

Nombre completo \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de nacimiento \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_

Estado Civil \_\_\_\_\_

Profesión y No. de Colegiado \_\_\_\_\_

Dirección domiciliar \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_

Licencia de conducir \_\_\_\_\_

En caso de emergencia avisar a: \_\_\_\_\_

(nombre y parentesco)

¿Está usted jubilado por el Estado sí o no? \_\_\_\_\_

¿Percibe pensión del IGSS, sí o no? \_\_\_\_\_

#### b. Información de parientes que vivan con usted

| Nombre | Parentesco | Ocupación | Lugar de Trabajo |
|--------|------------|-----------|------------------|
|        |            |           |                  |
|        |            |           |                  |
|        |            |           |                  |
|        |            |           |                  |

#### c. Ficha académica

| Nivel | Institución | Año | Título obtenido |
|-------|-------------|-----|-----------------|
|       |             |     |                 |
|       |             |     |                 |
|       |             |     |                 |
|       |             |     |                 |

Estudia actualmente: Si \_\_\_ No \_\_\_

Área de estudio: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

#### d. Idiomas que domina

| Idioma  | Lee % | Escribe % | Habla % | Entiende % |
|---------|-------|-----------|---------|------------|
| Maya    |       |           |         |            |
| Español |       |           |         |            |
| Inglés  |       |           |         |            |
| Otros   |       |           |         |            |

#### e. Experiencia laboral (últimos 3 trabajos)

Institución: \_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfonos: \_\_\_\_\_ Jefe/a Inmediato: \_\_\_\_\_

Último Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la Institución: \_\_\_\_\_ Fecha en que dejó de laborar: \_\_\_\_\_

Motivo de retiro: \_\_\_\_\_

Salario Inicial: \_\_\_\_\_ Salario Final: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfonos: \_\_\_\_\_ Jefe/a Inmediato: \_\_\_\_\_

Último Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la Institución: \_\_\_\_\_ Fecha en que dejó de laborar: \_\_\_\_\_

Motivo de retiro: \_\_\_\_\_

Salario Inicial: \_\_\_\_\_ Salario Final: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfonos: \_\_\_\_\_ Jefe/a Inmediato: \_\_\_\_\_

Último Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la Institución: \_\_\_\_\_ Fecha en que dejó de laborar: \_\_\_\_\_

Motivo de retiro: \_\_\_\_\_

Salario Inicial: \_\_\_\_\_ Salario Final: \_\_\_\_\_

**f. Salud**

Peso: \_\_\_\_ (lbs)      Estatura: \_\_\_\_ (mts)  
Bebe bebidas alcohólicas: si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ (frecuencia) \_\_\_\_\_  
Enfermedades o limitaciones que padezca: \_\_\_\_\_  
Fecha de su último examen médico: \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_  
Alérgico a algún medicamento: \_\_\_\_\_  
Ha sufrido algún accidente: \_\_\_\_\_

**g. Socio económico**

Disponibilidad de viajar a las comunidades y al interior del país:    SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_  
Lugar de residencia: Casa Propia \_\_\_\_ Alquila: \_\_\_\_ Casa parientes: \_\_\_\_ Otro Explique \_\_\_\_  
Números de personas que dependen de usted: \_\_\_\_\_  
Presupuesto mensual aproximado: Q- \_\_\_\_\_  
Otros compromisos económicos: \_\_\_\_\_  
Deudas pendientes:    SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ Monto: \_\_\_\_\_  
Tiene cuentas bancarias si es positivo especifique: SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_  
No. Cuenta: \_\_\_\_\_

**h. Referencias personales**

Escriba el nombre de 3 personas que lo conozcan y pueden proporcionarnos información acerca de su persona.

| Nombre | Teléfono | Dirección | Tiempo de conocerlo |
|--------|----------|-----------|---------------------|
|        |          |           |                     |
|        |          |           |                     |

Nombre y firma del solicitante  
Santa Cruz del Quiche \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201---

## Anexo 2: Solicitud de requerimiento de personal

| <b>MUNICIPALIDAD DE SANTA CRUZ DEL QUICHE</b>   |   |
|---|---|
| <b>SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>   |   |
| 1.Unidad Solicitante:   | 2. Nombre del puesto solicitado:                          |
| 3. Nombre y puesto de quien solicita:   | 4. Depende de:  |
| 5. Fecha de la solicitud:<br>6. Fecha deseable de contratación:   | 7. Supervisa a:   |
| 8. Tipo de contrato laboral:<br>9. Plazo:   | 10. Sueldo ofrecido:                                      |
| 11. Sede de trabajo:  | 12. Razones que justifican la contratación:               |
| 13. Breve descripción de las funciones del puesto:  | 14: Encargado al presupuesto general de la municipalidad: |
|   | Visto Bueno Dirección Financiera Contable:                |
| 15. Perfil del candidato basado en la descripción del puesto<br>Estudios requeridos:<br><br>Especialidades requeridas:<br><br>Experiencia requerida:<br><br>Habilidades y aptitudes requeridas: | 16. Rango de edad:  |
|   | 17. Sexo:   |
|   | 18. Idioma maya local:                                    |
|   | 19. Otros   |
|   | Nombre y firma de solicitante:                            |
|   | Nombre y firma de jefe superior:                          |
|   | Nombre y firma del Director(a) de Recursos Humanos:       |
| Observaciones:  |   |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

**Anexo 3: Guía de entrevista**

| <b>MUNICIPALIDAD DE SANTA CRUZ DEL QUICHE</b>                |  |
|--|--|
| <b>GUIA DE ENTREVISTA</b>                                    |  |
| <b>FECHA: _____</b>  |  |
| 1. Unidad solicitante:                                       | 2. Nombre del puesto solicitado:       |
| 3. Nombre del candidato(a):                                  | 3. Edad:    4. Sexo:    5. No. DPI     |
| 6. Fecha de solicitud:<br>7. Fecha deseable de contratación: | 8. Área donde estaría laborando:       |
| 9. Tipo de contrato laboral:<br>10. Plazo:                   | 11. Sueldo ofrecido:                   |
| 12. Sueldo que el candidato desea:                           | 13. Educación formal del candidato(a): |
| 14. Experiencia y habilidades del candidato(a):              | 15. Idiomas que habla:                 |
| 16. Breve descripción del puesto:                            | Observaciones:                         |

**Preguntas al candidato/a para confirmar si cumple con el perfil del puesto:**

- ¿Qué conocimientos formales tiene en relación al puesto que va a desempeñar?
- ¿Qué nivel y tipo de estudios tiene relacionados con el puesto?
- ¿Qué otros recursos, seminarios o talleres ha recibido que lo facultan para desempeñar el puesto?
- ¿Qué experiencia de trabajos anteriores y que relación tiene con el puesto que aplica?
- ¿Cantidad de años de experiencia y el tipo de experiencia que tiene el candidato/a?
- ¿Por qué desea trabajar para la Municipalidad?
- ¿Conoce cuáles son los servicios y principales objetivos de la municipalidad?
- ¿Conoce de algunos de los problemas con qué enfrenta la municipalidad y cual es su opinión?
- ¿Por qué desea cambiarse de trabajo, si aún está trabajando?
- ¿Qué opinión tiene de sus últimos empleos y sus jefes?
- ¿Cuáles han sido sus principales logros y metas alcanzadas en los trabajos anteriores?

¿Cuál cree que es su opinión de sus anteriores jefes?  
¿Cómo describe su actitud hacia el trabajo y su relación con sus compañeros y jefes?  
¿Cómo se describe: a) positivo, b) sociable, c) maduro, d) proactivo, e) cooperativo, f) rápido, g) eficaz, h) emprendedor, i) organizado, j) leal, k) honrado, l) honesto, m) otro?:  
¿Cuáles son sus principales debilidades en cuanto a su trabajo y desempeño, que debe mejorar?  
¿Cuáles son sus principales debilidades de su carácter y modo de ser?  
¿No ha tenido problemas judiciales o policiales?  
¿Qué le ofrece a la Municipalidad en cuanto a trabajo bien hecho y esfuerzo personal?  
¿Cómo esta su Estado de Salud? ¿Qué enfermedades ha padecido?

**Presentación del Candidato/a:**

Bien vestido para una entrevista, si o no  
Currículo bien presentado sí o no  
Llego puntual a la cita: si o no  
Tono de voz: normal, grave, baja  
Estatura: bajo, alto, normal  
Actitud positiva, negativa, indiferente  
Sociabilidad: Sociable, no sociable, tímido  
Vocabulario: bueno, regular, bajo

Nombre y cargo del entrevistador

## **Anexo 4: Convocatoria interna**

### **CONVOCATORIA INTERNA**

La Municipalidad de Santa Cruz del Quiche convoca a concurso de oposición nombre o denominación de la posición

#### **Relación organizacional:**

Depende de:

Área a la que pertenece:

Clasificación del puesto/plaza:

Lugar de trabajo:

Condiciones de trabajo:

Sueldo presupuestado:

#### **Objetivos de la posición:**

Objetivo general:

Objetivos específicos:

#### **Funciones y atribuciones de la posición:**

Funciones generales:

Funciones específicas:

#### **Requisitos de competencias y experiencias que debe llenar el candidato/a:**

Procedimiento para aplicar a la posición:

Documentación que debe adjuntarse:

Criterios y factores de evaluación para calificar y seleccionar a los candidato/a:

Fecha de apertura y fecha límite del concurso, medio de presentación y lugar para recibir aplicaciones:



## **Anexo 5: Convocatoria externa**

### **CONVOCATORIA EXTERNA**

La Municipalidad de Santa Cruz del Quiche convoca a concurso de oposición nombre o denominación de la posición

#### **Objetivos de la posición:**

Objetivo general:

Objetivos específicos:

#### **Funciones y atribuciones de la posición:**

Funciones generales:

Funciones específicas:

#### **Requisitos de competencias y experiencias que debe llenar el candidato/a:**

Oferta salarial y condiciones de trabajo ofrecidas:

Procedimiento para aplicar a la posición:

Documentación que debe adjuntarse:

Fecha límite del concurso, medio de presentación y lugar para recibir aplicaciones:

## Anexo 6: Evaluación de candidatos

### Municipalidad de Santa Cruz del Quiche Matriz de Evaluación

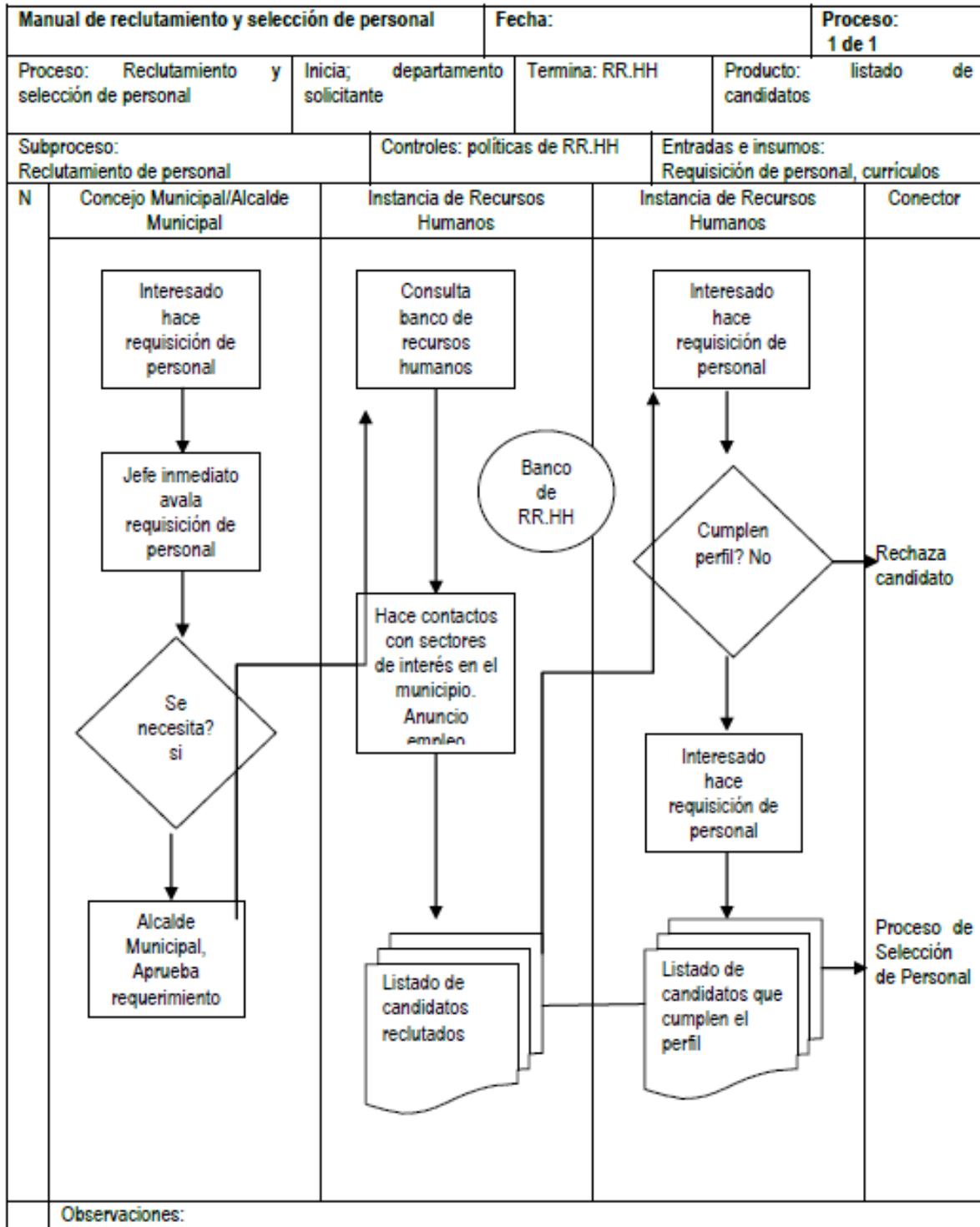
Puesto o plaza:

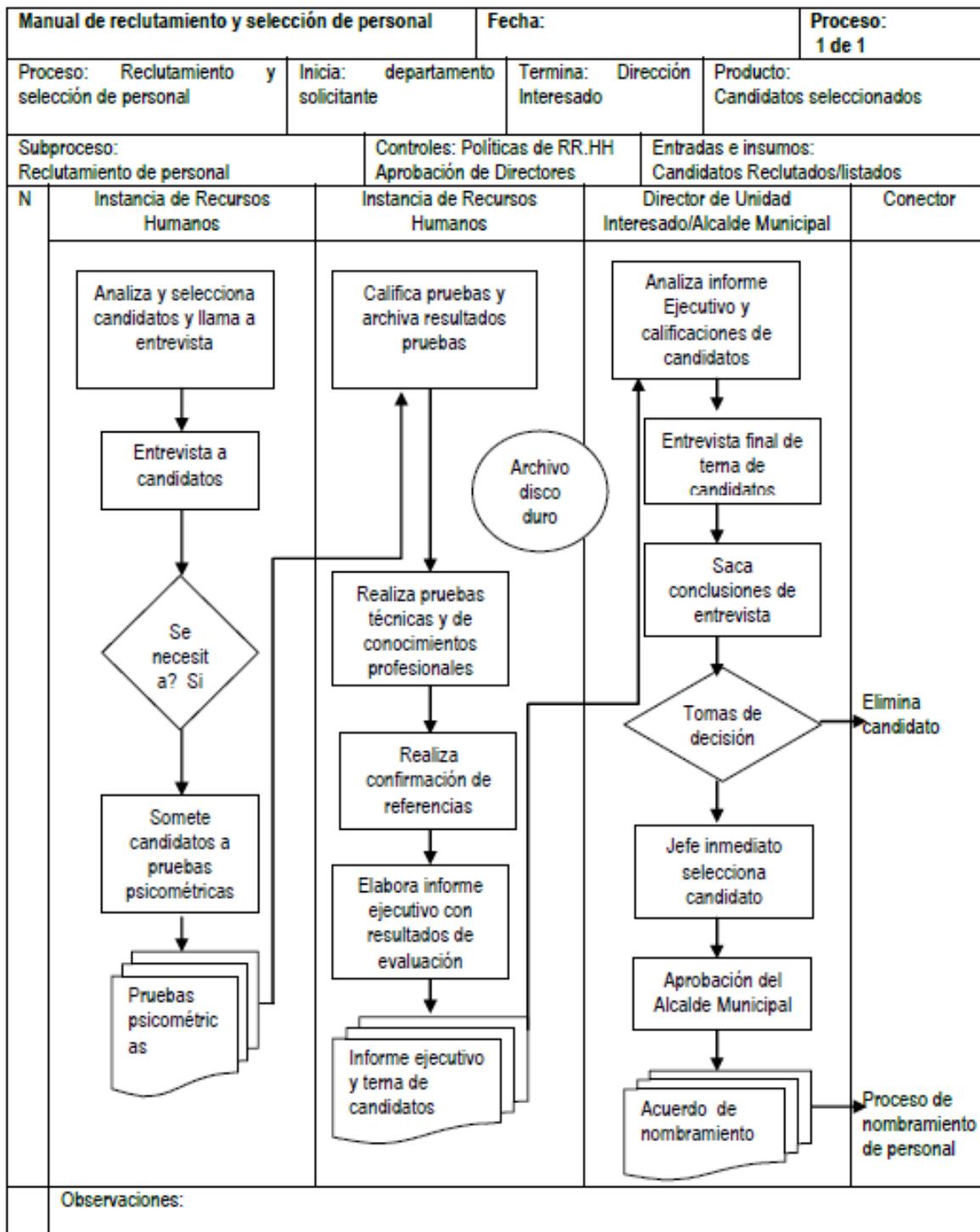
Fecha:

Nombre y cargo del evaluador:

| 1 | Datos generales del candidato(a)  | Puntaje |
|---|---|---------|
|   | Nombre:<br>Profesión:<br>Edad:<br>Estado Civil:<br>Idiomas que domina:                  |         |
| 2 | Información académica   |         |
|   | Nivel:<br>Grado:<br>Título:<br>Centro Educativo:<br>Año:                                |         |
| 3 | Requisitos del puesto   |         |
|   | Conocimientos:<br>Años de experiencia:<br>Habilidades:<br>Actitudes:<br>Ultimo trabajo: |         |
| 4 | Observaciones: Cumplimiento de los factores evaluados                                   |         |
|   |   |         |

## FLUJograma GENERAL DE PROCESOS





## TÉRMINOS Y CONCEPTOS

**Administración:** Proceso de diseñar y mantener un ambiente en que lo empleados municipales trabajen juntos para lograr propósitos y objetivos eficazmente seleccionados.

**Adiestramiento:** Acción y efecto de adiestrar. Proceso sistemático institucional que busca guiar, enseñar e instruir a los trabajadores municipales en determinados conocimientos y desarrollo de habilidades.

**Administradores:** Empleados y funcionarios municipales que llevan a cabo la tarea y las funciones de administrar, en cualquier nivel de la municipalidad.

**Análisis:** Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, sus interrelaciones, así como la relación de cada elemento con el todo.

**Ascenso:** Cambio o movimiento de un empleado o funcionario municipal hacia un puesto de mayor responsabilidad y nivel, como resultado del concurso de oposición y la evaluación correspondiente que acredite los méritos del trabajador municipal para ocupar dicho puesto.

**Análisis costo-beneficio:** Búsqueda de la mejor razón entre beneficios y costos. Se utiliza para verificar la conveniencia de haber una inversión o actividad que implica la asignación de recursos escasos, versus los resultados o beneficios esperados y su valoración.

**Actitud:** Respuesta conductual determinada y observada de una persona o individuo ante una demanda del ambiente, de la institución u organización, la cual puede catalogarse como positiva, comprometida, cooperadora, negativa, indiferente o confrontativa.

**Aptitud:** Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

**Autoridad:** Facultad conferida al gobierno municipal, representado por el concejo municipal, al alcalde municipal y a los funcionarios para actuar y resolver acerca de una materia o campo específico en la municipalidad.

**Autoridad funcional:** Representa la relación de mando especializado con base en el conocimiento y dominio de un campo específico o independientemente de la

dependencia jerárquicas, por ejemplo, la instancia de recursos humanos ejerce una autoridad funcional en la municipalidad.

**Autoridad de línea:** Es aquella que se deriva de la posición que se ejerce en la estructura organizacional de la municipalidad en relación de los empleados municipales a su cargo directo o indirecto.

**Autoridad de asesoría:** Es la autoridad que tienen los órganos o unidades de apoyo que brindan asistencia técnica a los órganos o puestos con responsabilidades de línea. Ejemplo la Asesoría Jurídica y la Auditoría Interna que asesoran al alcalde o al concejo Municipal.

**Carrera Administrativa:** Proceso de desarrollo del personal en una organización, sea cualquier organización pública o privada.

**Carrera Administrativa Conceptualizándola como un sistema de empleo público:** Dentro de ese contexto, la carrera administrativa municipal es un régimen de empleo público. Que se establece para regular las relaciones entre las autoridades y los funcionarios y empleados municipales.

**Capacitación:** Intervención propia del desarrollo organizacional que pretende formar y desarrollar capacidades y competencias del trabajador municipal para llenar a cabalidad las expectativas del puesto que desempeña y propiciar mejoras en su conducta y desarrollo de su personalidad. Incluye otros ordenes de conocimiento que pueden ser de interés para el municipio y su gestión.

**Capacidad:** aptitud, talento, cualidad que dispone una persona o un empleado municipal para el buen ejercicio de sus funciones y responsabilidades.

**Conflicto de intereses:** Se refiere a cualquier situación en la que se pueda percibir que un beneficio o interés personal o privado puede influir en el juicio o decisión profesional de un servidor público municipal relativo al cumplimiento de sus obligaciones con las dependencias y entidades de la municipalidad.

**Conocimientos:** Conjunto de contenidos conocidos por un empleado municipal sobre determinada ciencia, arte, técnica, tema o gestión administrativa, desarrollados o adquiridos por medio de los estudios profesionales o técnicos formales, la observación o la experiencia.

**Cronograma:** Instrumento de mediación y control de uso administrativo, técnico, de programas y proyectos, para el control visual de las actividades relacionados con el tiempo estipulado e identificando a los responsables de la municipalidad.

**Control:** Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que las acciones y las actividades se adecuen a los planes, implica medir el desempeño con metas y planes.

**Coordinación:** Logro de conectar unidades administrativas, técnicas, de servicios y los empleados municipales para desarrollar una actividad o alcanzar un objetivo.

**Cultura organizacional o institucional:** Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los empleados y funcionarios municipales en la municipalidad.

**Descentralización municipal:** Es el proceso mediante el cual se transfieren competencias y los medios necesarios para su ejercicio entre los diferentes niveles de gobierno (gobierno central- gobierno local o municipal). Este proceso es esencial para la consolidación de las practicas del desarrollo integral, basado en la cohesión territorial, social y económica.

**Desconcentración:** Es una técnica administrativa que consiste en el traspaso y el ejercicio de una o varias competencias propias de una unidad administrativa a otra, de la cual la segunda es jerárquicamente dependiente de la primera.

**Desarrollo Organizacional (DO):** Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de empleados municipales y de toda la institución, mediante la utilización e implementación de diversas técnicas(intervenciones) para identificar y resolver problemas o aprovechar oportunidades.

**Determinación de Necesidades de Capacitación-DNC:** Estudio que determina la necesidad de capacitación de los empleados municipales en relación a los requisitos de sus puestos y otras prioridades de la institución. Se establece la brecha entre los conocimientos y competencias actuales y las deseadas o esperadas.

**Descripción del puesto:** Estructuración de un trabajo en términos de sus objetivos, contenido, función y relaciones organizaciones. Dirigido a puestos individuales.

**Eficacia:** Consecución de los objetivos, logro de los efectos deseados.

**Eficiencia:** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos o costos.

**Educación:** Acción y efecto de educar. Es el proceso de dirigir, encaminar, desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales de los trabajadores municipales por medio de conocimiento, preceptos, ejercicio, ejemplos. Es la instrucción y la enseñanza que se brinda al personal por medio de la acción de docentes e instructores calificados y con competencias en las materias que imparten.

**Estrategia:** Determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de la institución y la adaptación de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr los objetivos y propósitos (misión)

**Ética:** Sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación.

**Evaluación del desempeño:** Proceso de mediación de la eficiencia y eficacia de la actuación de los empleados o servidores públicos de carrera durante un periodo de tiempo definido.

**Formación:** Acción y efecto de formar o formarse. Proceso que busca desarrollar competencias en los empleados municipales, tanto de conocimiento, aptitudes o habilidades en lo físico, en lo moral y en lo intelectual.

**Fortalecimiento Municipal:** Apoyo sistematizado y organizado para la generación de capacidades de tipo político técnico, de gestión de recursos y administrativas instaladas en las municipalidades o entes locales.

**Funcionario Público municipal de confianza:** Aquel contratado o nombrado para desempeñar funciones en interés directo de los concejos municipales, alcaldías y mancomunidades con base al alto grado de confianza política en el depositado.

**Habilidad:** Capacidad y disposición para hacer algo con propiedad, exactitud y prontitud.

**Idoneidad:** Reunión de las condiciones necesarias para desempeñar una función en forma competente y con habilidad.

**Inducción:** Consiste en introducir al servidor público municipal de nuevo ingreso a su puesto de trabajo, para que pueda integrarse a la organización de la municipalidad.

**Merito:** La evaluación por mérito es aquella que reconoce en los empleados municipales el merecimiento de ascensos, aumentos de niveles o categoría, escalas salariales, reconocimientos o distinciones por la realización de los objetivos de la organización, logros profesionales, la actitud y el afán de mejora que imprime en su trabajo, en los logros profesionales, la actitud y el afán de mejora que imprime en su trabajo, en los servicios prestados a los vecinos o en los procesos de la organización.

**Objetivo:** Propósito o fin que se pretende alcanzar en la municipalidad en alguna de su área o a nivel individual con la realización de una operación actividad, procedimiento o función programada.

**Plan:** Instrumento diseñado con antelación para alcanzar un objetivo, en el que se definen las metas, estrategias, políticas, directrices, técnicas, instrumentos y acciones a desarrollar para lograrlo.

**Perfil del Puesto:** Determinación de los requisitos mínimos que deben de llenar para desempeñar el puesto con propiedad, eficiencia y efectividad, estos los deben satisfacer tanto los aspirantes a ocupar el puesto, o los empleados municipales que actualmente lo ejerzan. Dichos requisitos deseablemente se diseñan sobre la base en un adecuado desempeño que permita la consecución de los objetivos, metas y programas de gobierno y la prestación de servicios públicos de calidad.

**Permanencia o regularidad de servicio:** prerrogativa de los servidores municipales de carrera para realizar las funciones de su puesto de manera continua y estable, con base en un adecuado desempeño que permita la consecución de los objetivos, metas y programas de gobierno y la prestación de servicios públicos de calidad.

**Plaza nueva vacante:** Puesto que no tiene titular, que tiene una adscripción determinada y que está respaldada presupuestalmente.

**Políticas:** Declaraciones o interpretaciones generales que guían y norman la conducta y la toma de decisiones ante situaciones se presentan en la planeación, gestión y administración de las funciones y activos municipales, tanto a nivel interno, como con sus relaciones con terceros

**Principios:** Verdad fundamental, o que en un momento determinado se considera como tal, que explica las relaciones entre las personas, los grupos y sus interrelaciones entre si y con terceros.

**Principio de igualdad:** Todo ciudadano lo acoge el principio de igualdad para acceder a cargos públicos o municipales.

**Principio de mérito:** Establece la admisibilidad a cargos públicos sin otra distinción que la de sus virtudes y talento. Un sistema de méritos es un sistema que se basa en criterio de profesionalidad, sustentado en la capacidades y merecimiento de la persona y no en la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas. La meritocracia es el principio angular de la carrera administrativa, cuando se socaba este principio, todos los demás elementos del sistema se resquebrajan.

**Procedimientos:** Sucesión secuencial de actividades a desarrollar para concluir una meta o trabajo especificado como necesario para administración y gestión organizacional.

**Procesos:** Conjunto de procedimientos y actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización

que buscan brindar un servicio o producir un producto o una parte importante de los mismos.

**Profesionalización de los empleados municipales:** Proceso que se logra cuando los servidores municipales son nombrados a base de idoneidad comprobada, cumpliendo con los criterios técnicos y legales que establecen los puestos; cuando se les garantiza la regularidad en sus cargos sin ser removidos salvo lo aspecto que la ley determine: cuando se les capacita y evalúa constantemente para el mejoramiento continuo de su desempeño.

**Programa:** Conjunto de metas, políticas, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para elaborar y ejecutar determinada intervención importante dentro de la municipalidad, que debe estar respaldada por recursos financieros y presupuestos.

**Puesto:** Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades asignadas a un cargo que forma parte de la estructura organizacional de la municipalidad.

**Reclutamiento:** Proceso que consiste en una serie de estrategias, acciones y actividades encaminadas a ubicar y atraer recursos humanos y adecuados, tanto de fuentes internas como del mercado laboral externo, capaces y con la competencia requeridas para ocupar cargo dentro de la municipalidad

**Recursos Humanos:** Denominación o identificación del ser humano de ambos géneros que conforma el personal que labora en la institución u organización. El mismo constituye el principal activo y el objetivo de la mayoría de las políticas que impulsan su desarrollo de la carrera administrativa municipal. Puede también referirse al recurso humano como parte del mercado laboral o de los aspirantes a llenar una plaza en la municipalidad.

**Selección:** Proceso que implica técnicas, métodos y procedimientos que permite mediante la igualdad, el mérito y la capacidad, analizar los conocimientos, habilidades y experiencias (competencias) de los aspirantes a

ocupar un puesto del servicio de carrera municipal y que faculta la elección de los candidatos idóneos para ocupar los puestos requeridos.

**Seminario:** Intervención o actividad de capacitación sobre una determinada materia o conocimiento que pretende trasladar los conocimientos en forma general y con fines informativo. Es facilitado normalmente por un especialista en el tema. No suelen requerirse requisitos de formación y estudios para poder ser recibidos. Usualmente se realizan en una sola sesión de cuatro a ocho horas de duración y en ambientes fuera de la institución y con fines de motivación y desarrollo de actitudes positivas.

**Sistemas:** Conjunto o grupo de cosas, elementos o partes relacionadas e interdependientes que procesan y transforman insumos en productos y servicios funcionando como un todo unificado.

**Talleres:** Modalidad de seminario donde la metodología de trasladar los conocimientos y la información se hace en forma interactiva y participativa. Se hacen mesas de trabajo, y los participantes presentan sus sugerencias y propuestas a la tesis presentada por el expositor. Se presentan conclusiones y recomendaciones de la actividad en beneficio de la institución.

**Valores:** Creencias éticas y morales compartidas por la institución, sus autoridades y los empleados municipales, que norman su actuación y

**Accionar:** en beneficio del municipio y los vecinos. Conjuntamente con los principios coadyuvan a consolidar la cultura organizacional.