

UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PLAN DE SUCESIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

ALEXANDER OCTAVIO RODRÍGUEZ AGUILAR 7-0118-0513

CYNTHIA VANESSA CAMBRONERO SERRANO 1-0945-0414

GERSON BAUTISTA QUIROS ROJAS 1-1539-0920

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PLAN DE SUCESIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA

Memoria de Seminario de Graduación

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para
optar al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión
de Recursos Humanos.

ALEXANDER OCTAVIO RODRÍGUEZ AGUILAR 7-0118-0513

CYNTHIA VANESSA CAMBRONERO SERRANO 1-0945-0414

GERSON BAUTISTA QUIROS ROJAS 1-1539-0920

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

DEDICATORIA

Dedico este trabajo final de graduación a mis padres Gerardo y María Eugenia, mi madre descansa en las alturas, y a mi hija Keiry Melissa. Son mi fuente de inspiración de la mano de mi creador. Dedico además a mi esposo Oscar, por su compañía incondicional en este proceso.

Cynthia Cambronero Serrano

Dedico este trabajo a Dios primero y a mi madre Maribel Rojas que está descansando en los cielos, a mi hermana Yendry Quirós y a mi amiga Marlin Poveda, quienes son siempre mi fuente de inspiración y siempre han velado por mi bienestar, también a mis profesores y mis compañeros que trabajaron conmigo en cada curso durante la carrera, motivando para seguir adelante.

Gerson Bautista Quirós Rojas

Dedico este trabajo de investigación a mi grupo de compañeros que me tuvieron mucha paciencia, a mi pareja Maricela Reyes que sin su apoyo incondicional no podría llegar a lograrlo, ella es una parte fundamental del esfuerzo para lograr llegar a la meta. A ese montón de voces negativas que siempre estuvieron ahí a lo largo de estos 11 años de estudio... ellos fueron mi motivación externa ...para llegar y demostrar que si se puede a pesar de las pruebas y adversidades ... a mis queridos profesores algunos muy buenos... y a los malos dejaron también muchas enseñanzas..., a esta bella institución pública llamada universidad, que yo la llamo hogar..., hoy el destino brilla en el horizonte de la mano de Dios que nos protege y nos guía en su camino...

Alexander Rodríguez AAguilar

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a Dios por darme la oportunidad de desarrollar este proyecto. A mi familia por el apoyo y el impulso que me han dado. A mis compañeros de estudio y de trabajo, quienes han sido motivadores para concluir con el presente reto, y a mi organización que me ha abierto sus puertas para la realización del presente trabajo.

Cynthia Cambronero Serrano

Agradezco a Dios por darme salud y fuerza que me permitieron hacer este trabajo. A mi perseverancia y fuerza de voluntad para desarrollarme profesionalmente. A mis compañeros de este trabajo que aportaron con gran dedicación y sacrificio cada segmento de este proyecto y finalmente agradezco al compromiso de la Universidad de velar por sus estudiantes y brindar medidas que se adapten a situaciones especiales sin llegar a la deserción.

Gerson Bautista Quirós Rojas

Agradezco a Dios Padre por darme la oportunidad de terminar este proyecto, a mi pareja Maricela Reyes que durante muchos años ha estado a mi lado, a la gran cantidad de compañeros y profesores que he conocido durante estos años, ellos han sido el eje de apoyo donde me he fortalecido para llegar a la conclusión de este proceso con éxito.

Alexander Octavio Rodríguez Aguilar

TABLA DE CONTENIDOS.

Resumen ejecutivo	x
CAPÍTULO 1	1
ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
INTRODUCCIÓN	2
1.1 Planteamiento del Problema y descripción del problema.	3
1.1.2 Interrogante de la investigación.	7
1.1.3 Justificación de la Investigación.	7
1.1.4 Delimitación temporal, espacial e institucional empresarial.	10
Temporal	10
Espacial	10
Institucional	10
1.2.1 Objetivo General.	11
1.2.2 Objetivos Específicos.	11
1.2.3 Objetivo de propuesta.	11
1.3 Modelo de análisis	11
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.	12
Variables	12
Conceptualización	12
Operacionalización	12
Instrumentación	12
1.4 Estrategia de investigación aplicada.	15
1.4.1 Tipo de investigación	16
1.4.2 Fuentes de investigación	17
1.4.2.1 Fuentes primarias	17
1.4.2.2 Fuentes secundarias	18
1.4.3 Población	19
1.4.3.1 Definición y caracterización de la población de estudio	19
1.4.3.2 La muestra	24
1.4.4 Recopilación de los datos	25
1.4.4.1 Técnicas	25
1.4.4.2 Entrevista	26
1.4.4.3 Revisión documental	26
1.4.4.4 Encuesta	27
1.4.4.5 Instrumentos	27

1.4.4.7 Guía de revisión documental	28
1.4.4.9 Cuestionario.....	28
1.4.5 Análisis e interpretación de la información	29
1.4.6 Alcances y limitaciones.....	31
CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA.....	34
2.1 Generalidad de la Municipalidad de Heredia	35
2.1.1. Antecedentes Municipalidad de Heredia	35
2.1.2 Funciones de la Municipalidad de Heredia.....	37
2.1.3 Objetivos Estratégicos.....	37
2.1.4 Organigrama	38
2.1.5 Gestión de Talento Humano	39
2.1.6 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente.	40
CAPÍTULO III MARCO TEORICO.....	48
3. Marco Conceptual.	49
3.1 Desarrollo de la Teoría Específica del Tema de Investigación	49
3.1.2 Definición de variable	50
3.1.3 Definición de indicadores	50
3.2 Ley N.10159 y Directriz Ministerial 001-2024 PLAN	51
3.2.1 Porcentaje de personal capacitado sobre la normativa.....	53
3.2.2. Proporción de empleados que han recibido formación y retroalimentación sobre las normativas vigentes con relación a la gestión de empleo público.	53
3.2.3. Cantidad de procesos que cumple la Gestión del Talento Humano con respecto a la gestión del empleo público indicado en la Ley Marco de Empleo Público.....	54
3.3 Evaluación del desempeño.....	54
3.3.1 Porcentaje del resultado de evaluación recibido por el personal por parte de las jefaturas.	55
3.3.2 Tasa de cumplimiento de los objetivos según los factores aplicados en las evaluaciones del desempeño.....	57
3.4 Puestos críticos	58
3.4.1 Cantidad de personal que se jubilará en un máximo de 5 años	59
3.4.2 Cantidad de personal que toma permisos sin goce de salario cada año	60
3.4.3 Porcentaje de personal que posee más de 2 periodos de vacaciones	60
3.5 Capacitación del personal.....	61
3.5.1 Indicador Porcentaje de personal capacitado por año.....	63
3.5.2 Indicador Presupuesto anual destinado en capacitación para los empleados.....	63
3.5.3 Porcentaje de personal capacitado por sección en temas relacionados a sus actividades y funciones.	64

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	66
4.1 Ley N10159 y Directriz Ministerial 001-2024 PLAN.	67
4.1.1. Porcentaje de personal capacitado sobre la normativa.	68
4.1.2. Proporción de empleados que han recibido formación y retroalimentación sobre las normativas vigentes con relación a la gestión de empleo público.	69
4.1.3 Cantidad de procesos que cumple la Gestión del Talento Humano con respecto a la gestión del empleo público indicado en la Ley Marco de Empleo Público.	70
4.2 Evaluación del desempeño	71
4.2.1 Porcentaje del resultado de evaluación recibido por el personal por parte de las jefaturas. 71	
4.2.2 Tasa de cumplimiento de los objetivos según los factores aplicados en las evaluaciones del desempeño.	74
4.3 Puestos críticos	79
4.3.1 Cantidad de personal que se jubilará en un máximo de 5 años	81
4.3.2 Cantidad de personal que toma permisos sin goce de salario cada año.	83
4.3.3 Porcentaje de personal que posee más de 2 periodos de vacaciones	84
4.4. Capacitación del personal	85
4.4.1 Porcentaje de personal capacitado por año, con el fin de medir la oportunidad de adquisición de conocimiento que se le da al personal.	85
4.4.2. Presupuesto anual destinado en capacitación para los empleados.	87
4.4.3. Porcentaje de personal capacitado por sección en temas relacionados a sus actividades y funciones.	90
CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.	92
5.1 Conclusiones	93
5.1.1 Ley N. 10159 y Directriz Ministerial 001-2024 PLAN	93
5.1.2 Evaluación del desempeño	93
5.1.3 Puestos críticos en la Municipalidad de Heredia.	94
5.1.4 Capacitación del personal	94
5.1.5 Conclusión general	95
5.2 Recomendaciones	96
5.2.1 Ley N.10159 y Directriz Ministerial 001-2024 PLAN	96
5.2.2 Evaluación del desempeño	96
5.2.3 Puestos críticos en la Municipalidad de Heredia.	97
5.2.4 Capacitación del personal	97
5.2.5 Recomendación General.	98
5.3 Propuesta	99
5.3.1 Introducción	100

5.3.2 Justificación.....	100
5.4 Objetivos.	101
5.4.1 Objetivo general	101
5.4.2 Objetivos específicos	101
5.4.3 Alcance de la Propuesta	101
5.4.4 Metodología.....	101
1 Planificación	101
Revisar y actualizar el manual.....	102
Capacitar a las jefaturas sobre el uso de las matrices.....	102
2 Identificación de puestos críticos	102
Identificación de puestos crítico mediante la matriz.	102
Análisis de los puestos de trabajo según sus niveles de clases, mediante una matriz de factores con puntuaciones que definen la valoración del trabajo de cada nivel.....	103
5.5.5 Clasificación de los puestos de trabajo por grados de factores para la identificación de puestos críticos.	107
3 Capacitación y formación	116
4 Seguimiento y evaluación.....	117
Referencias	122
Anexos	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	12
Tabla 2. Distribución de puestos en la Municipalidad de Heredia.	20
Tabla 3. Cantidad de puestos y sección de pertenencia.	21
Tabla 4 Análisis e interpretación de la información.....	29
Tabla 5. Alcances y limitaciones.....	31
Tabla 6. Marco legal aplicable en la investigación.	40
Tabla 7 Relación con los lineamientos para la calificación de la evaluación del desempeño de la Municipalidad de Heredia.	56
Tabla 8: Aspectos que influyen de la ley Marco de Empleo Público N° 10159	67
Tabla 9: Charlas exposición de la Ley Marco de Empleo Público	68
Tabla 10 Documentos recibidos en inducción de nuevos ingresos	69
Tabla 11: Resultados Evaluación del Desempeño 2024.....	72
Tabla 12: Estructura de la Evaluación del Desempeño de la Municipalidad de Heredia.....	75
Tabla 13: Estrategias implementadas cuando no se cumplen los objetivos establecidos	77
Tabla 14. Afectación del personal al no tener metas anuales	77

Tabla 15. Factores para identificar a las personas idóneas para suplir puestos críticos	80
Tabla 16. Personal que se jubilará en una proyección de 5 años.	81
Tabla 17. Nivel de preparación de los empleados que podrían reemplazar a los titulares de puestos críticos.....	82
Tabla 18. Cantidad de permisos sin goce salarial 2024.....	83
Tabla 19. Cantidad de personal con 2 periodos o más de vacaciones acumuladas.....	84
Tabla 20. Porcentaje de personal capacitado durante el 2024	86
Tabla 21: Capacitaciones de la Municipalidad de Heredia durante el periodo 2024.....	88
Tabla 22: Porcentaje de personal capacitado durante el año 2024.....	90
Tabla 23. Grupos Ocupacionales y sus niveles de clasificación Municipalidad de Heredia.	103
Tabla 24. Factores generales del trabajo para efecto de clasificación de puestos por grados	104
Tabla 25. Descripción de los factores considerados para la selección de puestos críticos según su grado y puntuación.....	104
Tabla 26. Matriz de Clasificación de puestos críticos de la Municipalidad de Heredia.....	108
Tabla 27. Perfil de requisitos por niveles – Puestos críticos	109
Tabla 28. Formulario para la recolección de datos de los postulantes.	114
Tabla 29. Matriz para selección de puestos críticos	115
Tabla 30. Cronograma para la implementación del plan de sucesión	118
Tabla 31. Presupuesto para la implementación del plan de sucesión.	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Existencia de planes de mejora de retroalimentación para bajos resultados	73
Gráfico 2: Funcionalidad de un plan de retroalimentación para el proceso de evaluación del desempeño.....	74
Gráfico 3: Satisfacción de líderes acerca de si son suficientes para el aprendizaje necesario y la mejora continua capacitaciones recibidas durante el período julio 2024 a junio 2025.....	76
Gráfico 4: Relación de los cargos que ocupa el personal con las capacitaciones que recibe.	78
Gráfico 5: Relación de capacitaciones recibidas al personal con conexión a los cargos que ocupan.	87
Gráfico 6: Capacitaciones denegadas al personal por falta de presupuesto	89

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

1.3.2 Ilustración 1 Relaciones e interrelaciones.	14
Ilustración 2 Organigrama de la Municipalidad de Heredia.	38
Ilustración 3 Comunicado para la discusión de la propuesta Plan de sucesión	113

Resumen ejecutivo

Plan de sucesión en la municipalidad de Heredia

Investigadores

Alexander Octavio Rodríguez Aguilar

Cynthia Vanessa Cambroneró Serrano

Gerson Bautista Quiros Rojas

Interrogante

¿Cuál es la situación actual de la Municipalidad de Heredia con relación a la existencia y efectividad de un plan de sucesión, que asegure la continuidad operativa, en conformidad con la Ley N.10159 y la normativa vigente, durante el período comprendido entre julio de 2024 y julio de 2025?

Problema

Las implementaciones regulatorias en las nuevas condiciones laborales que entran a regir a partir de la Ley Marco de Empleo Público, N.10159, que entro en rigor a partir del 10 de marzo el 2023, en las organizaciones del estado, entran las instituciones a desarrollar e implementar la nueva normativa y aplicarla en sus procesos internos. Por tal motivo, se ven en la necesidad de implementar planes de sucesión o de remplazo a personas en puestos claves para la continuidad de la gestión institucional, por los motivos de desvinculación como jubilación, renuncia, despidos, otros.

Objetivos:**Objetivo general**

Analizar la situación actual de la Municipalidad de Heredia en cuanto a la existencia y efectividad de un plan de sucesión que asegure la continuidad operativa, todo de conformidad con la Ley N.10159 y la normativa vigente, en el plazo comprendido desde el mes de julio de 2024, hasta el mes de junio de 2025.

Objetivos Específicos

Examinar las disposiciones de la Ley N.10159 y la Directriz Ministerial 001-2024 PLAN, en relación con el Plan de Sucesión, identificando los requisitos legales y normativos que deben cumplirse en la Municipalidad de Heredia.

Identificar los factores que influyen en la evaluación del desempeño en la Municipalidad durante el periodo 2023-2024, con el fin de determinando los perfiles más adecuados para cubrir los puestos críticos.

Analizar los puestos críticos en la Municipalidad de Heredia de acuerdo con los criterios técnicos establecidos por las jefaturas de cada sección para el análisis de las competencias requeridas.

Determinar las necesidades de capacitación del personal Municipal acorde de los programas internos de la sección de Talento Humano; de modo que se pueda mantener la continuidad operativa.

Modelo de análisis

Para el análisis de la investigación, se observaron cuatro variables, la primera es la Ley de empleo público N. 10159 y la directriz ministerial 001-2024 Ministerio de Planificación (PLAN), se realizó por medio del porcentaje del personal capacitado sobre la normativa, además de cantidad de colaboradores que han recibido formación y retroalimentación sobre la normativa y, por último, cantidad de proceso que cumple la sección de talento humano en gestión de empleo público.

Para la siguiente variable que se analizó, fue la evaluación del desempeño, para lo cual se realizó por medio de los indicadores, tasa de cumplimiento aplicados en las evaluaciones de desempeño, además de los resultados de la evaluación recibida por parte de las jefaturas de las diferentes áreas.

Continuando con el análisis que se realizó de las variables, tenemos los puestos críticos dentro de la municipalidad y en esta parte se llevó a cabo específicamente en la cantidad del personal que se jubilará de uno a cinco años, también en el personal que toma permisos sin goce de salario durante cada año calendario y por último el porcentaje de personal que posea más de dos periodos de vacaciones sin disfrutar.

Por último, se realizó el análisis de la capacitación del personal y en los aspectos más relevantes fueron, el porcentaje de personal capacitado en un año, presupuesto anual destinado a la capacitación

de los trabajadores y porcentaje de personal capacitado por sección relacionados a sus actividades y funciones.

Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación para analizar la información, se recopilaron por medio de la guía de revisión documental, la guía de entrevista y por último se realizó un cuestionario a los puestos de jefaturas.

Síntesis del capítulo de análisis de resultados

En este capítulo se presentan los resultados de los datos recopilados en la investigación sobre el plan de sucesión en la Municipalidad de Heredia y se busca identificar los patrones, tendencias entre las variables, además se realizó un análisis descriptivo e inferencial de los datos, utilizando herramientas estadísticas para análisis de los datos, obteniendo los siguientes.

Que la mayoría de los encuestados consideran que la afectación principal es en los componentes salariales, otro de los resultados es sobre la falta de recursos en capacitaciones y el apoyo de la alta dirección que afectan la implementación de un plan de sucesión efectivo. Con referente a la evaluación del desempeño, se puede decir que, para poder cumplir con las estrategias institucionales, esta se debe realizar de una manera objetiva bajo una matriz que permita en ambas direcciones tener claro que y como se está evaluando a cada uno de los colaboradores.

Síntesis de las conclusiones, recomendaciones y propuesta

A partir de la implementación de la ley de empleo público, se ha capacitado sobre la misma al 23% del personal de nuevo ingreso, además, no hay una capacitación sobre la normativa a las jefaturas, la sección de talento humano de la Municipalidad cuenta con procesos establecidos en la mayoría de sus gestiones, excepto a lo referente a un plan de sucesión.

Desarrollar un plan de sucesión que abarque todos los aspectos y se recomienda a la sección de talento humano confeccionar el material que abarque todas las normativas y que realicen capacitación a todo el personal tanto entrante como ya permanente. Es de suma importancia garantizar que la alta dirección de las diferentes secciones apoye y promueva el plan de sucesión y que se involucren activamente en su implementación y seguimiento.

Poster del Trabajo Final de Graduación: Plan de sucesión en la Municipalidad de Heredia.

PLAN DE SUCESIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA

¿Cuál es la situación actual de la Municipalidad de Heredia con relación a la existencia y efectividad de un plan de sucesión, que asegure, la continuidad operativa, en conformidad con la Ley N.10159 y la normativa vigente, durante el período comprendido entre julio de 2024 y julio de 2025?

ELABORADO POR:
ALEXANDER OCTAVIO RODRIGUEZ AGUILAR
CYNTHIA VANESSA CAMBRONERO SERRANO
GERSON BAUTISTA QUIROS ROJAS

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
PERIODO 2024-2025



PROBLEMA

Las organizaciones públicas como la Municipalidad de Heredia enfrentan la necesidad urgente de asegurar la continuidad operativa y estratégica ante la desvinculación de personal crítico. La entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N.10159 y la Directriz Ministerial 001-2024, obliga a las instituciones del Estado a implementar planes de sucesión que garanticen la transferencia del conocimiento y el desarrollo de talento para mantener la calidad del servicio público. Actualmente, la Municipalidad de Heredia no cuenta con un plan de sucesión formalizado, lo que representa un riesgo ante eventuales jubilaciones, renuncias o reubicaciones.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación actual de la Municipalidad de Heredia en cuanto a la existencia y efectividad de un plan de sucesión que asegure la continuidad operativa, todo de conformidad con la Ley N.10159 y la normativa vigente, en el plazo comprendido desde el mes de julio de 2024, hasta el mes de junio de 2025.



OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Examinar las disposiciones de la Ley N.10159 y la Directriz Ministerial 001-2024 PLAN, en relación con el Plan de Sucesión, identificando los requisitos legales y normativos que deben cumplirse en la Municipalidad de Heredia.
2. Identificar los factores que influyen en la evaluación del desempeño en la Municipalidad durante el periodo 2023-2024, con el fin de determinando los perfiles más adecuados para cubrir los puestos críticos.
3. Analizar los puestos críticos en la Municipalidad de Heredia de acuerdo con los criterios técnicos establecidos por las jefaturas de cada sección para el análisis de las competencias requeridas.
4. Determinar las necesidades de capacitación del personal Municipal acorde de los programas internos de la sección de Talento Humano; de modo que se pueda mantener la continuidad operativa.

ANÁLISIS

El modelo de análisis que se utiliza en la presente investigación es obtenido mediante el desarrollo de las variables de los objetivos de la presente, con el propósito de dar una mayor autenticidad y validez a la investigación. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

MODELO DE ANALISIS

La investigación analizó cuatro variables clave en la gestión del talento humano municipal: el cumplimiento de la Ley de Empleo Público N.º 10159 y la Directriz 001-2024 del MIDEPLAN, evaluando el porcentaje de personal capacitado, la formación recibida y los procesos aplicados en la sección de Talento Humano; la evaluación del desempeño, medida mediante la tasa de cumplimiento de indicadores y los resultados otorgados por las jefaturas; la identificación de puestos críticos, considerando jubilaciones próximas, permisos sin goce salarial y acumulación de vacaciones; y finalmente, la capacitación del personal, valorando el porcentaje de trabajadores capacitados, el presupuesto asignado y la formación alineada a las funciones por sección.

CONCLUSIONES

El análisis realizado en el capítulo IV evidencia que, a pesar de que la Municipalidad de Heredia cuenta con la mayoría de los procesos que indica la normativa sobre la gestión del talento humano, no cuenta con un proceso de implementación de un plan de mejora fortalecido para el sistema de evaluación del desempeño ni la implementación de un plan de sucesión. Este plan es importante para garantizar la continuidad ante ausencias de personal crítico por permisos sin goce salarial, vacaciones, jubilaciones, entre otras razones.

Con relación a la evaluación del desempeño, se detectan mecanismos poco estandarizados de los factores de evaluación, con vacíos en la retroalimentación al personal. Se identifican oportunidades de mejora en la capacitación del personal, sobre normativa vigente y desarrollo del personal. En conjunto, estos hallazgos confirman la necesidad de articular una política interna sólida que incorpore el análisis de desempeño, el fortalecimiento de la capacitación, y la planificación estratégica de los puestos críticos, alineada con los principios del empleo público costarricense.



RECOMENDACIONES

La continuidad de los servicios que brinda la Municipalidad de Heredia depende en su mayoría de la preparación que tenga el personal para el desempeño ideal sus funciones. Es fundamental la realización de diagnósticos de necesidades de capacitación para el desarrollo del personal. Así mismo, se debe de contar con una estructura fortalecida de la evaluación del desempeño aplicada a los funcionarios, de manera que esta sea una herramienta de medición para la identificación de personal potencial y dar seguimiento al proceso de retroalimentación, en estricto cumplimiento de la normativa.

Así mismo, se propone la implementación de un plan de sucesión que garantice la continuidad de los servicios sin perder el conocimiento desarrollado por el personal de puestos críticos, en conjunto con la implementación de un plan de mejora para fortalecer las competencias del personal. Es indispensable contar con un presupuesto anual adecuado para sostener los planes de capacitación para el desarrollo del personal, retroalimentación y la implementación del plan de sucesión. Esto permitirá optimizar la gestión del talento humano de la Municipalidad de Heredia.

Bibliografía relacionada.
Ley N. 10159.
Directriz Ministerial 001-2024.
Manual descriptivo de puestos de la Municipalidad de Heredia.

Nota: Elaboración del grupo de investigación 2025

CAPÍTULO 1
ASPECTOS METODOLÓGICOS

INTRODUCCIÓN

La presente investigación responde a la necesidad existente en las instituciones públicas, tanto centralizadas como descentralizadas, de optimizar la gestión del talento humano. En particular, se enfoca en la Municipalidad de Heredia, una institución pública descentralizada que, conforme a su compromiso con la Ley N.10159, enfrenta el reto de alinear sus políticas y prácticas laborales con las disposiciones de dicha normativa. Al mismo tiempo, su posición entre las 20 principales municipalidades del país, de acuerdo con el Índice de Desarrollo Social elaborado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (en adelante MIDEPLAN), impone la obligación de mejorar continuamente la capacitación de su personal y fortalecer los mecanismos de sucesión dentro de la institución.

La Ley N.10159, conocida como la "Ley Marco de Empleo Público", fue promulgada por la Asamblea Legislativa y entró en vigor el 10 de marzo de 2023. Esta ley tiene como objetivo modernizar, estandarizar y regular el régimen laboral de los funcionarios públicos, promoviendo la adaptación de las instituciones a las necesidades actuales del sector público. Además, busca establecer una gestión del empleo más eficiente y equitativa, asegurando que los procesos de selección, promoción y desarrollo del personal se alineen con los principios de transparencia y meritocracia.

Es en este contexto que la Municipalidad de Heredia, al ser una de las municipalidades más destacadas del país según los informes de MIDEPLAN, se ve obligada a ajustar sus políticas internas para cumplir con los requerimientos de la Ley N.10159. Esto incluye la implementación de estrategias orientadas a mejorar la capacitación y el desarrollo del personal institucional, así como la creación de un plan de sucesión que garantice la continuidad y estabilidad en los puestos clave dentro de la organización.

La Ley N.10159, en conjunto con la Directriz Ministerial L 001-2024 PLAN, establece lineamientos específicos para la implementación de planes de sucesión en las organizaciones e instituciones públicas. Por lo tanto, esta investigación tiene como propósito desarrollar una propuesta de plan de sucesión que responda a las necesidades y particularidades de la Municipalidad de Heredia, asegurando que la institución cuente con un proceso efectivo para la identificación y desarrollo de talento interno que pueda asumir roles críticos en el futuro.

Para definir el alcance y las limitaciones espaciales de la investigación, se incluirá una descripción detallada de la historia, creación y evolución de la Municipalidad de Heredia en la provincia. Asimismo, se abordará su visión, misión y propósito dentro del cantón, aspectos fundamentales para comprender el contexto institucional en el que se llevará a cabo el plan de sucesión propuesto. Finalmente, se destacará la participación de los funcionarios municipales en el proceso de investigación, con el fin de garantizar que los objetivos del estudio se alineen con las necesidades reales de la institución y su personal.

En el Capítulo 1 se presenta el planteamiento del problema de investigación, abordando detalladamente los aspectos metodológicos que lo componen. Se enfatiza la relevancia de comprender la gestión actual de los planes de sucesión dentro de la Municipalidad de Heredia, dado que esta comprensión es clave para diseñar un plan de sucesión efectivo que responda tanto a las exigencias de la Ley N.10159 como a las necesidades específicas de la institución. El capítulo subraya la importancia de adaptar este plan a las particularidades de la Municipalidad de Heredia, asegurando que cumpla con las disposiciones legales y contribuya al desarrollo sostenido del personal institucional.

1.1 Planteamiento del Problema y descripción del problema.

Actualmente, las organizaciones deben enfrentar los retos que se presentan en un mundo globalizado lleno de cambios, “Las empresas deben modificar, ampliar o reorganizar el conjunto de recursos y capacidades de que disponen continuamente, con el fin de adaptarse a los requerimientos en cada momento”. Sánchez, Marco, Seva & Martínez Falcó, J., 2022, p.239).

Para febrero 27 del 2023 la Cámara Costarricense – Norteamericana de comercio (en adelante la cámara CR); publica la noticia sobre las tendencias en capital humano y los retos que tiene el mercado laboral.

Manpower participó en la investigación de la Cámara CR y arroja resultados que destacan 14 tendencias en particular, parte de las tendencias sobresalen las siguientes:

- Es hora de jubilar nuestros preconceptos de jubilación.
- Solo el 19% de los responsables de reclutamiento buscan activamente contratar personas que se hayan jubilado y quieran reinsertarse al mercado laboral.
- Riesgo y resiliencia en un mundo en constante cambio.

- El 90% de las empresas planean invertir en instalaciones de fabricación en su localidad o en el extranjero.
- Por su parte la empresa PAE resalta la situación en cuanto la competitividad y talento que hay en Costa Rica tomando como referencias puntos que algunos candidatos buscan en un trabajo.
- Desarrollo formación y retroalimentación.
- Posibilidad de crecimiento y salario competitivo.
- Proyectos atractivos y desafiantes.

En el ámbito organizacional la jubilación del personal es de suma importancia por el impacto que esto pueda ocasionar; por consiguiente, identificar aquellos puestos críticos es parte del desarrollo de la investigación, tomando las sugerencias de otras organizaciones para el desarrollo en la formación de personal, retroalimentación, posibilidad de crecer y adentrarse a proyectos de medición.

“Los valores laborales individuales desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones sobre la jubilación y en las intenciones laborales posteriores a la jubilación, influyendo en la participación de los individuos en la fuerza laboral y en la sociedad.” (Wöhrmann, Fasbender & Deller, 2016, 64, 98-113).

Es decir, que las personas que estén pronto a jubilarse puedan planificar como van a transmitir el conocimiento y las habilidades para ejecución de algunas funciones para los puestos críticos de las organizaciones.

Con relación a lo anterior, el país ha llevado a cabo implementaciones regulatorias para las nuevas condiciones laborales y para ello entra a regir la implementación de la Ley Marco de Empleo Público N.10159, la cual comenzó a regir el 10 de marzo del 2023. Por lo tanto, organizaciones del Estado trabajen en la creación y desarrollo de procesos que desarrollen el valor público, entre ellos un plan de sucesión. El entorno y la competencia a nivel de excelencia cantonal que enfrentan algunas instituciones crean la necesidad del desarrollo de este plan, tanto el sector público como el privado se enfrentan a grandes desafíos para retener personal y promover al talento más calificado.

Es importante recalcar que la Ley N.10159 en conjunto con la Directriz Ministerial, sugiere tener el plan de sucesión e indica lo siguiente:

Planes de sucesión o de reemplazo: Se refiere al diseño de acciones para la sucesión o reemplazo de personas en cargos claves para la continuidad de la gestión institucional, motivado por los procesos de desvinculación como jubilación, renuncia, despidos, expectativas organizacionales, entre otras. (Directriz ministerial 001-2024 Plan, Artículo 2, punto 4).

Los gobiernos municipales locales cumplen un papel protagónico en el crecimiento y desarrollo local de la población en cada cantón. Además, son los responsables de la administración de los recursos que se recaudan para velar por la vigilancia, prestación de servicios públicos y el cumplimiento de todas las disposiciones contempladas en las normativas. Esto hace que sea indispensable que el personal que labore para estas instituciones ya sea en la parte operativa, técnica, administrativa y directiva, brinde un servicio de calidad. Para esto, debe prepararse para realizar las labores definidas en el manual de clases de cada institución.

Como consecuencia, las labores de los gobiernos locales han debido ser examinadas y estudiadas por el personal encargado de esta gestión, para que se dé el desarrollo eficiente de cada labor. Las herramientas que poseen las empresas, como la mencionada anteriormente, son resultados de los estudios realizados por cada institución.

El presente estudio nace de la necesidad de organizar y concretar procesos específicos que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Municipalidad de Heredia, todo esto de acuerdo con los últimos cambios en las normativas, y en efecto el mejoramiento de sus procesos dentro de la municipalidad.

Cabe destacar que, la Sección de Talento Humano de la Municipalidad de Heredia, institución escogida para la presente investigación, cuenta con procesos estructurados para la ejecución de sus tareas, los cuales se encuentran incluidos en el Manual de Proceso de Gestión de Talento Humano. Entre ellas están el pago de liquidaciones, elaboración de planillas, procedimiento de inducción al personal de nuevo ingreso, procedimientos de ascenso directo, concurso interno y concurso externo. (Manual de Proceso de Gestión de Talento Humano, 2024).

Por otro lado, al ser una institución pública, el municipio debe de adaptarse constantemente a la Administración Pública, así como las leyes, normas y reglamentos de la Constitución. En este sentido, la sección de Talento Humano debe de tomar acciones para cumplir con las directrices emitidas por el Gobierno Central con la entrada en vigencia de la Ley N.10159, la cual exige a las entidades públicas en el inciso a, artículo 11 (2023), “aprobar planes de empleo público de mediano

y largo plazos, para contribuir a la consecución de la eficacia en la prestación de bienes y servicios, y de la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, para generar valor público”. (párr.1)

Así las cosas, como parte de esta normativa se crea la Directriz Ministerial 001-2024 PLAN, del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, la cual contiene las medidas mínimas que las entidades públicas deben de tomar para el desarrollo de los planes de empleo público. Dentro de estas medidas se encuentra en la Directriz Ministerial 001-2024 PLAN en el artículo 2, Capítulo I, el “análisis de las disponibilidades y necesidades de las personas servidoras públicas, tanto desde el punto de vista del número de personas servidoras públicas, como de los perfiles profesionales y no profesionales, sus niveles de cualificación e idoneidad y sus competencias”. (párr.1)

En cuanto a estas medidas, se indica que las instituciones utilizarán algunos insumos como el plan de sucesión o de reemplazo, En este sentido, la Municipalidad de Heredia, al no contar con un plan de sucesión dentro de sus procesos, considera que es de gran importancia tenerlo en la institución, ya que según Mideplan (2024) este proceso permite retener el conocimiento de los puestos críticos, como resultado de los procesos de desvinculación del personal, como lo son la jubilación, renuncia, despidos, entre otros. (párr.7).

Además, la Municipalidad de Heredia tiene entre sus objetivos estratégicos generar el desarrollo económico del cantón y la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo sociocultural, inclusivo y sostenible. “La visión cantonal al 2034 será una ciudad inteligente y segura con un desarrollo socioeconómicos y cultural, sostenible, sustentable y con infraestructura física y tecnológica de primer mundo”. (Municipalidad de Heredia, 2023, p.5).

Por este motivo se va a analizar un plan de sucesión para la Municipalidad Heredia. A partir del ingreso de la Ley N. 10159, las instituciones centralizadas y descentralizadas deben cumplir esta nueva regulación y cambiar sus procesos internos institucionales establecidos, por lo tanto, al no contar con este plan sucesión en la Municipalidad de Heredia, en definitiva, surge la necesidad dentro de los reglamentos y disposiciones de esta ley, de hacer las gestiones correspondientes para cumplir con los lineamientos establecidos.

Por consiguiente, la Municipalidad debe prever mediante la preparación, capacitación y desarrollo de su personal, garantizar que las funciones administrativas se sigan cumpliendo con eficiencia y efectividad. Con la implementación de la Ley N.10159, aumenta la necesidad en las instituciones públicas autónomas de plantear el Plan de Sucesión. Como resultado de estos procesos y como parte del cumplimiento de esta ley, como una medida sugerida en la ley; la Municipalidad

debe de tener las previsiones dentro de la institución respecto a la propuesta de la Directriz Ministerial 001-2024 Plan.

A pesar de la gran importancia de tener el proceso de Plan de Sucesión, la Municipalidad de Heredia aún no cuenta con el mismo. En el presente trabajo se analizarán propuestas y mejoras. Para la preparación de este proyecto, la cual es de suma importancia significativa para la Sección de Talento Humano de la Municipalidad de Heredia, para que tengan la oportunidad de implementarlo y en consecuencia beneficiar a los funcionarios que forman parte de la institución, reteniendo el personal, aumentando su motivación y crecimiento. Así mismo, mejorar los servicios que se brindan a la comunidad del Cantón Central de Heredia, en quien están enfocados los objetivos estratégicos.

1.1.2 Interrogante de la investigación.

¿Cuál es la situación actual de la Municipalidad de Heredia con relación a la existencia y efectividad de un plan de sucesión, que asegure, la continuidad operativa, en conformidad con la Ley N.10159 y la normativa vigente, durante el período comprendido entre julio de 2024 y julio de 2025?

1.1.3 Justificación de la Investigación.

En la actualidad, las organizaciones deben de estar conscientes de que su desarrollo depende en gran medida de la adaptación al cambio. Es vital ajustar su estructura organizacional y sus procesos para responder de manera efectiva y eficiente, tomando en cuenta la inclusión de nuevas tecnologías que van de manera muy acelerada, y la implementación de procesos que mejoren su capacidad de cumplir los objetivos.

Montoya, C. y Acevedo, J. (2021) indican, “el comportamiento organizacional está fundamentado en el capital humano, el cual debe desarrollar actividades en el interior de las organizaciones que permitan integrar la cultura organizacional y un estilo de administración enfocado al impulso del desarrollo corporativo” (p.156).

Esto subraya la importancia de las decisiones estratégicas tomadas en el área de recursos humanos, ya que estas son clave para fomentar y alinear las estrategias organizacionales con los objetivos corporativos. En este contexto, las instituciones públicas en Costa Rica han comenzado a implementar gradualmente planes de sucesión. Un ejemplo de esto es el Tribunal Registral

Administrativo, que ha especificado un objetivo claro en su plan de sucesión, demostrando el avance en la planificación estratégica de recursos humanos en el sector público:

Establecer los lineamientos necesarios para el diseño e implementación del plan de sucesión y desarrollo de los puestos clave, en forma transparente y oportuna y que garanticen la continuidad del servicio, ante la eventual pérdida de la experiencia y conocimiento adquirido por las personas ocupantes de estos puestos; ya sea cuando este personal esté próximo al retiro de la organización por motivos de pensión, porque son susceptibles de atracción por otras organizaciones del mismo sector o bien de la empresa privada, o por otras razones. (*Plan y desarrollo.pdf*, s. f.)

El Tribunal Registral Administrativo justifica el requerimiento del plan de sucesión para el sustento en la gestión del conocimiento y asegurar la continuidad del servicio. Cabe destacar que la identificación de puestos críticos es esencial para transferir y gestionar por procesos el capital intelectual efectivo de los funcionarios.

Como parte de la normativa vigente, en Costa Rica se crea la Ley N.10159, la cual comienza a regir desde el comienzo marzo del 2023 y tiene como objetivo:

Regular las relaciones estatutarias, de empleo público y de empleo mixto, entre la Administración Pública y las personas servidoras públicas, con la finalidad de asegurar la eficiencia y eficacia en la prestación de los bienes y servicios públicos, así como la protección de los derechos subjetivos en el ejercicio de la función pública en el estado social y democrático de derecho, de conformidad con el imperativo constitucional de un único régimen de empleo público que sea coherente, equitativo, transparente y moderno. (Ley Marco de Empleo Público, 2022, artículo 1).

Entre sus disposiciones, el Capítulo III de la Ley N.10159 exige a las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de las entidades y los órganos incluidos en la ley, aprobar planes de empleo público a mediano y largo plazo, con fundamento en las normativas vigentes. Estos planes deben contemplar medidas a tomar para los diferentes procesos que se deben desarrollar en la gestión de Recursos Humanos de las organizaciones. Esto para mejorar las condiciones de sus servidores públicos, enfocado en la correcta prestación de sus servicios.

Como parte del proceso de garantizar la correcta aplicación del plan de empleo público de cada organización sujeta a su cumplimiento, el Poder Ejecutivo crea la Directriz Ministerial 001-2024. Esta es la metodología para la creación de Planes de Empleo Público, la cual contiene las medidas que las organizaciones pueden tomar para su creación. Entre ellas, se menciona el diseño de plan de sucesión.

La Municipalidad de Heredia como Gobierno local del Cantón Central de la provincia de Heredia, recauda y administra la prestación de diversos servicios públicos al cliente cantonal, promoviendo el desarrollo local.

Como en cualquier organización, es fundamental que la Municipalidad de Heredia cuente con procesos que le permitan operar con altos niveles de efectividad. Sin embargo, se ha identificado que esta institución carece de un plan de sucesión formal, lo que podría comprometer la continuidad de sus operaciones en momentos clave. Esta investigación busca analizar las implicaciones de la falta de un plan de sucesión y cómo su ausencia impacta la gestión del talento humano y la eficiencia en la prestación de bienes y servicios.

A partir de este diagnóstico, la investigación propone explorar la viabilidad de implementar un plan de sucesión en la sección de Talento Humano de la Municipalidad. Este análisis pretende demostrar cómo un plan de sucesión podría mejorar el rendimiento organizacional, asegurando la continuidad de las operaciones ante posibles retiros o salidas de colaboradores en posiciones clave, como jubilaciones o renuncias. Con ello, se espera contribuir a la optimización del uso de los recursos disponibles y la creación de valor público de manera sostenida.

Surge la necesidad de que la municipalidad tenga dentro de la estructura de recursos humanos, el desarrollo de los planes de sucesión acordes a sus características. Además, tiene gran importancia en la planificación en las organizaciones para la prevención de circunstancias fuera de su control para la supervivencia y funcionamiento a futuro.

Incorporar este plan permitirá el desarrollo de colaboradores más involucrados y con mayor conocimiento en la institución, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha en un largo plazo, podrá servir de insumo, calidad para mejores tomas de decisiones, mejoras de políticas, fortalecer las áreas que no se han tomado en cuenta; tener una constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y competencias de puestos, mejorando así el desempeño de la institución (...) (Garza, et al, 2018, p. 10)

Como comenta el autor, el aprovechamiento del conocimiento en las instituciones es un beneficio de ganar a largo plazo y principalmente fortalece el mantenimiento de la organización, además del posicionamiento organizacional que de cierta medida ayuda a mantenerse competitivos tanto a nivel interno como externo.

Artículo 2.- Análisis de las disponibilidades y necesidades de las personas servidoras públicas, tanto desde el punto de vista del número de personas servidoras públicas, como de

los perfiles profesionales y no profesionales, sus niveles de cualificación e idoneidad y sus competencias:

Consiste en la realización de un análisis de la información y los datos del recurso humano que dispone cada institución, así como las previsiones de personal en términos cualitativos y cuantitativos, para que la institución pueda, mediante la prestación de bienes y servicios, generar el valor público esperado. (MIDEPLAN, Directriz Ministerial 001-2024 PLAN, 2024).

Los planes de sucesión traen consigo el enriquecimiento del conocimiento. Al escoger personas que aprendan las labores de los puestos críticos, cuando aún estos puestos tienen personal nombrado, es muy productivo, ya que se traslada el conocimiento, tanto la teoría como la práctica en el puesto, y el mismo no se pierde. Así la organización obtiene un beneficio. Además, se da la continuidad de la gestión institucional,

Es muy favorable potenciar las competencias en los colaboradores. Esto enriquece a la institución al agregar motivación al personal, deseo de superación y expectativa de crecer en la organización. El plan de sucesión puede dar un efecto de despertar a las oportunidades. Esto en un mundo tan competitivo y donde, como colaboradores del sector público, han recibido muchos cambios, resultado de las últimas normativas ejecutadas por el Gobierno Central.

1.1.4 Delimitación temporal, espacial e institucional empresarial.

Temporal

El presente Plan de Sucesión para la Municipalidad de Heredia se desarrolla entre julio del 2024 y junio del 2025.

Espacial

La Municipalidad de Heredia se encuentra ubicada en Costa Rica, provincia de Heredia, cantón Central, distrito Heredia, entre calles 0 y 1, Avenida 0.

Esta es la oficina donde se encuentra la información para partir con la propuesta de desarrollo.

Institucional

El trabajo se realiza en la Sección de Talento Humano de la Municipalidad de Heredia.

1.2.1 Objetivo General.

Analizar la situación actual de la Municipalidad de Heredia en cuanto a la existencia y efectividad de un plan de sucesión que asegure la continuidad operativa, todo de conformidad con la Ley N.10159 y la normativa vigente, en el plazo comprendido desde el mes de julio de 2024, hasta el mes de junio de 2025.

1.2.2 Objetivos Específicos.

1. Examinar las disposiciones de la Ley N.10159 y la Directriz Ministerial 001-2024 PLAN, en relación con el Plan de Sucesión, identificando los requisitos legales y normativos que deben cumplirse en la Municipalidad de Heredia.
2. Identificar los factores que influyen en la evaluación del desempeño en la Municipalidad durante el periodo 2023-2024, con el fin de determinando los perfiles más adecuados para cubrir los puestos críticos.
3. Analizar los puestos críticos en la Municipalidad de Heredia de acuerdo con los criterios técnicos establecidos por las jefaturas de cada sección para el análisis de las competencias requeridas.
4. Determinar las necesidades de capacitación del personal Municipal acorde de los programas internos de la sección de Talento Humano; de modo que se pueda mantener la continuidad operativa.

1.2.3 Objetivo de propuesta.

Desarrollar una propuesta de plan de sucesión de acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos durante el periodo 2024-2025 con la finalidad de ser considerada en la implementación en la Municipalidad de Heredia.

1.3 Modelo de análisis

El modelo de análisis que se utiliza en la presente investigación es obtenido mediante el desarrollo de las variables de los objetivos de la presente, con el propósito de dar una mayor autenticidad y validez a la investigación.

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

La representación técnica del modelo muestra la variable según a los objetivos de la investigación, la explicación del concepto, el modo en la que se va a utilizar esa variable dentro de la investigación y por último el instrumento que se va a manejar para obtener los datos requeridos.

Tabla 1: Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

Variables	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentación
Ley N.10159 y Directriz Ministerial 001-2024 PLAN	El sistema jurídico es un complejo sistematizado de todas las normas jurídicas que regulan las relaciones en una comunidad social específica. Franjić, S. (2021)	Se lleva a cabo una revisión de las políticas de reclutamiento que regulan las prácticas de atracción de personal, así como el cumplimiento de las normativas, a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal capacitado sobre la normativa. • Proporción de empleados que han recibido formación y retroalimentación sobre las normativas vigentes con relación a la gestión de empleo público. • Cantidad de procesos que cumple la Gestión del Talento Humano con respecto a la gestión del empleo público indicado en la Ley Marco de Empleo Público 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Guía de revisión documental. ○ Guía de entrevista ○ Cuestionario
Evaluación del desempeño	Las evaluaciones de desempeño evalúan las habilidades, los logros y el desarrollo de un representante y pueden influir en los aumentos salariales y las recompensas. Dwivedi, S. (2021)	Se realiza una revisión del sistema de evaluación del desempeño del personal de la Municipalidad de Heredia, con el objetivo de determinar si la evaluación del desempeño está alineada con los objetivos institucionales y si contribuye efectivamente a la identificación de candidatos idóneos para ocupar puestos críticos dentro del plan de sucesión. Esto mediante los siguientes indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de cumplimiento de los objetivos según los factores aplicados en las evaluaciones del desempeño. • Porcentaje del resultado de evaluación recibido por el personal por parte de las jefaturas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Guía de revisión documental. ○ Guía de entrevista ○ Cuestionario

<p>Puestos críticos en la Municipalidad de Heredia.</p>	<p>La selección de puestos críticos en una empresa es un asunto personal, basado en el conocimiento, la creencia en la capacidad, la lealtad y la responsabilidad como individuo. Bonny, J., & Boschen, H. (2019).</p>	<p>Se efectúa un análisis de los puestos en la Municipalidad de Heredia, identificando aquellos cargos que son esenciales para la continuidad operativa y estratégica de la institución. Esto implica un análisis exhaustivo de diferentes indicadores que exponen la información necesaria para garantizar la cobertura de estos puestos a través del plan de sucesión, como lo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personal que se jubilará en un máximo de 5 años. • Cantidad de personal que toma permisos sin goce de salario cada año. • Porcentaje de personal que posee más de 2 periodos de vacaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Guía de entrevista. ○ Guía de revisión documental. ○ Cuestionario
<p>Capacitación del personal</p>	<p>La formación es un proceso educativo organizado de forma única que desarrolla eficazmente las capacidades individuales y promueve el autodescubrimiento, fomentando el crecimiento personal y profesional. Hordienko, T., & Filonenko, O. (2022)</p>	<p>Se realiza un análisis de las necesidades de capacitación del personal de la Municipalidad de Heredia, con el objetivo de identificar brechas en competencias y habilidades requeridas para ocupar puestos críticos dentro de la organización, mediante los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal capacitado por año, con el fin de medir la oportunidad de adquisición de conocimiento que se le da al personal. • Presupuesto anual destinado en capacitación para los empleados. • Porcentaje de personal capacitado por sección en temas relacionados a sus actividades y funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Guía de entrevista. ○ Guía de revisión documental. ○ Cuestionario

Nota: Objetivos de la investigación. **Elaboración:** Grupo investigador, 2024.

1.3.2 Ilustración 1 Relaciones e interrelaciones.



Nota: Objetivos de la investigación, Ilustración de Modelo de Análisis. **Elaboración:** Grupo investigador, 2024.

La correlación entre la Ley N.10159 y la Directriz Ministerial 001-2024 PLAN con el plan de sucesión en la Municipalidad de Heredia se evidencia a través de indicadores que evalúan el cumplimiento normativo y la alineación de procesos. El porcentaje de cumplimiento de los requisitos establecidos por la Ley N.10159 refleja la efectividad de los procedimientos implementados por la municipalidad, asegurando que la gestión de recursos humanos se realice de manera legal y transparente.

Asimismo, el grado de alineación de los procesos de sucesión con la Directriz Ministerial 001-2024 PLAN, evaluado mediante la implementación de políticas específicas, permite verificar si las prácticas actuales están en consonancia con las directrices establecidas, garantizando así un enfoque integral y conforme a la normativa.

En cuanto a la evaluación del desempeño, esta es esencial para el éxito del plan de sucesión, permite identificar a los empleados para ocupar puestos críticos. El promedio de puntuación en la evaluación de desempeño proporciona una medida cuantitativa del rendimiento del personal, mientras que el porcentaje de empleados que cumplen o superan los objetivos de rendimiento establece un indicador de la efectividad del sistema de

evaluación. Ambos indicadores son fundamentales para asegurar que los candidatos para el plan de sucesión estén calificados y alineados con los objetivos de la Municipalidad.

La identificación de puestos críticos en la Municipalidad de Heredia está interrelacionada con la sostenibilidad de la organización, y los indicadores propuestos son clave. El número de puestos identificados como críticos permite conocer la magnitud del riesgo a la falta de personal, mientras el porcentaje de ocupación de los puestos críticos con personal que cumple con las competencias es un indicador de la efectividad del plan de sucesión. Estos indicadores ayudan a la municipalidad esté preparada para eventualidades en sus operaciones, asegurando la estabilidad y el rendimiento organizacional.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

Se detalla el enfoque de la investigación; por consiguiente, la investigación cualitativa se utiliza para describir fenómenos o situaciones específicas de manera más directa, sin recurrir a teorías complejas. De este modo, se limita a la interpretación de los datos obtenidos, lo que permite un análisis más profundo de las experiencias o comportamientos observados. Es por ello que, este enfoque es ideal para la investigación en cuestión, ya que se ajusta a la necesidad de describir detalladamente los aspectos particulares del fenómeno estudiado, logrando así una mayor comprensión del contexto investigado.

“La investigación cualitativa utiliza entrevistas, grupos focales y métodos de observación para explorar diversas perspectivas y experiencias, y la recopilación de datos continúa hasta alcanzar la saturación.” Denny, E., & Weckesser, A. (2022). How to do qualitative research. *Bjog*, 129, 1166 - 1167.

Asimismo, Malvaceda Espinoza (2023) define el análisis cualitativo como “la implicación de la familiarización con los datos, la codificación, la categorización, la esquematización, la descripción y la teorización” (p. 203). Esto significa que, a partir de la información recolectada, es posible clasificar y estructurar los datos de

manera más organizada, lo que facilita su procesamiento y permite la obtención de resultados cualitativos más precisos y útiles para la toma de decisiones. En este sentido, la capacidad de visualizar la información de forma estructurada contribuye significativamente a mejorar la comprensión y el análisis en el ámbito institucional.

Para esta investigación se identifican datos cualitativos: manuales de procesos, criterios técnicos de las jefaturas manuales de puestos, reglamentos Municipales y legislación vigente. También algunos conceptos cuantitativos como los reportes de la base de datos del sistema integrado de la Municipalidad, además los factores que influyen en la evaluación del desempeño durante el periodo 2023-2024, disposiciones de Ley y por último las necesidades de capacitación del personal Municipal

1.4.1 Tipo de investigación

En la investigación los tipos de estudio que se escogen van de acuerdo con los objetivos establecidos y al tipo de información que se requiere obtener. Existen diferentes tipos de investigación y se clasifican en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En la presente investigación los tipos de investigación que se utilizan para su desarrollo son descriptivo y explicativo.

Por esta razón, se utiliza el estudio descriptivo, dado que se evalúan las causas de una situación o población, las cuales serán sometidas a análisis mediante los instrumentos que se eligen para la recolección de la información. Busca analizar con la mayor precisión la situación actual de la Municipalidad de Heredia con respecto a la existencia y efectividad de un plan de sucesión, de conformidad con la Ley N.10159, la cual pretende (2023): “la consecución efectiva en la prestación de bienes y servicios y en la utilización de los recursos para generar valor público”. (p.11). Con este tipo de estudio se analizan los datos recolectados para el proceso de conocimiento y desarrollo.

Villanueva (2022) menciona que el estudio descriptivo “busca describir los elementos y la interrelación que caracterizan al objeto de estudio a partir de realizar registros, análisis estadísticos e interpretaciones de textos. Emplea estudios por encuestas,

estudios de caso, entrevistas, entre otros”. (p.22). Con este tipo de estudio se pretende conocer la realidad de todos los elementos que intervienen en la investigación.

Además, es explicativo porque analiza las causas de un fenómeno. Esto amplia la comprensión de las variables a desarrollar en la presente investigación, que buscan determinar las causas y los efectos de la aplicación del plan de sucesión en el municipio. Permite profundizar en la información y ampliar el conocimiento para lograr el desarrollo de la investigación.

De acuerdo con Escobar (2023) “las investigaciones de tipo explicativa pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un determinado fenómeno, suceso o hecho. Estas apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales”. (p.57).

1.4.2 Fuentes de investigación

Las fuentes representan la información que se utiliza para alcanzar resultados. La búsqueda de fuentes de información es producto de una necesidad de información que busca obtener conocimiento como parte de los procesos de investigación. Se encuentran clasificadas en dos tipos: primaria y secundaria. Méndez (2020) define las fuentes secundarias como “hechos o información contenida en documentos en libros y/o en sitios de internet de a los que acude el investigador con el propósito de obtener información”. (p.131).

En el presente estudio se deben de escoger fuentes primarias y secundarias que aporten la cantidad de información necesaria para el desarrollo del tema y la obtención de resultados esperados.

1.4.2.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias corresponden a los datos obtenidos de primera mano, es decir, contienen información en su bibliografía original.

De acuerdo con Serrano (2020) “las fuentes primarias son aquellas que proporcionan un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Estas

fuentes son escritas en el periodo de tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el acontecimiento” (p.45).

En la presente investigación se acude a las siguientes fuentes primarias de información que permiten obtener información relevante del objeto de estudio, tanto teórico como el acercamiento a personas colaboradoras de la institución: la normativa que se encuentra relacionada con el tema a desarrollar, como leyes y reglamentos nacionales e institucionales, entre ellos la Ley Marco de Empleo Público N. 10159, Reglamento a la Ley Marco de Empleo Público N. 43952, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas N.9635, Manual del Proceso de Gestión del Talento Humano.

Además, Directriz 026-PLAN del Poder Ejecutivo, Directriz Ministerial 001-2024 PLAN, Código Municipal, bases de datos del sistema interno de la institución SIAM, la página web de la institución www.heredia.go.cr. e información suministrada por colaboradores de la organización mediante diversos instrumentos.

1.4.2.2 Fuentes secundarias

La fuente secundaria es aquella que relata algo de segunda mano. Contiene información tomada de las fuentes primarias. Es contenido que amplía la información requerida para la realización de la investigación.

Las fuentes secundarias son aquellos documentos escritos con base en las consultas realizadas de fuentes primarias, se desarrollan mediante el análisis e interpretación de los textos ya existentes. Estas fuentes se basan en la información que proporcionan las personas que no participaron directamente en la experiencia consignada. (Mar, 2020, p.180).

En lo referente a las fuentes secundarias se recolecta información de fuentes digitales y escritas, como libros y revistas que hacen referencia a la gestión del talento humano y los métodos de estudio, revistas, artículos e información obtenida en la página

web, como planes de sucesión de diferentes entidades publicadas y estudios que se han realizado acerca del tema de estudio, que van a dar aporte al desarrollo del presente trabajo.

1.4.3 Población

La población se compone de varios elementos. En una investigación se deben definir y delimitar los elementos, siendo una población específica en este caso, debe ser accesible y cuantificada.

En cuanto a la población, es definida como “el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación”. (López, 2004). El autor del artículo, en definitiva, brinda una visión más amplia del objeto de estudio y elementos necesarios para la investigación, sin embargo; la necesidad de esta investigación se delimita a un lugar con características ya definidas y es posible que a lo largo del trabajo se mantengan las características.

La población del presente estudio está conformada por 424 funcionarios que laboran en la Municipalidad de Heredia actualmente. Se tomará en cuenta al personal en condición de propiedad, interinos, suplentes en el puesto y el personal jerarca de cada sección indiferentemente de su condición de propiedad o interino en el puesto de ejecución.

1.4.3.1 Definición y caracterización de la población de estudio

En el desarrollo de este estudio, los funcionarios que se encuentran laborando en la Municipalidad de Heredia son los sujetos que conforman la población. Con respecto a los puestos existentes, se deben excluir del estudio el puesto de alcalde/sa y el puesto de vicealcalde, ya que corresponden a cargos que son cubiertos por personas escogidas por elección popular. Además, se deben excluir 4 cargos que forman parte de la totalidad de los funcionarios, sin embargo, son elegidos por cada fracción política que forma parte de la regiduría del Concejo municipal. Estos cargos corresponden a puestos de confianza de cada fracción política tienen el nombre de Asesores de Fracción Política y se encuentran dentro de la planilla mensual.

Aquellos puestos que forman parte del Concejo Municipal, Regidores Propietarios, Regidores Suplentes, Síndicos y Síndicos Suplentes, todos de elección popular, no forman parte de la población.

La Municipalidad de Heredia está compuesta por 46 secciones, incluyendo las direcciones, las cuales se indican a continuación:

Tabla 2. Distribución de puestos en la Municipalidad de Heredia.

Secciones	
· Alcaldía	· Proveduría
· Bienestar Animal	· Talento Humano
· Comunicación Institucional	· Tesorería
· Contraloría De Servicios	· Desarrollo Territorial
· Control Fiscal Y Urbano	· Gestión Ambiental
· Control Interno	· Gestión Vial
· Desarrollo Socio Económico Y Cultural	· Mantenimiento Y Obras
· Dirección De Asesoría Y Gestión Jurídica	· Aseo De Vías Y Sitios Públicos
· Dirección De Inversión Publica	· Campo Ferial
· Dirección Financiera Administrativa	· Catastro Y Valoración
· Dirección Servicios Y Gestión Tributaria	· Cementerio
· Educativos Y Culturales	· Gestión Integral De Residuos
· Gestión Social Inclusiva	· Mercado
· Ingeniería De Procesos	· Paradero Turístico
· Planificación Institucional	· Parques Y Ornatos
· Seguridad Ciudadana	· Servicios Tributarios
· Tecnologías De Información	· Estacionamiento Autorizado
· Vicealcaldía	· Seguridad Interna
· Auditoría	· Servicios Generales
· Secretaría Del Concejo	· Salud Ocupacional
· Centro Cultural Omar Dengo	· Presupuesto
· Intermediación Laboral	· Contabilidad
· Archivo	· Concejo Municipal

Nota: Secciones de la Municipalidad de Heredia. **Elaboración:** Grupo investigador, 2024

Los puestos existentes en el municipio, todos incluidos en el Manual Descriptivo de Clases y Puestos, junto a la cantidad de funcionarios en cada puesto y la sección a la que pertenecen, se mencionan a continuación:

Tabla 3. Cantidad de puestos y sección de pertenencia.

PUESTO	CANTIDAD	SECCION	PUESTO	CANTIDAD	SECCION
Abogado	5	Dirección De Asesoría Y Gestión Jurídica	Gestor De Desarrollo Territorial	1	Inversión Pública
Abogado De Proveeduría	1	Proveeduría	Gestor Seguridad Ciudadana	1	Seguridad Ciudadana
Abogado De Servicios Tributarios	1	Servicios Tributarios	Gestor Talento Humano	1	Talento Humano
Administrador Cementerio	1	Cementerio	Gestor Tecnologías De Información	1	Tecnologías De Información
Analista De Contabilidad/Administrador Del Mercado	3	Contabilidad	Gestor Valoración Y Catastro	1	Catastro Y Valoración
Administrador Del Mercado	1	Mercado	Gestora De Gestión Integral De Residuos	1	Gestión Integral De Residuos
Administrador Del Palacio De Los Deportes	1	Desarrollo Socio Económico Y Cultural -Pd	Gestora De Gestión Social Inclusiva	1	Gestión Social Inclusiva
Administrador Paradero Turístico	1	Paradero Turístico	Gestora De Ingeniería De Procesos	1	Ingeniería De Procesos
Administradora Campo Ferial	1	Campo Ferial	Gestora De Planificación Institucional	1	Planificación Institucional
Agente De Seguridad	6	Mercado	Gestora De Presupuesto	1	Presupuesto
Agente Seguridad	14	Seguridad Interna	Gestora De Servicios Tributarios	1	Servicios Tributarios
Alcalde Municipal	1	Alcaldía	Ingeniera De Procesos	1	Ingeniería De Procesos
Analista De Proyectos Institucionales	1	Dirección Financiera Administrativa	Ingeniero De Proyectos	4	Desarrollo Territorial
Analista De Salarios E Incentivos	1	Talento Humano	Ingeniero Tecnologías De Información	6	Tecnologías De Información
Analista De Salud Ocupacional	1	Alcaldía	Inspector Aseo De Vías	1	Aseo De Vías Y Sitios Públicos
Analista De Talento Humano	3	Talento Humano	Inspector De Mantenimiento Y Obras	1	Mantenimiento Y Obras
Analista De Tesorería	1	Tesorería	Inspector De Parques Y Ornatos	1	Parques Y Ornatos

Analista Del Palacio De Los Deportes	1	Desarrollo Socio Económico Y Cultural -Pd	Inspector De Residuos	3	Gestión Integral De Residuos
Analista En Desarrollo Empresarial	2	Intermediación Laboral	Inspector Estacionamiento Autorizado	7	Estacionamiento Autorizado
Analista Inclusión Laboral En Discapacidad	1	Desarrollo Socio Económico Y Cultural	Inspector Municipal	8	Control Fiscal Y Urbano
Analista Intermediación Laboral	1	Intermediación Laboral	Instructor Del Palacio De Los Deportes	14	Desarrollo Socio Económico Y Cultural - Pd
Analista Presupuesto	3	Presupuesto	Misceláneo	13	Desarrollo Socio Económico Y Cultural - Pd
Analista Proveeduría	3	Proveeduría	Oficial De Información	8	Catastro Y Valoración
Asesor Jurídico Concejo	1	Secretaria Del Concejo	Oficinista	1	Desarrollo Territorial
Asesores De Fracción Política	4	Secretaria Del Concejo	Oficinista	2	Servicios Tributarios
Asistente Administrativa	13	Alcaldía	Oficinista	1	Aseo De Vías Y Sitios Públicos
Asistente Administrativo	1	Desarrollo Socio Económico Y Cultural -Pd	Oficinista	1	Dirección De Inversión Publica
Asistente Asesoría Y Gestión Jurídica	1	Dirección De Asesoría Y Gestión Jurídica	Oficinista	2	Secretaria Del Concejo
Asistente Control Fiscal Y Urbano	1	Control Fiscal Y Urbano	Oficinista	2	Dirección De Asesoría Y Gestión Jurídica
Asistente De La Utgv	1	Gestión Vial	Oficinista	1	Gestión Vial
Asistente De La Vice Alcaldía	1	Alcaldía	Oficinista	3	Cementerio
Asistente De Topografía	1	Desarrollo Territorial	Oficinista	1	Control Fiscal Y Urbano
Asistente Del Alcalde	2	Alcaldía	Oficinista	1	Seguridad Ciudadana
Asistente Operativo Centro Cívico Por La Paz	1	Desarrollo Socio Económico Y Cultural	Oficinista	1	Contraloría De Servicios
Asistente Operativo De La Alcaldía	1	Alcaldía	Oficinista	1	Mercado
Auditora	1	Auditoria	Oficinista	2	Estacionamiento Autorizado
Auditora Asistente	5	Auditoria	Oficinista	2	Alcaldía
Auxiliar Archivo Central	1	Archivo	Oficinista	1	Alcaldía
Auxiliar Catastro	2	Catastro Y Valoración	Operador De Equipo Pesado	1	Aseo De Vías Y Sitios Públicos

Auxiliar Contable	1	Contabilidad	Operador Equipo Monitoreo	16	Seguridad Ciudadana
Auxiliar De Proveeduría	1	Proveeduría	Operador Equipo Pesado	2	Mantenimiento Y Obras
Auxiliar Desarrollo Social	1	Gestión Social Inclusiva	Periodista	1	Comunicación Institucional
Auxiliar Financiero	1	Tesorería	Perito De Catastro Y Valoración	1	Catastro Y Valoración
Auxiliar Servicios Tributarios	11	Servicios Tributarios	Planificadora Urbana	1	Desarrollo Territorial
Bodeguero	2	Aseo De Vías Y Sitios Públicos	Policía Municipal	45	Seguridad Ciudadana
Cajero	7	Desarrollo Socio Económico Y Cultural -Pd	Promotora Social	1	Gestión Vial
Chofer De Vehículo Liviano	7	Parques Y Ornatos	Promotora Social De La Dirección De Inversión Publica	1	Dirección De Inversión Publica
Contador	1	Contabilidad	Proveedor Municipal	1	Proveeduría
Contralora De Servicios	1	Contraloría De Servicios	Psicóloga	1	Gestión Social Inclusiva
Coordinador De Control Interno	1	Control Interno	Publicista	1	Comunicación Institucional
Coordinador De Instructores Del Palacio De Los Deportes	1	Desarrollo Socio Económico Y Cultural -Pd	Secretaria De Comisiones	2	Secretaria Del Concejo
Coordinador De Monitoreo	1	Seguridad Ciudadana	Secretaria De La Alcaldía	1	Alcaldía
Director De Desarrollo Socioeconómico Y Cultural	1	Desarrollo Socio Económico Y Cultural	Secretaria Del Concejo	1	Secretaria Del Concejo
Director De Asesoría Y Gestión Jurídica	1	Dirección De Asesoría Y Gestión Jurídica	Sociólogo	1	Gestión Social Inclusiva
Director Financiero Administrativo	1	Dirección Financiera Administrativa	Supervisor Policial	6	Seguridad Ciudadana
Director Servicios Y Gestión Tributaria	1	Dirección Servicios Y Gestión Tributaria	Técnica De Patentes	1	Servicios Tributarios
Directora Inversión Publica	1	Dirección De Inversión Publica	Técnico De Catastro	1	Catastro Y Valoración
Encargada De Gestión Cultural	2	Desarrollo Socio Económico Y Cultural	Técnico Comunicación Institucional	1	Comunicación Institucional
Encargada De Bienestar Animal	1	Desarrollo Socio Económico Y Cultural	Técnico De La Dirección De Desarrollo Socioeconómico	1	Desarrollo Socio Económico Y Cultural

Encargada De Salud Ocupacional	1	Alcaldía	Técnico De Obra Civil	1	Dirección De Inversión Publica
Encargada De Valoración	1	Catastro Y Valoración	Técnico De Tesorería	1	Tesorería
Encargada Del Centro Cultural Omar Dengo	1	Centro Cultural Omar Dengo	Técnico Desarrollo Territorial	2	Desarrollo Territorial
Encargado Archivo Central	1	Archivo	Técnico Dirección De Servicios Y Gestión Tributarios	1	Dirección Servicios Y Gestión Tributaria
Encargado Aseo Y Ornatos Sitios Públicos	1	Aseo De Vías Y Sitios Públicos	Técnico Dirección Financiera-Administrativa	1	Dirección Financiera Administrativa
Encargado De Activos	1	Proveeduría	Técnico En Contabilidad	1	Contabilidad
Encargado De Control Fiscal Y Urbano	1	Control Fiscal Y Urbano	Técnico En Gestión Integral De Residuos	1	Gestión Integral De Residuos
Encargado De Gestión De Partidas Comunitarias	1	Desarrollo Territorial	Técnico Palacio De Los Deportes	1	Desarrollo Socio Económico Y Cultural - Pd
Encargado De Gestión De Riesgos	1	Dirección De Inversión Publica	Técnico Proveeduría	1	Proveeduría
Encargado De Mantenimiento Y Obras	1	Mantenimiento Y Obras	Técnico Talento Humano	1	Talento Humano
Encargado De Parques Y Ornatos	1	Parques Y Ornatos	Técnico Ti Del Concejo Municipal	1	Tecnologías De Información
Encargado De Patentes	1	Servicios Tributarios	Tesorero	1	Tesorería
Encargado De Turismo	1	Desarrollo Socio Económico Y Cultural	Topógrafo	1	Desarrollo Territorial
Encargado Despacho De La Alcaldía	1	Alcaldía	Trabajador De Obras Y Servicios	49	Mantenimiento Y Obras
Encargado Estacionamiento Autorizado	1	Estacionamiento Autorizado	Trabajador Especializado	4	Mantenimiento Y Obras
Encargado Gestión Ambiental	1	Gestión Ambiental	Trabajador Obras Civiles	11	Mantenimiento Y Obras
Encargado Servicios Generales	1	Servicios Generales	Trabajador Social	3	Gestión Social Inclusiva
Geógrafa	2	Catastro Y Valoración	Vicealcalde	1	Alcaldía
Gestor De Comunicación Institucional	1	Comunicación Institucional	Total	424	

Nota: funcionarios de la Municipalidad de Heredia. **Elaboración:** Grupo investigador, 2024.

1.4.3.2 La muestra

La muestra es una parte representativa de la población. Según Catalán (2018): “es la unidad (constituida por personas, lugares, materiales o sucesos) que servirá para la recolección de datos”. (p.163.)

Para determinar la población y la muestra se necesita especificar, en primer lugar, qué o quienes van a ser medidos o analizados, es decir, quienes son los objetos de estudio. El equipo de investigación establece que los puestos políticos no son considerados dentro de la muestra debido a que su plaza es definida por un periodo de tiempo definido y funciones establecidas.

Así las cosas, al tratarse de un estudio en el que intervienen distintas secciones de la Municipalidad, se toma como muestra a las personas que cuentan con cargos de liderazgo dentro de la institución, las cuales son fundamentales para el aporte de la información, del conocimiento y el desarrollo del análisis que contribuye al cumplimiento de los objetivos. Según los datos suministrados por la institución municipal, en la institución hay 49 funcionarios con puestos de liderazgo. En base a estos datos se determina la muestra.

Por lo tanto, se considera de los 424 colaboradores, 49 funcionarios que cumplen con los criterios de personal de liderazgo para ser considerados en la muestra para la aplicación al instrumento.

1.4.4 Recopilación de los datos

La investigación cualitativa es la recolección de datos, que permitirá determinar y descubrir el ambiente natural y cotidiano donde se desarrollan las personas en estudio. A continuación, se describen los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizarán para permitir la recolección de la información.

1.4.4.1 Técnicas

Las técnicas de recolección ayudan a tener buena recopilación de información, la forma en cómo se deben recolectar los datos de la investigación, sin duda es el medio preciso para alcanzar el resultado buscado.

Las técnicas tienen que ver con los modos como se obtiene la información, lo logrado empíricamente, el material en bruto y posteriormente con la transformación de esta en datos de la investigación para obtener los resultados y elaborar las conclusiones. (Sánchez Fontalvo, et al, 2020 pg. 54).

La investigación es la herramienta que permite llegar a tener los resultados que se buscan dentro de los objetivos, y ayuda a llegar a las conclusiones que buscan la solución a un problema determinado. Las técnicas son el medio para lograr el cómo se interpretará la información, la entrevista puede estructurarse o semiestructurarse o de profundidad, por eso se escogió usar la observación, la entrevista, la documentación y la encuesta, porque se adaptan las necesidades de la investigación, proporcionando los datos que se transforman en información, para analizarlos, comprenderlos y con esto se genera conocimiento.

1.4.4.2 Entrevista

Este mecanismo permite al investigador estar cara a cara con los sujetos involucrados en el estudio, y en los primeros pasos busca ganar la confianza entre entrevistador y entrevistado, buscando lograr los objetivos planteados por el entrevistador y para ello se debe conocer el tema y la persona a entrevistar.

La entrevista, según Parshant, 2023 “consiste en formular a las personas una serie de preguntas abiertas. Pueden realizarse en persona, por teléfono o por videoconferencia” (p. 27). Se seleccionó la técnica de la entrevista, ya que se debe recolectar información de los jefes de las áreas donde se requieren los puestos con características especiales para considerarse crítico, por esta razón se pretende conocer las características de estos puestos y de los funcionarios que los van a utilizar y por medio de esta técnica se puede recolectar más información relevante y confiable.

1.4.4.3 Revisión documental

Esta técnica es una de las más utilizadas en las investigaciones cualitativas y cuantitativas y permite conocer el pasado de la institución o del tema investigado. Esta importancia radica también en que los documentos guían lo bien trabajado o lo que se debe mejorar a futuro, sean cambios de forma o de fondo del sujeto en estudio.

La revisión de documentos, de acuerdo con Monroy & Sánchez (2018): "Se realiza en el primer momento de la investigación para la revisión de bibliografía y ubicación del problema de investigación, elaboración del marco teórico y organización de la información seleccionada" (p. 106), aparte de lo que se menciona anteriormente, lo cual es muy útil para el proceso de elaboración del trabajo de investigación, se puede mencionar información documentada de la empresa en investigación, se puede analizar informes relacionados con el objeto de estudio para tener un conocimiento más amplio del tema.

1.4.4.4 Encuesta

Se permite de una forma indirecta con cierto grado de sesgo por parte de la persona encuestada, preguntar el concepto objetivo y subjetivo dentro de la visión del encuestado de ciertas características por medio de las preguntas a donde se quiere llegar con la investigación, de acuerdo con (Parshant, 2023).

Las encuestas son una técnica de recogida de datos habitual en la investigación en ciencias sociales. Las encuestas consisten en plantear a una muestra de individuos una serie de preguntas estandarizadas en un formato estructurado. Las encuestas pueden realizarse en persona, por teléfono, por correo o en línea (p. 27).

1.4.4.5 Instrumentos

Teniendo claro que de la técnica se deriva el instrumento a utilizar, se escogió para esta investigación cualitativa la aplicación de las siguientes tres técnicas: la documentación, la entrevista y la observación. Se van a utilizar los siguientes instrumentos: guía de entrevista, la lista de observación y guía de revisión documental, en ese orden de análisis.

Como lo menciona Rojas (2023): "Los instrumentos son recursos necesarios para llevar a cabo tareas técnicas" (p.152).

1.4.4.6 Guía de entrevista

Este instrumento se utiliza con el propósito de obtener información detallada e indispensable por parte de los funcionarios, para comprender los procesos y profundizar en el conocimiento y en el análisis de diferentes procesos de la institución. Esta información es fundamental para desarrollar las variables que llevan al cumplimiento de los objetivos de la presente investigación.

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 449)

En este trabajo se va a desarrollar el instrumento por medio de una entrevista semiestructurada, la cual se define a continuación.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018). “Las entrevistas semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (p. 449).

1.4.4.7 Guía de revisión documental

La guía de revisión documental permite ordenar las ideas para realizar la entrevista, además se lleva un hilo conductor que permite precisar en las respuestas y observaciones del entrevistado y para llegar al fin establecido con la guía realizada.

La guía de revisión documental es un instrumento de recolección de datos existentes en el cual se seleccionan las fuentes que son esenciales en el desarrollo de la investigación. Se emplean en el desarrollo de los objetivos específicos, sus variables e indicadores.

1.4.4.9 Cuestionario.

El cuestionario es el instrumento que se va a utilizar para poder desarrollar la encuesta, de acuerdo con Monroy Mejía & Nava Sánchez Ilanes (2018): “El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan, principalmente; reduce la realidad a cierto número de

datos esenciales y precisa en el sujeto de estudio” (p.190), además, permite recopilar información valiosa dentro de la investigación, este cuestionario debe ser de forma ordenada bien estructurada y la finalidad principal es la búsqueda de una información exacta.

1.4.5 Análisis e interpretación de la información

En el presente análisis e interpretación de la investigación, se indican los instrumentos a utilizar para la recopilación de la información, además, se detalla según el objetivo establecido el o los indicadores de estudio para la variable asignada, como se muestra a continuación.

Tabla 4 Análisis e interpretación de la información.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Tipo de instrumentos	Fuentes
Examinar las disposiciones de la Ley N.10159 y la Directriz Ministerial 001-2024 PLAN, en relación con el Plan de Sucesión, identificando los requisitos legales y normativos que deben cumplirse en la Municipalidad de Heredia.	Ley N.10159 y Directriz Ministerial 001-2024 PLAN	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal capacitado sobre la normativa. • Proporción de empleados que han recibido formación y retroalimentación sobre las normativas vigentes con relación a la gestión de empleo público. • Cantidad de procesos que cumple la Gestión del Talento Humano con respecto a la gestión del empleo público indicado en la Ley Marco de Empleo Público. 	Guía de entrevista. Lista de observación. Guía de revisión documental.	Cualitativo	Ley N.10159. Directriz Ministerial 001-2024. Sistema Integrado de la Municipalidad

<p>Identificar los factores que influyen en la evaluación del desempeño en la Municipalidad durante el periodo 2023-2024, mediante el análisis de los resultados obtenidos, con el fin de determinando los perfiles más adecuados para cubrir los puestos críticos.</p>	<p>Evaluación del desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de cumplimiento de los objetivos según los factores aplicados en las evaluaciones del desempeño. • Porcentaje del resultado de evaluación recibido por el personal por parte de las jefaturas. 	<p>Guía de entrevista. Lista de observación Guía de revisión documental.</p>	<p>Cualitativo</p>	<p>Ley N.10159. Directriz Ministerial 001-2024. Sistema Integrado de la Municipalidad</p>
<p>Analizar los puestos críticos en la Municipalidad de Heredia de acuerdo con los criterios técnicos establecidos por las jefaturas de cada sección para el análisis de las competencias requeridas.</p>	<p>Puestos críticos en la Municipalidad de Heredia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personal que se jubilará en un máximo de 5 años. • Cantidad de personal que toma permisos sin goce de salario cada año. • Porcentaje de personal que posee más de 2 periodos de vacaciones. 	<p>Guía de entrevista. Guía de revisión documental.</p>	<p>Cualitativo</p>	<p>Manual descriptivo de Clases y Puestos. Sistema Integrado de la Municipalidad de la Municipalidad de Heredia.</p>
<p>Determinar las necesidades de capacitación del personal Municipal acorde de los programas internos de la sección de Talento Humano; de modo que se pueda mantener la continuidad operativa.</p>	<p>Capacitación del personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal capacitado por año, con el fin de medir la oportunidad de adquisición de conocimiento que se le da al personal. • Presupuesto anual destinado en capacitación para los empleados. 	<p>Guía de entrevista. Lista de observación. Guía de revisión documental.</p>	<p>Cualitativo</p>	<p>- Ley N.10159. - Directriz Ministerial 001-2024. - Sistema Integrado de la Municipalidad - Reglamento de Capacitación Municipal.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal capacitado por sección en temas relacionados a sus actividades y funciones. 			
--	--	--	--	--	--

Fuente: Objetivos de la investigación. **Elaboración:** Grupo investigador, 2024.

1.4.6 Alcances y limitaciones.

A continuación, se detallan los alcances y limitaciones de acuerdo con las variables e indicadores establecidos para el desarrollo de esta investigación.

Tabla 5. Alcances y limitaciones.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Alcances	Limitaciones
Examinar las disposiciones de la Ley N.10159 y la Directriz Ministerial 001-2024 PLAN, en relación con el Plan de Sucesión, identificando los requisitos legales y normativos que deben cumplirse en la Municipalidad de Heredia.	Ley N.10159 y Directriz Ministerial 001-2024 PLAN	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal capacitado sobre la normativa. • Proporción de empleados que han recibido formación y retroalimentación sobre las normativas vigentes con relación a la gestión de empleo público. • Cantidad de procesos que cumple la Gestión del Talento Humano con respecto a la gestión del empleo público indicado en la Ley Marco de Empleo Público. 	Comparativas con otras municipalidades. Identificar todo lo relacionado al marco regulatorio, para su posterior aplicación en la Municipalidad de Heredia.	Cambios en la ley y regulaciones. Cultura organizacional. Limitaciones de recursos.
Identificar los factores que influyen en la evaluación del desempeño en la Municipalidad durante el	Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de cumplimiento de los objetivos según los factores aplicados en las evaluaciones del desempeño. 	Determinar perfiles. Mejorar y optimizar procesos para la toma de decisiones.	Acceso a datos de calidad. La influencia de la subjetividad en las respuestas.

periodo 2023-2024, con el fin de determinar los perfiles más adecuados para cubrir los puestos críticos.		<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del resultado de evaluación recibido por el personal por parte de las jefaturas. 		
Analizar los puestos críticos en la Municipalidad de Heredia de acuerdo con los criterios técnicos establecidos por las jefaturas de cada sección para el análisis de las competencias requeridas.	Puestos críticos en la Municipalidad de Heredia.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personal que se jubilará en un máximo de 5 años. • Cantidad de personal que toma permisos sin goce de salario cada año. • Porcentaje de personal que posee más de 2 periodos de vacaciones. 	Análisis de competencias como también los criterios técnicos para el estudio.	Variabilidad en diferentes secciones de la municipalidad.
Determinar las necesidades de capacitación del personal Municipal acorde de los programas internos de la sección de Talento Humano; de modo que se pueda mantener la continuidad operativa.	Capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal capacitado por año, con el fin de medir la oportunidad de adquisición de conocimiento que se le da al personal. • Presupuesto anual destinado en capacitación para los empleados. • Porcentaje de personal capacitado por sección en temas relacionados a sus actividades y funciones. 	Identificar las necesidades de capacitación, temas o procesos. Evaluaciones de las capacitaciones aplicadas.	Participación del personal. Disponibilidad de tiempo y recursos para los programas de capacitación.

Nota: Objetivos de la investigación. **Elaboración:** Grupo investigador, 2024.

A modo de resumen, el capítulo I ha destacado los aspectos más relevantes en relación con la investigación, incluyendo los objetivos, las variables y sus indicadores, así como los instrumentos que se utilizarán para recolectar la información necesaria para el análisis. Estos elementos son clave para identificar la situación actual de la Municipalidad

de Heredia en cuanto a la implementación y efectividad de un plan de sucesión. A través de estas variables, se busca encontrar soluciones al problema planteado, que es asegurar la continuidad operativa de la municipalidad mediante un plan de sucesión efectivo y alineado con la normativa vigente, con el fin de garantizar la sostenibilidad del talento humano y la operatividad institucional a largo plazo.

CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo, se abordan los aspectos más relevantes relacionados con la situación actual de la Municipalidad de Heredia en cuanto a la planificación de la sucesión. Se examinan los antecedentes y el contexto histórico de los planes de sucesión en la administración pública costarricense, con especial énfasis en la Municipalidad de Heredia. Además, se incluyen las disposiciones normativas y legislativas, como la Ley N.10159 y la Directriz Ministerial 001-2024 PLAN, que rigen y afectan, de manera directa e indirecta, la implementación de un plan de sucesión efectivo en instituciones públicas.

Este enfoque integral permite entender las bases legales y operativas que influyen en la preparación para la continuidad organizacional y en la identificación de puestos críticos, así como las prácticas de evaluación del desempeño y las necesidades de capacitación del personal.

2.1 Generalidad de la Municipalidad de Heredia

Las generalidades del plan de sucesión en la Municipalidad de Heredia incluyen una breve reseña histórica sobre la importancia de la planificación de la continuidad operativa en el sector público. Este plan se enmarca en la misión y visión de la municipalidad, enfocadas en asegurar una gestión eficiente y sostenible del talento humano. Además, contempla la identificación de puestos críticos dentro de su estructura organizativa, donde la evaluación del desempeño y la capacitación del personal juegan un papel fundamental. Finalmente, el plan se ajusta a los lineamientos de la Ley N.10159 y la Directriz Ministerial 001-2024 PLAN, que proporcionan el soporte normativo necesario para su implementación.

2.1.1. Antecedentes Municipalidad de Heredia

La Municipalidad de Heredia es el gobierno local del Cantón Central de Heredia. Como indica el Código Municipal en el artículo 12: “El gobierno municipal estará compuesto por un cuerpo deliberativo denominado Concejo e integrado por los regidores que determine la ley, además, por un alcalde y su respectivo suplente, todos de elección popular”. Posee autonomía política administrativa y financiera. El alcalde o alcaldesa

recibe el apoyo de dos vicealcaldes y los funcionarios municipales son el personal que trabaja bajo la supervisión del alcalde(sa) y del Concejo. Forman parte del Cantón Central de Heredia los distritos de Heredia, Mercedes, San Francisco, Ulloa y Vara Blanca.

Inicialmente, en 1848 la Constitución estableció los títulos de Provincia, Cantón y Distrito de Parroquia. En la Ley N° 36, del 7 de diciembre de 1848, se le otorgó el título de parroquia de Heredia Cantón y se le asignaron siete distritos. El 7 de diciembre de 1848 Heredia es declarado Cantón.

El primer ayuntamiento de Heredia se instaló en mayo de 1812, sin embargo, fue hasta en 1848 que la Constitución Política estableció a Heredia los títulos de Provincia, Cantón y Distrito Parroquial. En la ley N° 36 de 7 de diciembre de 1848 le concedió a Heredia el título de Cantón y le asignó 7 distritos parroquiales.

A continuación, elementos importantes que define la Municipalidad de Heredia (2024):

Misión

Somos un Gobierno Local Moderno, que ofrece servicios de calidad, con transparencia y participación, de manera integral, inclusiva y sostenible para mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía del cantón de Heredia.

Visión

Ser un Gobierno local modelo en la gestión pública, logrando que el cantón de Heredia sea una ciudad inteligente, segura, inclusiva, con mejores condiciones económicas, sociales y ambientales, para la ciudadanía del cantón.

Valor público.

La ciudadanía del cantón de Heredia recibirá servicios de calidad, inclusivos, con participación y transparencia.

Pilares

- Excelencia

- Equidad
- Proactivo
- Comunicación Asertiva
- Economicidad
- Trabajo en Equipo

Valores Institucionales

- Honestidad
- Desarrollar
- Respeto
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Compromiso

2.1.2 Funciones de la Municipalidad de Heredia.

Dentro las funciones de la institución municipal, la página oficial indica que se encuentra la administración y prestación los servicios públicos municipales, como lo son la recolección de residuos, limpieza de calles y caños, mantenimiento y construcción de áreas públicas, la administración de los 3 cementerios municipales, administración del Mercado Municipal, vigilancia y seguridad ciudadana. Además, recaudar y administrar los tributos e ingresos municipales, definir proyectos para el desarrollo del cantón, controlar y regular el desarrollo urbano, fomentar la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones y mejorar la calidad de vida de la población del cantón. (Municipalidad de Heredia)

2.1.3 Objetivos Estratégicos

La Municipalidad de Heredia con base en la función de administrar los intereses y servicios públicos del Cantón Central de Heredia, (2024) considera los siguientes objetivos estratégicos:

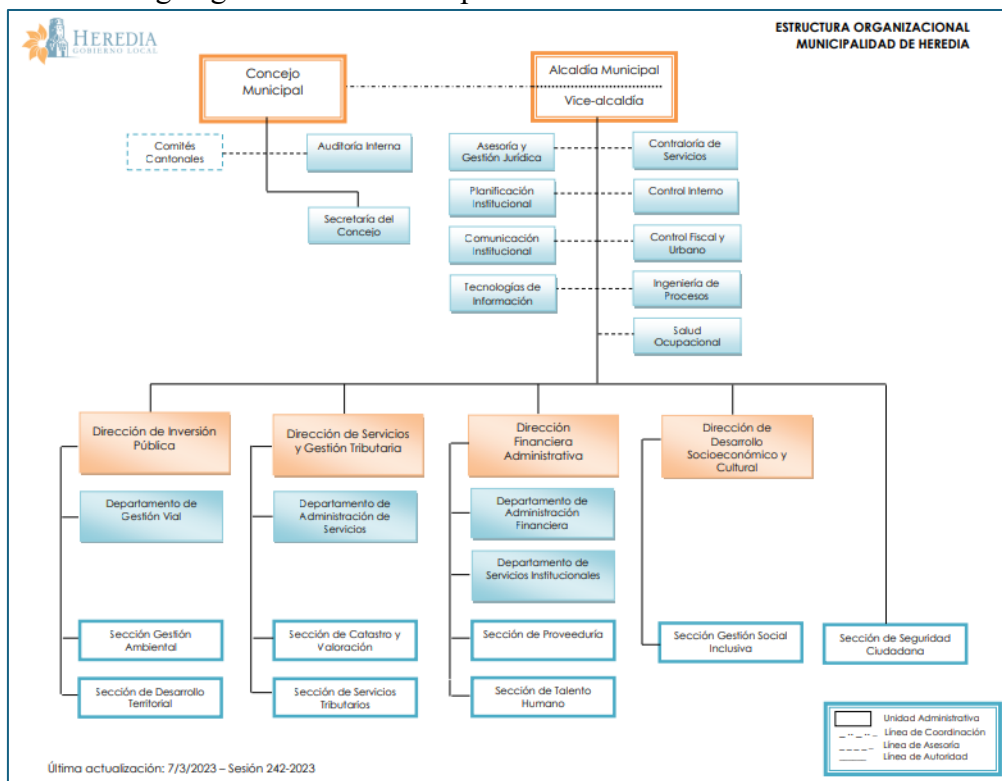
1. Generar el desarrollo económico del Cantón.

2. Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsen la innovación y competitividad, considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras.
3. Gestionar acciones que conviertan el cantón en un lugar seguro.
4. Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo.
5. Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón.
6. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo sociocultural inclusivo y sostenible.
7. Realizar una gestión administrativa que brinde el valor público

2.1.4 Organigrama

Se muestra a continuación la estructura organizativa mediante una representación gráfica con la que cuenta la Municipalidad de Heredia. Expone en términos generales la dependencia jurídica de cada proceso que determina el papel del gobierno local.

Ilustración 2 Organigrama de la Municipalidad de Heredia.



Nota: Sección de Talento Humano, **Elaboración:** Municipalidad de Heredia, 2023

2.1.5 Gestión de Talento Humano

La sección de Talento Humano de la Municipalidad de Heredia se encarga de los procedimientos relacionados con la planificación del empleo en concordancia con la normativa vigente y en apego al marco de valores de la institución, la cual tiene como propósito institucional, como lo indica el Manual de Proceso de Gestión de Talento Humano, “Ser un Gobierno Local modelo en la gestión pública, logrando que el cantón de Heredia sea una ciudad inteligente, segura, inclusiva, con mejores condiciones económicas, sociales y ambientales, para la ciudadanía del cantón”(p.3).

Por lo consiguiente, la gestión de Talento Humano es la encargada de “los procesos de captación, mantenimiento y desarrollo de las potencialidades y capacidades que posean las y los trabajadores”. (Manual Descriptivo de Clases y Puestos, 2024, p.5)

El personal que labora en la sección de Talento Humano de la Municipalidad de Heredia tiene la responsabilidad de cumplir con cada una de las actividades de cada procedimiento. (Manual de Proceso de Gestión de Talento Humano, 2024, p.4).

Los procesos de la sección de Talento Humano son los siguientes:

- Procedimiento de Elaboración y entrega de constancias salariales
- Procedimiento de Pago de liquidaciones
- Procedimiento de Reporte anual del Ministerio de Hacienda
- Procedimiento de Elaboración de planillas quincenales para pago de salarios
- Procedimiento de Gestión de planillas de salario escolar y aguinaldos
- Procedimiento de Inducción al personal de nuevo ingreso
- Procedimiento de Ascenso Directo
- Procedimiento de Gestión de planillas de dietas
- Procedimiento de Gestión de planillas de becas
- Procedimiento de Estudios de Análisis Ocupacional
- Procedimiento de Nombramientos
- Procedimiento de Generación de Acciones de Personal
- Procedimiento de Trámite de vacaciones del personal

- Procedimiento de Generación de proyecciones salariales para los Presupuestos Ordinarios
- Procedimiento de Eliminación de acciones de personal
- Procedimiento de Concurso Interno
- Procedimiento de Concurso Externo. (Manual de Proceso de Gestión de Talento Humano, 2024, p.4).

2.1.6 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente.

La Municipalidad de Heredia no cuenta con una normativa interna específica para la planificación de la sucesión, sin embargo, se rige por regulaciones que afectan de manera directa e indirecta la gestión del talento humano. Entre estas normativas se destacan la Ley N.10159, que establece los lineamientos para la administración pública, y la Directriz Ministerial 001-2024 PLAN, la cual orienta la planificación de la gestión del talento humano en las instituciones del sector público. Estas disposiciones legales son esenciales para asegurar que los procesos de identificación de puestos críticos, evaluación del desempeño y desarrollo de competencias se realicen de manera adecuada y conforme a la ley. La correcta interpretación y aplicación de estas normativas es crucial para el desarrollo de la investigación, ya que proporcionan el marco regulatorio que influye en la creación e implementación de un plan de sucesión en la municipalidad.

Tabla 6. Marco legal aplicable en la investigación.

Normativa	Artículo	Aportes
Código Municipal 7794	<p>CAPITULO II ALCALDE MUNICIPAL</p> <p>ARTICULO 17, INCISO J - Proponer al Concejo la creación de plazas y servicios indispensables para el buen funcionamiento del gobierno municipal.</p> <p>ARTÍCULO 112 - Las municipalidades no podrán efectuar nombramientos ni adquirir compromisos económicos, si no existiere subpartida presupuestaria que ampare el egreso o cuando la subpartida aprobada esté agotada o resulte insuficiente; tampoco podrán pagar con cargo a una subpartida de egresos que correspondan a otra.</p> <p>TITULO V</p>	<p>El aporte de este capítulo en la importancia que tiene el alcalde para la creación de plazas, dentro de la municipalidad, además de los compromisos económicos deben de estar acorde a las partidas del presupuesto municipal.</p>

	<p>CAPITULO 1 – EL PERSONAL MUNICIPAL</p> <p>ARTICULOS 124 - Establécese la Carrera administrativa municipal, como medio de desarrollo y promoción humanos. Se entenderá como un sistema integral, regulador del empleo y las relaciones laborales entre los servidores y la administración municipal. Este sistema propiciará la correspondencia entre la responsabilidad y las remuneraciones, de acuerdo con mecanismos para establecer escalafones y definir niveles de autoridad.</p> <p>ARTICULO 125 - Cada municipalidad deberá regirse conforme a los parámetros generales establecidos para la Carrera Administrativa y definidos en este capítulo. Los alcances y las finalidades se fundamentarán en la dignificación del servicio público y el mejor aprovechamiento del recurso humano, para cumplir con las atribuciones y competencias de las municipalidades.</p> <p>ARTICULO 126 - Quedan protegidos por esta ley y son responsables de sus disposiciones todos los trabajadores municipales nombrados con base en el sistema de selección por mérito dispuesto en esta ley y remunerados por el presupuesto de cada municipalidad.</p> <p>CAPITULO III</p> <p>MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS GENERALES DE LOS SUELDOS Y SALARIOS</p> <p>ARTICULO 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.</p> <p>CAPITULO IV</p> <p>SELECCIÓN DE PERSONAL</p> <p>ARTICULO 134 - El personal se seleccionará por medio de pruebas de idoneidad, que se administrarán únicamente a quienes satisfagan los requisitos prescritos en el artículo 125 de esta ley. Las características de estas pruebas y los demás requisitos corresponderán a los criterios actualizados de los sistemas modernos de reclutamiento y selección, así como al principio de igualdad y equidad entre los géneros, y corresponderán a reglamentaciones específicas e internas de las municipalidades. Para cumplir la disposición de este artículo, las</p>	<p>El este título su importancia está en la creación de una carrera municipal como medio para dar respaldos, a los trabajadores municipales y como herramienta para definir un escalafón salarial. También se establece los parámetros de una carrera administrativa, esta ley protege a los trabajadores por selección por merito remunerados por cada presupuesto.</p>
--	--	--

	<p>municipalidades podrán solicitarle colaboración técnica a la Dirección General de Servicio Civil.</p> <p>ARTICULO 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.</p> <p>ARTICULO 137 - Al quedar una plaza vacante, la municipalidad deberá llenarla de acuerdo con las siguientes opciones:</p> <p>INCISO A - Mediante ascenso directo del funcionario calificado para el efecto y si es del grado inmediato.</p> <p>INCISO B - Ante inopia en el procedimiento anterior, convocará a concurso interno entre todos los empleados de la Institución.</p> <p>INCISO C - De mantenerse inopia en la instancia anterior, convocará a concurso externo, publicado por lo menos en un diario de circulación nacional y con las mismas condiciones del concurso interno.</p> <p>ARTICULO 140 - El servidor que concurse por oposición y cumpla con lo estipulado en el artículo 125 de esta ley quedará elegible, si obtuviera una nota mayor o igual a 70. Mantendrá esta condición por un lapso de un año, contado a partir de la comunicación.</p> <p>ARTICULO 142 - Todo servidor municipal deberá pasar satisfactoriamente un período de prueba hasta de tres meses de servicio, contados a partir de la fecha de vigencia del acuerdo de su nombramiento.</p> <p>CAPITULO V</p> <p>INSENTIVOS Y BENEFICIOS</p> <p>ARTICULO 143 - Los incentivos y beneficios que propicien el cumplimiento de los objetivos de cada municipalidad y que por sus características internas fomenten el desarrollo y la promoción del personal municipal, estarán regulados por la evaluación de su desempeño -proceso o técnica que estimará el rendimiento global del empleado- o por una apreciación sistemática del desempeño del individuo, que permita estimular el valor, la excelencia y otras cualidades del trabajador.</p> <p>CAPITULO VI</p> <p>EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL SERVICIO</p> <p>ARTICULO 144 - Los trabajadores municipales comprendidos en la presente ley tendrán anualmente una evaluación y calificación de sus servicios. Para tal fin, la Oficina de Recursos Humanos confeccionará los formularios y los modificará si fuere necesario, previa consulta al alcalde</p>	<p>Este artículo establece que cada municipalidad deberá tener un manual descriptivo de puestos, esto facilita nuestro trabajo ya que en este manual indica cada puesto, describe las tareas típicas y suplantarías para cada funcionario.</p> <p>Este capítulo habla de las pruebas de idoneidad que se le debe aplicar a cada trabajador municipal, para facilitar el proceso de selección del personal y que cumplan con una serie de requisitos, que permitan una selección del personal acorde a los requerimientos internos, es importante para la investigación que estos manuales deben de ser actualizados para mantener uniformidad y tener criterios de equidad y uniformidad, en el</p>
--	---	---

	<p>municipal, a quien le corresponderá elaborarlos donde no exista esta Oficina.</p> <p>ARTICULO 145 - La evaluación o calificación anuales de servicios servirán como reconocimiento a los servidores, estímulo para impulsar mayor eficiencia y factor que debe considerarse para el reclutamiento y la elección, la capacitación, los ascensos, el aumento de sueldo, la concesión de permisos y las reducciones forzosas de personal.</p> <p>ARTICULO 146 - La evaluación y calificación de servicios será una apreciación del rendimiento del servidor en cada uno de los factores que influyen en su desempeño general. Las categorías que se utilizarán para la evaluación anual serán: Regular, Bueno, Muy bueno y Excelente.</p> <p>ARTICULO 147 - La evaluación y calificación de servicios deberá darse a los servidores nombrados en propiedad que durante el año hayan trabajado continuamente en las municipalidades.</p> <p>CAPITULO VII</p> <p>CAPACITACIÓN MUNICIPAL</p> <p>ARTICULO 151 - Créase el Sistema Nacional de Capacitación Municipal, para el diseño y la ejecución del proceso de capacitación municipal, integrado, sistemático, continuo y de alta calidad.</p>	<p>artículo 137 Al quedar una plaza vacante habla de acenso directo del funcionario calificado y si es de grado inferior , este aporte es de suma importancia ya que este articulo faculta la investigación en tal medida que facilita al quedar una plaza vacante por diversos motivos a subir a la persona que este en puesto inferior que ya esté en el proceso de ascensos. Posterior cada trabajador como establece la ley debe de pasar un periodo de prueba para determinar sus capacidades son acordes con las necesidades del puesto.</p> <p>La importancia de los incentivos dentro del trabajo de investigación va de la mano con la avaluación del desempeño, dado que una buena calificación anual del trabajador no solo da un incentivo económico si no que va a permitir estar en condiciones para posibles asensos laborales a futuro.</p> <p>El desempeño de cada trabajador municipal determinará los incentivos y beneficios que podrán recibir, estarán bajo el proceso de evaluación del desempeño, esto permite estimular las</p>
--	--	--

		capacidades que permitan valorar con mayor claridad todo alrededor del personal, el aporte radica en cada trabajador será bajo un proceso de evaluación y desempeño, para futuros ascensos.
Ley Marco de Empleo Público N.10159	<p>CAPÍTULO III</p> <p>PLANIFICACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO</p> <p>ARTÍCULO 11- Postulados que orientan la planificación del empleo público.</p> <p>b) Las entidades y los órganos incluidos deberán aprobar planes de empleo público de mediano y largo plazos, con fundamento en las disposiciones normativas que las regulan, los instrumentos de planificación estratégica: nacional, sectorial, regional e institucional, según las que resulten aplicables y el conjunto de políticas públicas vigentes.</p>	Dentro de la aplicación de esta ley a mediano y largo plazo se debe de implementar la normativa interna acorde a lo que dicta el reglamento de aplicación de la ley, están las instituciones de acatar las disposiciones en los plazos y en forma.
Norma 43952 Reglamento a la ley Marco de Empleo Público N.10159	<p>Artículo 18.- Aplicación de Sistemas de Selección en concursos, promociones y periodo de prueba</p> <p>b) En concursos internos o concursos internos ampliados en los que se podrán considerar como postulantes toda persona que tenga una relación de empleo estatutaria, pública o mixta -incluidos los servidores interinos, así como los empleados de confianza-tiene derecho a que se le tome en cuenta para participar con arreglo a las disposiciones normativas aplicables, en los concursos convocados para llenar una plaza vacante, siempre y cuando reúna los requisitos exigidos para ello con la condición de elegible.</p>	Esta norma facilita la aplicación de los colaboradores dentro de la institución en igualdad de condiciones en concursos internos siempre que se cumpla con los requisitos establecidos.

<p>PODER EJECUTIVO DIRECTRIZ 026-PLAN</p>	<p>III.-Que el artículo 2 de la Ley Marco de Empleo Público, N° 10159 de 8 de marzo de 2022, publicada en el Alcance Digital N° 50 al Diario Oficial <i>La Gaceta</i> N° 46 de 9 de marzo de 2022, establece que dicha Ley aplica para los Poderes de la República (Ejecutivo, Legislativo y Judicial), sus órganos auxiliares y adscritos, y el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) así como para el sector público descentralizado institucional conformado por las instituciones autónomas y sus órganos adscritos, incluyendo universidades estatales, la Caja Costarricense de Seguro Social, las instituciones semiautónomas y sus órganos adscritos, las empresas públicas estatales; y el sector público descentralizado territorial conformado por las municipalidades, las ligas de municipalidades, los concejos municipales de distrito y sus empresas. Siendo las únicas exclusiones los entes públicos no estatales, las empresas e instituciones públicas en competencia, salvo en lo relativo a las disposiciones sobre negociación colectiva y el Benemérito Cuerpo de Bomberos.</p>	<p>El aporte principal es que esta directriz aclara todo el alcance dentro de las instituciones que se están incluidas, ahora esta directriz es la base de la investigación teniendo claro que las instituciones descentralizadas estarán en la aplicación de la misma.</p>
<p>Directriz 029 – PLAN, Lineamientos Metodológicos Generales para la Evaluación del Desempeño, en materia de empleo público.</p>	<p>Artículo 3.- Principios Rectores. Son los principios que rigen en la evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas:</p> <p>Principio de Legalidad: El principio de legalidad implica que el proceso de evaluación del desempeño debe llevarse a cabo de acuerdo con las leyes, regulaciones y políticas previamente establecidas. Los criterios y procedimientos utilizados deben estar en consonancia con las normativas vigentes y garantizar que se respeten los derechos de las personas servidoras públicas</p> <p>Artículo 5.- Usos de la Evaluación del Desempeño. La evaluación del desempeño tendrá los siguientes usos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elaboración de los Planes de Seguimiento y Mejora. b) Actividades de formación, capacitación y desarrollo. c) Promociones y ascensos d) Otorgamiento del incentivo de la anualidad para aquellas personas servidoras que mantienen el pago bajo la modalidad de salario compuesto y cumplen con los requisitos establecidos en la Ley. 	

<p>Directriz Ministerial 001-2024 PLAN</p>	<p>CAPÍTULO I</p> <p>Desarrollo de las medidas mínimas de los planes de empleo público.</p> <p>Artículo 2.- Análisis de las disponibilidades y necesidades de las personas servidoras públicas, tanto desde el punto de vista del número de personas servidoras públicas, como de los perfiles profesionales y no profesionales, sus niveles de cualificación e idoneidad y sus competencias: Planes de sucesión o de reemplazo: Se refiere al diseño de acciones para la sucesión o reemplazo de personas en cargos claves para la continuidad de la gestión institucional, motivado por los procesos de desvinculación como jubilación, renuncia, despidos, expectativas organizacionales, entre otras.</p>	<p>Como su nombre lo dice esta directriz da los lineamientos básicos y mínimos, se habla de los perfiles requeridos profesionales y no profesionales, esta información es de suma importancia en los planes de sucesión o de reemplazo porque indican que se debe de diseñar estos planes para la mejora de la gestión institucional, para las previsiones por las eventualidades que paso con el paso del tiempo.</p>
<p>Manual Descriptivo de Clases y Puestos</p>	<p>Asimismo, el Capítulo III, Artículo 129, entre otros aspectos indica:</p> <p>“Las municipalidades adecuarán y mantendrán actualizado el Manual Descriptivo de Puestos General”</p> <p>De este modo, queda claro la obligación, a partir de la Ley 7794, de que las municipalidades dispongan de un Manual Descriptivo de Puestos debidamente actualizado, pues de otra forma estarían fuera del ordenamiento jurídico señalado.</p> <p>El Manual está compuesto por cinco grupos ocupacionales, a saber:</p> <p>Grupo Operativo: Comprende las clases que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o de tareas de simple ejecución, que sirven de soporte para la realización de diversas actividades; asimismo, por aquellas clases que ejercen control sobre puestos de naturaleza simple.</p> <p>Grupo Administrativo: Comprende las clases que implican el ejercicio de actividades de orden secretarial y/o administrativo, complementarias de las tareas y responsabilidades de los niveles superiores y/o intermedios de la organización. Grupo Técnico: Comprende las clases cuya naturaleza demanda la aplicación de métodos y procedimientos que permitan obtener resultados concretos y/o básicos para desarrollos posteriores. Grupo Profesional: Comprende las clases cuya naturaleza demanda la realización de investigaciones y el desarrollo de actividades que implican la aplicación de conocimientos propios de la formación universitaria; que requieren capacidad de análisis y de proyección, para concebir y desarrollar planes, programas y proyectos. Grupo director: Ejecución de labores profesionales</p>	<p>Este manual descriptivo aporta una gran ayuda determinando cada área en grupos según su función, desde lo general hasta lo particular o administrativo, Nos aporta tener muy claro esta división según las características operativas, las necesidades van a variar según cada clase o puesto, nos aporta una idea clara como está la estructura dentro de la institución.</p>

	relacionadas con la planificación, organización, coordinación, dirección, evaluación y control de actividades de base en las diferentes áreas generales de trabajo de la Municipalidad.	
--	---	--

Nota: Extracto de la legislación vigente 2. **Elaboración:** Grupo investigador, 2024.

El capítulo II presenta un análisis detallado de las generalidades de la Municipalidad de Heredia en el contexto de la planificación de la sucesión, destacando aspectos esenciales como su misión, visión y estructura organizativa. Estos elementos permiten entender cómo la municipalidad gestiona el talento humano y garantiza la continuidad operativa de los puestos críticos.

Dado lo anterior, se ha hecho énfasis en la importancia de la identificación de estos puestos y en los procesos que aseguran la evaluación de desempeño y el desarrollo de competencias, como pilares fundamentales en la implementación de un plan de sucesión efectivo. Así mismo, se han señalado las principales áreas que requieren atención dentro de la estructura organizativa de la municipalidad para garantizar la sostenibilidad de sus operaciones a largo plazo.

Además de los aspectos organizativos, se ha analizado el marco normativo que influye directamente en la investigación. El Código Municipal 7794, la Ley Marco de Empleo Público N.10159 y la Norma 43952, Reglamento a la Ley Marco de Empleo Público N.10159, son piezas clave que regulan los procesos de planificación de la sucesión en el sector público.

Estas normativas establecen directrices claras sobre cómo gestionar la sucesión de personal en la municipalidad, garantizando que se sigan procedimientos adecuados para identificar, preparar y capacitar al personal en roles estratégicos. A través de este marco normativo, se proporciona un contexto legal sólido que sustenta la investigación, permitiendo la evaluación de los factores que inciden en la efectividad del plan de sucesión y facilitando la propuesta de soluciones para mejorar la continuidad operativa de la Municipalidad de Heredia.

CAPÍTULO III MARCO TEORICO

3. Marco Conceptual.

El marco teórico del plan de sucesión en la Municipalidad de Heredia se enfoca en los aspectos fundamentales que sustentan la importancia de la planificación de la sucesión en el contexto de la administración pública costarricense. En primer lugar, la planificación de la sucesión se define como un proceso estratégico que busca garantizar la continuidad operativa de una organización mediante la identificación y preparación de empleados para ocupar posiciones críticas en el futuro. En el ámbito de la administración pública, este proceso es crucial para mantener la estabilidad institucional y asegurar que el conocimiento y las habilidades necesarias se transfieran adecuadamente entre generaciones de empleados.

El marco normativo que regula la planificación de la sucesión en la Municipalidad de Heredia incluye la Ley Marco de Empleo Público N.10159 y el Código Municipal 7794, que establecen directrices sobre la gestión del talento humano en el sector público. Estas leyes buscan fomentar un entorno laboral eficiente, transparente y sostenible, promoviendo el desarrollo profesional de los empleados y garantizando la idoneidad de quienes ocupan cargos críticos. Además, la Norma 43952, que complementa a la Ley N.10159, proporciona lineamientos específicos para la ejecución de estos procesos, asegurando que se sigan prácticas adecuadas en la identificación, selección y capacitación de personal.

3.1 Desarrollo de la Teoría Específica del Tema de Investigación

Este apartado aborda los conceptos esenciales relacionados con la planificación de la sucesión, así como la descripción y análisis de las variables e indicadores que forman parte integral de esta investigación. Entre los conceptos clave se incluyen la identificación de puestos críticos, la evaluación del desempeño y la capacitación del personal, los cuales son fundamentales para el desarrollo de un plan de sucesión efectivo. Al definir estos aspectos, se busca proporcionar una base teórica sólida que permita comprender la relevancia de la planificación de la sucesión en el contexto de la Municipalidad de Heredia.

Asimismo, se explorarán las variables e indicadores que se utilizarán para medir la efectividad del plan de sucesión, tales como el porcentaje de cobertura de puestos críticos, el tiempo promedio de preparación para asumir roles clave y la satisfacción del personal con respecto a las

oportunidades de desarrollo profesional. Este enfoque teórico permitirá ampliar el conocimiento sobre el tema, ofreciendo una interpretación más profunda de los hallazgos obtenidos en el estudio y facilitando la formulación de propuestas que mejoren la gestión del talento humano en la Municipalidad.

3.1.2 Definición de variable

Para realizar esta investigación, es fundamental definir que una variable aporta un valor de veracidad al fenómeno que se está analizando, lo cual se refleja en cada una de las variables a continuación, además de sus indicadores específicos.

De acuerdo con Cerda (2021): “se parte del supuesto de que una variable es un conjunto de características y aspectos de un fenómeno, y en general enunciados teóricos de un grupo de elementos del problema o de una hipótesis. (párr.4).

Breña Oré, J cita a Galileo Galilei quien define lo siguiente: “Quién pretende resolver problemas en las ciencias naturales sin ayuda de las matemáticas, emprende una tarea imposible. Hay que medir lo que es medible y volver medible, lo que no lo es”. (Rodríguez, 2021, p.32).

En conjunto, estas definiciones subrayan que las variables son esenciales para estructurar, medir y analizar los aspectos relevantes de la investigación, asegurando así que los resultados sean precisos y fundamentados en datos objetivos

3.1.3 Definición de indicadores

Los indicadores son herramientas fundamentales que permiten evaluar y medir aspectos específicos del fenómeno en estudio.

Un indicador no es otra cosa que la traducción empírica de los aspectos teóricos de la variable. Con tal propósito se elabora un índice de variables, que es una lista y clasificación ordenada de datos empíricos, los cuales corresponderían a los valores señalados por los conceptos o elementos teóricos de la variable. (Cerda, 2021, p.61).

3.2 Ley N.10159 y Directriz Ministerial 001-2024 PLAN

Para la realización del plan de sucesión en la Municipalidad de Heredia, se debe tomar en cuenta la (Ley Marco de Empleo Público, 2023, Artículo 1), el cual establece en su objetivo lo siguiente:

Regular las relaciones estatutarias, de empleo público y de empleo mixto, entre la Administración Pública y las personas servidoras públicas, con la finalidad de asegurar la eficiencia y eficacia en la prestación de los bienes y servicios públicos, así como la protección de los derechos subjetivos en el ejercicio de la función pública en el estado social y democrático de derecho, de conformidad con el imperativo constitucional de un único régimen de empleo público que sea coherente, equitativo, transparente y moderno. (Ley Marco de Empleo Público, 2022, art.1).

Por lo anterior, esta ley pretende la estandarización de los colaboradores en categorías de servidores, y que, para igual trabajo dentro de las categorías, el salario sea igual, independientemente de la institución, centralizada o descentralizada y que el estado sea el único patrón que brinde los servicios y que rija en materia de contratación.

En efecto, la ley lo que permite es que las instituciones no redacten por su cuenta o aplicando diferentes leyes, en materia de recursos humanos, con esto facilitando una mayor homogeneidad institucional dentro del mismo estado, lo cual afecta directamente a la Municipalidad a la hora de establecer un proceso como el de elección de personal para la sucesión de puestos críticos.

Además, esta ley establece una serie de principios rectores del empleo público, como que el Estado es el patrono único, esta premisa lo que establece es que los derechos laborales independientemente de donde labora la persona pública no pierdan dichos derechos, también se puede agregar que los trabajadores públicos que son despedidos de una institución no sean contratados por otra, por un plazo de 6 meses a 2 años, (Ley Marco de Empleo Público, 2022,

Artículo 4, inciso a). En este aspecto, lo más importante radica en que el Estado será el único ente que pueda contratar a los futuros servidores públicos, independientemente de la institución, esto facilitando que no exista duplicidad de funciones entre el estado y las instituciones.

Con respecto al principio de carrera administrativa, se establece que es el derecho en el ordenamiento jurídico donde permite el desarrollo del acenso y aprendizaje continuo regido por la excelencia de los servidores públicos y sus competencias, (Ley Marco de Empleo Público, 2022, Artículo 4, inciso b). Este principio concuerda con el trabajo de investigación debido a que establece que los servidores públicos que estén capacitados para puestos específicos puedan ser valorados o ascendidos.

El tercer principio corresponde a la equidad salarial, donde indica que las remuneraciones de las personas servidoras públicas se deben determinar bajo fundamentos técnicos en función de la responsabilidad y el cargo, procurando que las diferencias salariales sean determinadas por diferencias consistentes, razonables y que se respete el principio de igual función, igual salario, (Ley Marco de Empleo Público, 2023, Artículo 4, inciso d). Con respecto a este principio, los salarios de los puestos críticos ya están debidamente estudiados y establecidos, por lo que las personas ocupantes tendrán el mismo salario.

Por otra parte, la Ley Marco de Empleo Público establece los postulados que orientan la planificación del empleo público, donde se indica que dicha planificación debe aprobarse a mediano y largo plazo (Ley Marco de Empleo Público, 2023, Artículo 11), como lo es el caso del plan de sucesión, el cual debe ser elaborado de acuerdo a la disponibilidad y necesidad de personal, los perfiles profesionales y no profesionales, como sus niveles de cualificación e idoneidad y sus competencias, convocatorias de concursos para nombramientos de personas públicas en servicios prioritarios, así como medidas de suspensión temporal de nuevas contrataciones en ámbitos determinados.

La promoción interna y la formación de personas servidoras públicas incluirá la instrucción anual sobre el desempeño apropiado de sus deberes, responsabilidades y funciones para concientizar sobre los riesgos de corrupción, previsión sobre la incorporación del recurso humano a través de la oferta de empleo público y por último la asignación presupuestaria requerida para la

materialización de los planes de empleo público. (Ley Marco de Empleo Público, 2022, Artículo 11).

3.2.1 Porcentaje de personal capacitado sobre la normativa.

Entre las cosas importantes que debe tener cualquier institución pública o privada, está el tener a su personal capacitado y más aún en puestos técnicos o direcciones de áreas para poder solventar el día a día o cualquier necesidad que se presente. Dicha importancia también está en que el personal capacitado no se fugue a otras instancias ya que el costo de capacitación es muy alto y se necesita tiempo para lograr un nivel óptimo de para la realización de los procesos, desde el punto de vista de Calle y Muñiz (2024).

“La formación y capacitación en la gestión de talento humano se refieren a los procesos mediante los cuales se desarrollan las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados para mejorar su desempeño y adaptabilidad en el entorno laboral” (p. 115).

Las habilidades que deben desarrollar los colaboradores para el desempeño óptimo de sus funciones, en muchas ocasiones dependerá de un conocimiento previo o de sus capacitaciones además de las funciones que va a desempeñar. Dentro del trabajo lo que se pretende es conocer la cantidad de personal de la sección del talento humano con el conocimiento y aplicación de la ley.

3.2.2. Proporción de empleados que han recibido formación y retroalimentación sobre las normativas vigentes con relación a la gestión de empleo público.

De acuerdo con Arciniegas Ortiz (2018) “El aprendizaje del individuo en diferentes momentos de su vida, que aportan al mejor desempeño de su cargo, así como también a cumplir objetivos en el corto, mediano o largo plazo “(p. 112).

De acuerdo con el autor el aprendizaje continuo es una herramienta muy efectiva en cualquier campo donde se labore, esto permite al personal estar al día con las nuevas tendencias y tecnologías aplicadas en un área, por tal motivo es de suma importancia la capacitación constante y efectiva de cada colaborador y en especial según un estudio previo, las necesidades individuales,

grupales o por departamentos donde se determinen esos faltantes de capacitación o refrescamiento, también la importancia radica en la necesidad según el plan operativo instruccional.

3.2.3. Cantidad de procesos que cumple la Gestión del Talento Humano con respecto a la gestión del empleo público indicado en la Ley Marco de Empleo Público.

Todos los procesos que se desarrollan dentro de la sección del talento humano actualmente se regulan de acuerdo con la ley Marco de Empleo Público, por lo tanto, la gestión dentro de la institución permite que sean claras las reglas del juego normativo ayudando a la prestación de los servicios, como lo hace notar Hernández Rodríguez (2021) “conjunto de actividades destinadas a generar valor añadido sobre las entradas para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente“ (p. 6).

Los procesos internos del área como lo es Talento Humano deben de ser acordes a la ley, sin duda un principio dentro de la organización interna, en busca de una armonía operativa y efectiva de las organizaciones, donde los servicios deben de ser prácticos y con buen servicio al cliente que al final va a ser el beneficiado final.

3.3 Evaluación del desempeño

La segunda variable establecida dentro de la investigación que corresponde a una de las funciones principales del Sección de Talento Humano de la Municipalidad de Heredia con el fin de medir y analizar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y expectativas establecidos por la organización.

Una buena gestión de la evaluación del desempeño puede llevarse a cabo mediante muchas estrategias diferentes, sin embargo; al tratarse de una municipalidad, la misma debe estar dentro de una estructura estandarizada que permita involucrar aspectos de normativa y regulación en cuanto a la Ley en Costa Rica con relación al empleo público.

“Artículo 1º-Denomínese Evaluación del Desempeño a la apreciación sistemática de los resultados y del potencial de desarrollo del individuo en el cargo y que adquiere su base en los

grados de rendimiento alcanzados durante un año de labores; o que acredita al reconocimiento de un incentivo económico o social”. (*Sistema Costarricense de Información Jurídica, .*)

Desde la perspectiva jurídica, el artículo antes mencionado resalta cómo en Costa Rica es definido el concepto de evaluación de desempeño, sin embargo, para este trabajo de investigación se determinan 2 indicadores que se apegan al uso que se da de la evaluación de desempeño aplicada a la Municipalidad del Cantón de Heredia.

De esta forma, la Municipalidad de Heredia utiliza el sistema indicado en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas N.9635, “la evaluación del desempeño estará integrada en un 80% por el cumplimiento de objetivos y metas y el 20% restante será evaluado con los criterios previamente establecidos institucionalmente y serán aplicados por la jefatura” (2019).

Además, esta ley establece en el artículo 10 que: “la retroalimentación para los servidores públicos de manera personal en las etapas de seguimiento y evaluación” (2019).

3.3.1 Porcentaje del resultado de evaluación recibido por el personal por parte de las jefaturas.

El Porcentaje del resultado de evaluación recibido por el personal por parte de las jefaturas es un indicador clave en el proceso de evaluación del desempeño dentro de la Municipalidad de Heredia, ya que refleja la efectividad en la comunicación y retroalimentación entre las jefaturas y los funcionarios.

Este indicador permite medir qué porcentaje del personal ha recibido formalmente los resultados de su evaluación de desempeño, lo que es fundamental para asegurar que los empleados comprendan su nivel de desempeño, las áreas de mejora y las expectativas. Además, este aspecto es crucial para fomentar la transparencia y el desarrollo profesional en la organización, en línea con el marco regulatorio de la Ley de Empleo Público y la Ley 10159, que busca promover una gestión eficiente y justa de los recursos humanos en el sector público.

Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas N° 42087-MP-PLAN, artículo 16.-Calificación de la Evaluación del Desempeño.

La calificación de la Evaluación del desempeño se registrará mediante los siguientes valores y conceptos:

Tabla 7 Relación con los lineamientos para la calificación de la evaluación del desempeño de la Municipalidad de Heredia.

Valor (en puntos)	Calificación	Descripción del valor y la calificación
1 a 69	Insuficiente	El rendimiento no cumplió las expectativas. Los resultados de rendimiento fueron muy por debajo a los indicadores de resultados esperados o estándares definidos para los objetivos de trabajo y /o dificultad en el logro de las metas y objetivos de la institución u órgano. Se requiere una mejora oportuna y significativa
Valor (en puntos)	Calificación	Descripción del valor y la calificación
70 a 79	Bueno	El rendimiento es aceptable. La persona servidora pública cumple con sus objetivos de trabajo. La persona servidora pública contribuye de alguna manera al logro de las metas y objetivos de la institución u órgano
80 a 89	Muy Bueno	El rendimiento cumple las expectativas y consistentemente genera fuertes resultados de los requerimientos del trabajo. La persona servidora pública hace una contribución significativa a la consecución de las metas y objetivos de la institución u órgano
90 a 99	Excelente	El rendimiento es excelente. La persona servidora hace una contribución excepcional a las metas y objetivos estratégicos de la institución u órgano, superando consistentemente los requisitos del trabajo. La persona servidora pública siempre ofrece resultados que proporcionan un valor excepcional para el departamento, el equipo de trabajo y hacia los usuarios. La persona servidora pública es un modelo y un referente para seguir.
Igual a 100	Sobresaliente	El desempeño de la persona servidora pública se destaca sobre sus pares y excede las expectativas de las labores encomendadas para el cargo.

Nota: Lineamientos para la calificación de la evaluación del desempeño de la Municipalidad de Heredia. 2. **Elaboración:** Grupo investigador, 2024.

Las notas asignadas a los criterios de evaluación respectivos deberán expresarse con dos decimales. Si el tercer decimal fuera igual o superior a cinco se redondeará al número cardinal siguiente. (2019).

Se debe de aclarar que los lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas N.42087-MP-PLAN fue derogado por el artículo 63 del Reglamento a la Ley Marco de Empleo Público, aprobado mediante decreto ejecutivo N° 43952 del 28 de febrero del 2023). Actualmente se encuentra vigente la Directriz N° 029-PLAN Lineamientos metodológicos generales para la evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas, cubiertas por la rectoría del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en materia de empleo público. Se aclara que esta directriz no es de acatamiento obligatorio para la Municipalidad de Heredia.

3.3.2 Tasa de cumplimiento de los objetivos según los factores aplicados en las evaluaciones del desempeño.

Este indicador analiza el grado en que los empleados cumplen con las metas fijadas, teniendo en cuenta los factores evaluados en las revisiones de desempeño, tales como competencias laborales, resultados individuales y contribuciones al equipo. Un alto porcentaje de cumplimiento refleja un alineamiento eficaz entre las expectativas organizacionales y el desempeño del personal, lo que contribuye a una mayor eficiencia en la gestión pública.

Así mismo, este indicador es esencial para identificar áreas de mejora y oportunidades de capacitación, y juega un papel importante en el desarrollo de planes de sucesión y en la toma de decisiones estratégicas sobre el talento humano, de acuerdo con las directrices de la Ley de Empleo Público y la Ley 10159.

Artículo 27- Definiciones. Para efectos de la presente ley, se entenderá por:

3. Evaluación del desempeño: conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orientan a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, las responsabilidades y los perfiles del puesto. Fortalecimiento de las finanzas públicas N° 9635.

El artículo antes mencionado amplía el alcance que tiene la evaluación del desempeño en cuanto a instituciones públicas, incluyendo las municipalidades, por lo tanto, la Municipalidad de Heredia se encuentra en obligación de cumplir con lo establecido en el Código Municipal, debe evaluar anualmente los servicios de los trabajadores municipales, mediante indicadores que proporcionen información relevante para la toma de decisiones.

3.4 Puestos críticos

Los puestos críticos son aquellos roles dentro de una organización cuya función es esencial para el funcionamiento operativo y estratégico. En el contexto de la Municipalidad de Heredia, estos puestos juegan un papel fundamental en la continuidad de los procesos institucionales, ya que una vacante prolongada o mal gestionada en estos roles podría afectar negativamente la eficiencia y efectividad de las operaciones diarias. Identificar y gestionar adecuadamente los puestos críticos es crucial para garantizar la sostenibilidad de los servicios públicos y la estabilidad organizativa.

Los puestos críticos para la continuidad del servicio serán cualquier puesto cuyo propósito esté directamente relacionado con las áreas prioritarias de la Organización y que su ausencia represente un riesgo operativo alto, debido a: Prioridad estratégica de negocio, escases de talento, el riesgo de pérdida de conocimiento por jubilación u otro factor. El ocupante del puesto esté pronto a jubilarse (2 años). (Tribunal Registral Administrativo, 2021, pag.10)

En un plan de sucesión, la identificación de los puestos críticos es el primer paso para asegurar que exista una planificación adecuada para la transición de responsabilidades. Esto implica no solo definir qué posiciones son esenciales, sino también evaluar la preparación de los empleados que podrían asumir estos roles. En la administración pública, como es el caso de la Municipalidad de Heredia, esta planificación es aún más importante debido a la naturaleza de los servicios que se brindan y la necesidad de mantener un funcionamiento constante sin interrupciones.

A continuación, se dará inicio al análisis de los indicadores correspondientes a la variable de "Puestos Críticos", los cuales son esenciales para evaluar y gestionar la continuidad operativa de la Municipalidad de Heredia. Los siguientes indicadores proporcionan una visión clara sobre la estabilidad del personal en los puestos críticos y permiten identificar posibles riesgos en la planificación de la sucesión:

- **Cantidad de personal que se jubilará en un máximo de 5 años:** Este indicador permite prever la necesidad de reemplazo en puestos críticos ante la salida por jubilación.
- **Cantidad de personal que toma permisos sin goce de salario cada año:** Monitorea las ausencias temporales que podrían afectar la operatividad de los puestos clave.
- **Porcentaje de personal que posee más de 2 periodos de vacaciones acumulados:** Refleja la acumulación de ausencias no tomadas, lo que puede indicar falta de personal preparado para cubrir esos roles.

El análisis de estos indicadores permitirá tomar decisiones informadas para asegurar la continuidad en los puestos críticos.

3.4.1 Cantidad de personal que se jubilará en un máximo de 5 años

La cantidad de personal que se jubilará en un período de cinco años es un indicador crucial dentro del plan de sucesión, ya que permite prever la necesidad de reemplazos en puestos críticos dentro de la organización. En el caso de la Municipalidad de Heredia, este indicador es particularmente importante para garantizar que los puestos críticos no queden vacantes sin un plan adecuado para la transición. El envejecimiento de la fuerza laboral, especialmente en sectores públicos, requiere una planificación proactiva para evitar que la salida de empleados con vasta experiencia y conocimientos comprometa la continuidad de los servicios esenciales.

Los factores relacionados con el trabajo contribuyen a las decisiones de jubilación de dos maneras principales: algunos factores laborales empujan a los participantes hacia la jubilación, mientras que otros los atraen hacia el trabajo, como la autonomía, los colegas que apoyan y la flexibilidad laboral percibida. (Stevens, M. et al, 2021, parr.3)

Este indicador también proporciona una visión clara de la magnitud del desafío que enfrenta la municipalidad en términos de sucesión de personal. Al anticipar cuántos empleados en puestos críticos se retirarán en los próximos cinco años ya sea por edad o por algún otro factor asociado, la organización puede implementar estrategias de desarrollo y capacitación específicas para preparar a los empleados más jóvenes o con menos experiencia para asumir estos roles.

Además, permite establecer programas de mentoría y transferencia de conocimientos, asegurando que la experiencia acumulada por los futuros jubilados no se pierda, sino que se transmita de manera efectiva a la próxima generación de líderes y colaboradores.

3.4.2 Cantidad de personal que toma permisos sin goce de salario cada año

El indicador de la cantidad de personal que toma permisos sin goce de salario cada año es relevante para la planificación de la sucesión, ya que puede afectar directamente la gestión de los puestos críticos en la Municipalidad de Heredia. La ausencia temporal de empleados en roles clave puede generar vacíos en la operación diaria, comprometiendo la continuidad y eficiencia de los procesos institucionales. Este tipo de permisos, aunque temporales, pueden tener un impacto significativo en áreas sensibles donde la presencia de personal altamente calificado es indispensable.

La solicitud de ausentarse sin goce salarial responde a una decisión personal del trabajador, que puede estar motivada por intereses educativos, profesionales, de salud o cualquier otra razón que el empleado considere relevante. En este sentido, como lo indica Goerke, L. (2019) “las horas contractuales y la duración de los períodos de ausencia pueden variar según la importancia del puesto, lo que puede influir en el impacto de las políticas de permisos y los períodos de ausencia reales”. (párr.2). Estos períodos, ya sean por incapacidad o motivos unilaterales, requieren una planificación adecuada para mitigar las posibles afectaciones en la operación, especialmente en los puestos críticos.

Monitorear este indicador permite a la municipalidad prever las posibles afectaciones en los puestos críticos y, al mismo tiempo, desarrollar planes de contingencia para garantizar la continuidad del servicio. La planificación puede incluir la designación de personal interino o la implementación de estrategias de capacitación cruzada, de manera que otros empleados puedan asumir temporalmente las responsabilidades de quienes toman estos permisos. Esto contribuye a la estabilidad operativa y refuerza la capacidad de la organización para adaptarse a la salida temporal de su personal en puestos clave.

3.4.3 Porcentaje de personal que posee más de 2 periodos de vacaciones

El porcentaje de personal que posee más de dos períodos de vacaciones acumulados es un indicador importante dentro del plan de sucesión, ya que puede reflejar la falta de rotación o descanso adecuado en puestos clave, lo que afecta tanto al bienestar del empleado como a la

eficiencia operativa de la Municipalidad de Heredia. Los empleados que no han tomado vacaciones en largos períodos pueden estar expuestos a altos niveles de estrés, lo que podría reducir su productividad y aumentar el riesgo de errores en la gestión de sus responsabilidades, especialmente en puestos críticos.

De acuerdo con Yildirim, G., & Aydemir-Karadag, A. (2021) “Se pueden diseñar políticas atractivas de programación de vacaciones anuales administrando los programas de vacaciones diariamente en lugar de semanalmente, asegurando una cobertura total para los empleados fuera de servicio y ofreciendo a los empleados cierto grado de elección sobre los programas de vacaciones”. (párr.3)

Además, este indicador puede ser un reflejo de la falta de personal capacitado para cubrir las responsabilidades de los empleados en puestos críticos durante sus ausencias. Un elevado porcentaje de acumulación de vacaciones podría sugerir que no hay sustitutos disponibles o que no existe una planificación efectiva para permitir que los empleados tomen su tiempo de descanso. Por lo tanto, monitorear este indicador permite identificar áreas donde es necesario fortalecer la capacitación y preparación del personal para garantizar que siempre haya cobertura adecuada en los puestos críticos, manteniendo la operación fluida y evitando interrupciones

3.5 Capacitación del personal

La cuarta variable definida por el grupo investigador es la capacitación del personal. Con esta variable se pretende realizar un análisis de las necesidades de capacitación del personal de la Municipalidad de Heredia, con el objetivo de identificar brechas en competencias y habilidades requeridas para ocupar puestos críticos dentro de la organización, mediante los indicadores que se detallarán más adelante: porcentaje de personal capacitado por año, presupuesto anual destinado en capacitación para los empleados y el indicador porcentaje de personal capacitado por sección en temas relacionados a sus actividades y funciones.

La obtención de esta información se da a través de la guía de entrevista, el cuestionario y la guía de revisión documental. La capacitación del personal tiene como objetivo principal generar conocimiento y la adquisición de competencias en las personas trabajadoras, según las necesidades del puesto y los objetivos estratégicos de la organización; los programas de desarrollo permitirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

La formación debe de ir, en todos los casos, de la mano de la estrategia organizacional, tanto en aquellos aspectos de muy corto plazo, que deben alcanzarse lo antes posible, como en otros a corto y media plazo, mirando al futuro (visión). Los planes de formación permitirán que las personas logren de una mejor manera sus objetivos y /o cumplan ciertos pasos según los programas de desarrollo en los cuales participen. (Alles, 2019, p.27)

Según lo anterior, la capacitación del personal es fundamental para el crecimiento de las organizaciones. En las organizaciones que implementan planes de sucesión es fundamental capacitar al personal que ha sido identificado idóneo para la sucesión de un puesto crítico. De esta manera, la persona que ocupará el puesto tendrá el conocimiento y las competencias para asumirlo, generando ganancia a la organización, sin presentar inconvenientes para cubrir el puesto crítico que queda vacante y se da la promoción y desarrollo del personal.

Realizar las actividades de capacitación necesarias para mejorar las competencias de los empleados propiciando la igualdad de oportunidades y que estén en relación directa con los mapas diseñados previamente. De esta forma se asegurará tener preparados a los diferentes cuadros para las promociones, sucesiones y/o coberturas pertinentes antes las demandas programadas o espontáneas. (Pérez y Ayala, 2021, p.385)

Debe señalarse que en el análisis que debe realizar la organización para la escogencia del personal que se elegirá para la sucesión de un puesto crítico, se debe tomar en cuenta dentro del contexto de la formación, la medición del desempeño de un colaborador, no solo en base al desempeño en su puesto actual, se debe de medir en base a lo que se requiere del puesto crítico que pudiera ocupar, esto permitirá identificar la formación que debe de recibir el postulante para asegurar el buen desempeño en el puesto que se le asignará.

Así lo considera Alles (2019): “una adecuada utilización de esta herramienta brindará información relacionada con todos estos temas: planes de carrera, planes de sucesión. (párr.3)

La variable de capacitación del personal se mide mediante los siguientes indicadores:

- Porcentaje de personal capacitado por año, con el fin de medir la oportunidad de adquisición de conocimiento que se le da al personal.

- Presupuesto anual destinado en capacitación para los empleados, y
- Porcentaje de personal capacitado por sección en temas relacionados a sus actividades y funciones.

3.5.1 Indicador Porcentaje de personal capacitado por año.

Conocer la cantidad de personas que son capacitadas cada año en la Municipalidad de Heredia permite medir la oportunidad de adquisición de conocimiento que se le da al personal y evidencia la oportunidad que tienen los colaboradores de recibir preparación interna que le permitirá mejorar sus competencias.

Debe señalarse que la Municipalidad de Heredia, así como toda organización requiere de personal que cumpla sus funciones con excelencia en sus puestos de trabajo, que tengan además de las capacidades necesarias para realizar las tareas propias de puesto de trabajo, las capacidades de realizar tareas de otros puestos que le permitan la oportunidad de desarrollarse. De esta forma y como lo indica Alles (2020): “al incluir actividades en el plan de formación se debe analizar si estas realmente contribuirán a que los colaboradores mejoren su desempeño, que alcancen los objetivos deseados en materia de aprendizaje y desarrollo”. (párr.2).

3.5.2 Indicador Presupuesto anual destinado en capacitación para los empleados.

La formación del servidor público juega un papel fundamental en la prestación de los servicios diversos que brinda el municipio. Este indicador presente en la variable capacitación para los empleados, estudia el lugar que tiene el nivel de desarrollo de los funcionarios para la administración según el presupuesto destinado para implementar tanto programas de capacitación y desarrollo como la implementación de un plan de sucesión en la organización, todo con el fin de lograr los objetivos estratégicos para el desarrollo del cantón.

En Costa Rica, los Gobiernos Locales tienen como desafío desarrollar nuevas competencias y prestar servicios que antes estaban a cargo del Estado, lo que demanda por parte de los usuarios de los servicios municipales, un rol más activo de las municipalidades en la promoción del desarrollo local. (Armas, 2021, p.)

En referencia a lo anterior, la inversión presupuestaria destinada a la formación del personal beneficia tanto a la institución como a los colaboradores. El plan de sucesión de una organización es parte estratégica del desarrollo de la gestión del talento humano. Es necesario que el municipio asigne presupuesto para la formación adecuada del personal seleccionado como postulante para cubrir puestos críticos en el futuro. Además, al implementar un plan de sucesión, la organización debe de determinar los canales por los cuales se da la formación para el mejor aprovechamiento de los recursos.

En este sentido, el presupuesto de la institución destinado a la capacitación del personal como lo indica Sánchez (2021): “es el instrumento que nos permite determinar el costo total del proyecto y anticipar los ingresos financieros necesarios para cubrirlo, por lo tanto, comprende los costos y recursos financieros previstos, así como la disponibilidad de las fuentes de financiamiento”. (párr.6).

Actualmente, la sección de Talento Humano es la encargada del manejo de presupuesto para programas de capacitación. Para el año 2024, se le asignó a esta sección un presupuesto de ¢3.000.000, así lo indica el Programa Operativo Anual y para el año 2025 se le asignó un monto de ¢15.000.000.

3.5.3 Porcentaje de personal capacitado por sección en temas relacionados a sus actividades y funciones.

La buena preparación del personal se refleja en el desempeño su capacidad, experiencia y conocimiento, lo que permite identificar al personal idóneo para ser tomado en cuenta en el plan de sucesión y poder ser formado para el puesto crítico que se requiere en un futuro a corto o mediano plazo. Así lo indica Alles (2021): “desde la adecuación persona-puesto hasta los planes de formación, en todo momento se deberá tomar en consideración las capacidades: conocimientos, experiencia y competencias. (p.47).

La organización puede programar planes de capacitación adecuados para cada puesto, mediante el uso de diagnósticos de necesidades de capacitación del personal en las áreas que cada colaborador requiera y en aquellas que se requiera para cubrir los puestos críticos. Se debe de tener el suficiente cuidado de capacitar al personal con base en su perfil de funciones. Los trabajadores deben de conocer las responsabilidades y tareas de su puesto.

Para un exitoso programa de formación en el ámbito de las organizaciones se deben tomar en cuenta los conocimientos requeridos por el personal, ya sea con relación a los puestos que cada uno ocupa

en el momento, o previendo la movilidad interna de posiciones por cualquier razón (entre otras, los planes de carrera y de sucesión). (Alles, 2017, párr.3).

El presente capítulo le permite al lector tener la conceptualización de las variables y sus indicadores que se desarrollan en el presente trabajo de investigación. Esto facilita la comprensión de la información que se espera recolectar para la realización del análisis de un plan de sucesión en la Municipalidad de Heredia, teniendo en consideración los distintos instrumentos y técnicas de recolección de datos.

A su vez, permite reconocer los beneficios que puede obtener la organización con la implementación de este plan, como mantener el conocimiento adquirido en el puesto crítico, garantizando la continuidad operativa y cumpliendo los objetivos estratégicos de la Municipalidad, en función de administrar los intereses y servicios públicos del Cantón Central de Heredia.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se detallan los resultados obtenidos del trabajo de investigación del equipo, los cuales provienen de la información recolectada mediante los instrumentos cuestionario, guía de entrevista y guía de revisión documental. De esta manera, se analiza la información obtenida en la aplicación el cuestionario al total de personas funcionarias que tienen un cargo de liderazgo en la institución, las cuales suman 49, de las cuales 39 contestaron el instrumento. A pesar de que el 100% de la muestra recibió instrumento por correo electrónico en varias ocasiones, no era de carácter obligatorio que el total de los funcionarios participaran.

La sumatoria de los 39 participantes representa un 79.6% de la muestra, además, se examina la aplicación del instrumento llamado guía de entrevista al Gestor de Talento Humano y se expone el análisis basado en la información recolectada del sistema interno de la institución. El logro de estos resultados permite obtener las respuestas para el desarrollo de la propuesta.

4.1 Ley N10159 y Directriz Ministerial 001-2024 PLAN.

La Municipalidad de Heredia y sus procesos dependen de las normativas establecidas que las cubren como institución pública autónoma. Por esta razón, la Ley N.10159 tiene un gran efecto en los procesos que desarrolla la institución en general y en gran manera en la sección de Talento Humano. Dentro del marco de la ley tiene como objetivo la regulación de las relaciones de empleo para el funcionario público por esta razón se realiza la siguiente pregunta a los encuestados de los cuales seleccionan los aspectos que más les afectan en su área de trabajo.

Tabla 8: Aspectos que influyen de la ley Marco de Empleo Público N° 10159

Aspectos de la ley que influyen en las secciones encuestadas	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Componentes salariales	33	31,1%
Estructura organizacional	15	14,2%
Desarrollo de personal	22	20,8%
Transparencia de procesos	13	12,3%
Tope de vacaciones	23	21,7%
Total		100

Nota: Cuestionario realizado a funcionarios con puestos de liderazgo. **Elaboración:** Grupo investigador, 2025.

En relación con la tabla N. 8, la Ley N.10159, trae consigo cambios a partir de su implementación en el ejercicio de la función pública, siendo para los funcionarios que tienen puestos de liderazgo en la Municipalidad de Heredia, consideran que los componentes salariales en 31,1%, es donde se ven afectados mayormente por la ley. El segundo aspecto que según los encuestados les trae afectación es el tope de vacaciones 21,7%, en tercer lugar, en afectación este desarrollo de personal en 20,8% además los encuestados indicaron de menor medida se encuentra la estructura organizacional en 14,2%, y por último se encuentra la transparencia de procesos en 12,3%,

Para medir la afectación que trae consigo la Ley. N. 10159 a la Municipalidad de Heredia, específicamente sobre los procesos que se deben desarrollar en el marco de empleo público y en relación con la propuesta del presente trabajo, se desarrollaron las variables que se analizan a continuación.

4.1.1. Porcentaje de personal capacitado sobre la normativa.

De acuerdo con el instrumento utilizado “Guía de Revisión Documental”, la sección de Talento Humano convocó al personal municipal mediante 2 reuniones presenciales; una convocatoria la realizó con el personal administrativo y una con el personal operativo, con el fin de exponer aspectos básicos y relevantes de la implementación de la Ley N.10159.

Tabla 9: Charlas exposición de la Ley Marco de Empleo Público

Tema de exposición	Lugar	Fecha	Participación	Porcentaje
Total, de empleados de la Municipalidad: 424				100%
Exposición sobre metodología de salario global de la Municipalidad de Heredia a los funcionarios administrativos	Salón de Sesiones del Concejo Municipal	21/9/2023	67	15,80%
Exposición sobre metodología de salario global de la Municipalidad de Heredia a los funcionarios operativos	Edificio Omar Dengo	26/9/2023	31	7,31%

Nota: Revisión Documental. **Elaboración:** Grupo investigador, 2024.

Por lo tanto, como se indica en la tabla N.9, en las capacitaciones sobre la metodología del salario global hubo una participaron total de 98 personas, de las cuales se presentaron 67 personal del estrato administrativo y 31 personas del estrato operativo. Esto se da durante el año 2023, año en que comenzó a regir la Ley N.10159. Posterior a esto, no existe registro de que se haya dado seguimiento y retroalimentación sobre esta normativa al personal municipal.

Dentro de las capacitaciones programadas y efectuadas en la Municipalidad de Heredia en el periodo de investigación, no se ejecutó capacitación sobre la Directriz Ministerial 001-2024 PLAN. No se identifican capacitaciones dadas a las jefaturas sobre la normativa.

4.1.2. Proporción de empleados que han recibido formación y retroalimentación sobre las normativas vigentes con relación a la gestión de empleo público.

Se ha verificado mediante revisión documental que las personas funcionarias de nuevo ingreso de la Municipalidad de Heredia reciben una inducción por parte de la sección de Talento Humano al ser contratadas.

Tabla 10 Documentos recibidos en inducción de nuevos ingresos

Documentos recibidos en proceso de inducción	
1. Documento de Proceso de inducción.	7. Entrega del carné de identificación y porta-carné.
2. Organigrama.	8. Políticas del uso de carné de identificación.
3. Perfil del puesto.	9. Documentos exclusivos para funcionarios que trabajan como Policía Municipal, Operador de Monitoreo y Agente de Seguridad: Reglamento de la Policía Municipal y Operadores de Monitoreo y AMH-1448-2017 (Disposiciones y procedimiento para el otorgamiento de vacaciones y reintegro posterior al disfrute de vacaciones e incapacidades).
4. Reglamento Autónomo de Organización y Servicio.	10. Información salarial, de jornada y horarios de trabajo del puesto.
5. Reglamento de Principios y Valores Éticos.	11. Protocolo Institucional de Atención de Accidentes y Enfermedades Laborales.
6. Reglamento de Hostigamiento Sexual.	

Nota: Revisión documental con datos proporcionados por la Municipalidad de Heredia

Elaboración: Grupo investigador, 2024.

Como se indica en la tabla N.10, en este proceso de inducción se hace entrega de un juego de documentos que contiene la siguiente normativa institucional: documentos del proceso de inducción, Organigrama, Perfil del puesto, Reglamento Autónomo de la institución, el

Reglamento de Principios y Valores Éticos, Reglamento de Hostigamiento Sexual, entrega del carné y del porta carné, Políticas del Uso del Carné, documentos exclusivos de funcionarios que trabajan en seguridad, información salarial, de jornada y horarios de trabajo y Protocolo Institucional de Atención de accidentes y Enfermedades Laborales.

Según esta evidencia, no se refleja un aprovechamiento de este proceso para dar a conocer información relacionada con la Ley N.10159, afectando el conocimiento que deben tener los colaboradores de la Municipalidad de Heredia, la Ley N.10159 regula aspectos esenciales de la gestión de recursos humanos en el sector público.

La ley N.10159 tiene una influencia directa en la normativa general de la institución, ya que como menciona el Gestor de Talento Humano, se deben establecer lineamientos que conjuguen las leyes, la ley nueva y el Código Municipal, que no se contrapongan y que establezcan claridad del proceso.

4.1.3 Cantidad de procesos que cumple la Gestión del Talento Humano con respecto a la gestión del empleo público indicado en la Ley Marco de Empleo Público.

La ley N.10159 emite lineamientos para las áreas de recursos humanos de las instituciones públicas. Como parte de la planificación del empleo público, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica ordena a las instituciones públicas aprobar planes de empleo público. En consecuencia, se emite la Directriz Ministerial 001-2024 PLAN, la cual presenta la metodología para la confección de este plan.

De esta manera, se verifica según el análisis documental realizado del Manual de Gestión del Talento Humano de la Municipalidad de Heredia, que esta sección cumple con las medidas indicadas en la directriz, con excepción de la implementación de un plan de sucesión y planes de mejora de conformidad con los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores, como se indica en el inciso c) artículo 5 de Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas N° 42087-MP-PLAN.

Además, es importante recalcar que el tema de investigación forma parte de las acciones que ha establecido la Municipalidad de Heredia en el Plan de Empleo Público, en un plazo máximo de dos años, el cual comenzó a regir a partir de enero del año 2025.

Según el análisis realizado durante el proceso de investigación la Ley N.10159 tiene una gran influencia en el factor de transparencia de los procesos. El objetivo de la ley es regular las relaciones entre la Administración Pública y el servidor público, sus directrices establecen

los lineamientos para la aplicación de los procesos que deben realizar las áreas de recursos humanos de las instituciones públicas. Estos lineamientos promueven la transparencia en los procesos para el desarrollo de personal y protección de sus derechos, con el fin de asegurar la eficiencia en la gestión que realiza el Estado.

De esta manera se ve reflejado el enfoque y la fuerza que esta ley tiene sobre las diferentes obligaciones que tienen las instituciones públicas en los procesos de la gestión del empleo público. A partir de su vigencia los componentes salariales varían para establecer el salario global, trayendo una afectación directa sobre los trabajadores que laboran en instituciones públicas desde antes de la entrada en vigor de la ley, como acortar los toques en los periodos de vacaciones, eliminar pluses y eliminar las anualidades para aquellos colaboradores que tienen un salario igual o mayor al establecido por la institución. Por esta razón, el análisis indica que la principal afectación al ingreso de esta ley es el componente salarial de los nuevos trabajadores.

4.2 Evaluación del desempeño

La aplicación de la evaluación del desempeño a los funcionarios de la Municipalidad de Heredia se debe de acoger a la normativa establecida, la Ley N.10159, la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, N. 9635 y el Código Municipal y consiste en medir el rendimiento de los empleados en relación con los perfiles de puestos, para cumplir con las estrategias de la institución. Como lo indica el gestor de Talento Humano durante la aplicación de la entrevista “esto hace una gran diferencia con respecto a la empresa privada porque la misma no está sujeta a la normativa municipal.” (2025).

4.2.1 Porcentaje del resultado de evaluación recibido por el personal por parte de las jefaturas.

En el marco del desarrollo de un plan de sucesión para la Municipalidad de Heredia, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta clave para identificar y fortalecer los perfiles con potencial de crecimiento dentro de la organización. Así lo indica el artículo 27 de la Ley N.10159 “Evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas. La evaluación del desempeño será un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de las personas servidoras públicas”. Este indicador es uno de los más relevantes en este proceso.

A continuación, se muestran los resultados de la evaluación del desempeño aplicada en el 2024 según la revisión documental realizada, en la cual se evalúan las metas asignadas al personal en el año 2023. Las calificaciones van en forma ascendente desde insuficiente y bueno, como los resultados menos deseables y muy bueno, excelente y sobresaliente como las calificaciones más altas.

Tabla 11: Resultados Evaluación del Desempeño 2024

Reporte de cuantificación por rubros (30/06/2024)		
CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
INSUFICIENTE	2	0,75%
BUENO	3	1,13%
MUY BUENO	16	6,02%
EXCELENTE	180	67,67%
SOBRESALIENTE	65	24,44%
TOTAL	266	100,00%

Nota: Revisión documental recibida por la sección de Talento Humano. **Elaboración:** Municipalidad de Heredia, 2024.

Según los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño reflejados en la tabla N.11, aplicada a los funcionarios en el año 2024, la calificación mayormente obtenida fue de excelente y la obtuvieron 180 funcionarios para un 67,67%, seguido de 65 personas con sobresaliente y corresponde a un 24,44%, 16 personas con muy bueno equivalente a un 6,02%, 3 personas con bueno, para un 1,13% y 2 personas para un 0,75% con insuficiente.

Se debe de tomar en cuenta que, durante el establecimiento de las metas en el año 2023, las cuales han sido evaluadas en el año 2024, se encontraban 354 personas laborando en la institución y 293 de ellas se encontraban en propiedad. Así lo indica el reporte de funcionarios por departamento para marzo 2023. Por lo tanto, según los resultados existe un porcentaje de un 9,21% del personal, es decir, 27 personas no fueron evaluadas en el año 2024.

Es conveniente indicar que durante la aplicación de la revisión documental sobre los resultados de la evaluación del desempeño 2024 se detecta que los resultados de insuficiente son de 47 personas, de las cuales, el Gestor de Talento Humano confirma al equipo investigador que el resultado de personas con insuficiente es de 2, no de 47, como indica el reporte recibido por parte de la sección de Talento Humano.

Desde una perspectiva más general, los Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas N° 42087-MP-PLAN establecen en el artículo 9 párrafo 5, que “las personas que obtengan una calificación igual o superior a "Muy Bueno" recibirán el estímulo a la productividad que seleccionaron en la etapa de planificación” (2019). Así mismo, indica en el artículo 10 párrafo 2 “En aquellos casos donde la calificación es igual o superior a "Bueno" se podrá optar por dar recomendaciones de mejora, que se enlazarán con el siguiente ciclo de evaluación” (2019).

Por lo tanto, se debe de poner atención a los resultados de bueno e insuficiente, los cuales requieren de seguimiento y retroalimentación para mejorar la calificación y de esta forma asegurar que se brinda un buen servicio a la ciudadanía del cantón.

Con respecto a los planes de mejora y retroalimentación de la institución para aquellos funcionarios que no obtienen el resultado deseado, se consulta a los funcionarios que tienen personal a su cargo sobre la existencia de estos planes, se obtiene la siguiente información:

Gráfico 1: Existencia de planes de mejora de retroalimentación para bajos resultados



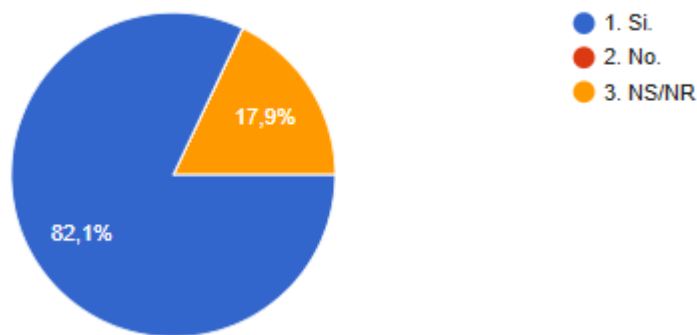
Nota: Gráfico obtenido del cuestionario aplicado al personal de jefatura durante la investigación.

Elaboración: Grupo investigador, 2025.

Los resultados del gráfico N.1. indican que el 66,7% de los líderes tienen planes de mejora de retroalimentación para el personal con calificaciones bajas, sin embargo, un 33,33% indica que no existen estos planes. Esto pone en evidencia que las secciones que no trabajan de manera uniforme, es decir, no existe un mecanismo establecido como planes de seguimiento, mejora y retroalimentación en la institución.

A pesar de estos resultados, hay una conciencia de parte de los líderes sobre la funcionalidad que tiene la retroalimentación en las evaluaciones del desempeño, así se refleja en los siguientes resultados:

Gráfico 2: Funcionalidad de un plan de retroalimentación para el proceso de evaluación del desempeño



Nota: Gráfico obtenido del cuestionario aplicado al personal de jefatura durante la investigación. **Elaboración:** Grupo investigador, 2025.

Como se registra en el gráfico 2., un 82,1% de los funcionarios con personal a su cargo afirma que es funcional tener un plan de retroalimentación para los resultados de las evaluaciones del desempeño. Sin embargo, existe un 17,9% que no ve funcional estos planes. Este resultado evidencia opiniones divididas en cuanto a la retroalimentación para mejorar el desempeño de las personas trabajadoras de la institución. Así lo indica el gestor de Talento Humano durante la aplicación de la entrevista, “según el Código Municipal y demás leyes, las evaluaciones deberían ser la base de desarrollo y de la carrera administrativa de los funcionarios” 2025.

4.2.2 Tasa de cumplimiento de los objetivos según los factores aplicados en las evaluaciones del desempeño.

El análisis de la tasa de cumplimiento de los objetivos establecidos en las evaluaciones del desempeño durante el periodo 2023-2024 en la Municipalidad de Heredia permite visibilizar de manera clara el nivel de alineación entre los resultados alcanzados por los colaboradores y las metas institucionales.

Según el análisis documental realizado, se identifica que la mayor parte del personal evaluado logró cumplir con los objetivos de forma satisfactoria. Sin embargo, según plantea el Gestor de Talento Humano en la entrevista realizada por el equipo investigador “yo he estado en reuniones donde le dicen a la alcaldesa: es que esta persona es un vago, ocupamos echarlo, y siempre pone excelente la evaluación del desempeño y ¿entonces? es malo y le pone excelente” (2025). Los resultados de las evaluaciones del desempeño podrían no reflejar la realidad del cumplimiento de los funcionarios en su totalidad, esto plantea cuestionamientos sobre los factores que pudieron incidir en dicha situación.

Visto de esta forma, es indispensable que el proceso de evaluación del desempeño se encuentre bien estructurado desde la parte inicial, es decir, desde el establecimiento de metas. La Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas N.9635 establece que la evaluación del desempeño debe de ser de un 80% de metas y un 20% de competencias. El gestor de Talento Humano nos comunica durante la entrevista que “producto de unos cambios que hubo después del 2018, el 20% de las competencias se diluyó y se incorporaron 2 factores adicionales que es autoevaluación y evaluación a la jefatura” (2025).

Tabla 12: Estructura de la Evaluación del Desempeño de la Municipalidad de Heredia

Evaluación del desempeño a funcionarios excepto jefaturas	
Metas	80%
Competencias:	15%
Autoevaluación	5%
Evaluación del desempeño a funcionarios que tienen puestos de jefaturas	
Metas	80%
Competencias:	10%
Autoevaluación	5%
Evaluación de sus colaboradores	5%

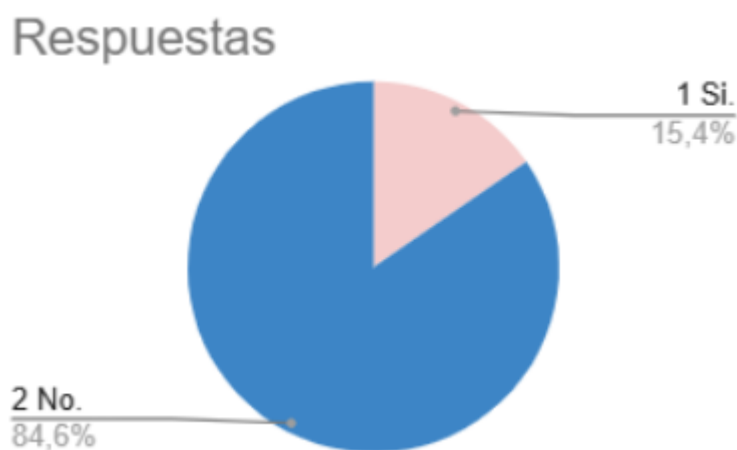
Nota: Entrevista realizada al Gestor de Talento Humano. **Elaboración:** Grupo investigador, 2025.

La tabla N.12 refleja la estructura de evaluación establecida en la Municipalidad de Heredia. El gestor indica que las competencias deben de ir orientadas según cada grupo ocupacional. En ese sentido, el señala que “hay que trabajarse mucho las metas todavía, no solo en esta Municipalidad, sino en general el sector público, que las metas realmente tengan las condiciones de una meta, que

tenga una métrica que sea alcanzable, que sea desafiante, que tenga un análisis de las funciones de la persona y que le esté exigiendo cumplir realmente con un rendimiento de trabajo óptimo” (2025).

También se identificaron elementos que dificultaron el logro de los objetivos, tales como la falta de capacitación continua, tomando como base el cuestionario aplicado al personal de jefatura, como se indica en el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Satisfacción de líderes respecto a si capacitaciones recibidas durante el período julio 2024 a junio 2025 son suficientes para el aprendizaje necesario y la mejora continua.



Nota: Cuestionario realizado a funcionarios con puestos de liderazgo. **Elaboración:** Grupo investigador, 2025.

El gráfico 3 muestra que un 84,6% de funcionarios líderes considera que no son suficientes las capacitaciones recibidas por su personal a cargo para el aprendizaje necesario y la mejora, y un 15,4% considera que si lo es. Según los resultados anteriores, el sistema de capacitaciones de la Municipalidad de Heredia no se encuentra fortalecido de la manera que se requiere para del desarrollo y el seguimiento del aprendizaje de las personas funcionarias. Esto es de gran importancia para dar seguimiento a los resultados de las evaluaciones del desempeño.

Así lo confirma el gestor de Talento Humano de la Municipalidad de Heredia cuando nos indica lo siguiente: “nosotros tenemos dinero en capacitación que administra Talento

Humano, y nosotros deberíamos gestionar todo eso también”, además afirma que “nos urge el plan, porque no tenemos una ruta estandarizada” (2025).

La municipalidad debe de tener estrategias para aquellos resultados de evaluaciones del desempeño que no son positivos.

Tabla 13: Estrategias implementadas cuando no se cumplen los objetivos establecidos

Estrategias de la jefatura	Frecuencia	Porcentaje
Retroalimentación y reuniones	17	43,60%
Capacitaciones	7	17,90%
Medidas correctivas	15	38,50%
Total	39	100%

Nota: Cuestionario realizado a funcionarios con puestos de liderazgo. **Elaboración:** Grupo investigador, 2025.

Como lo indica la tabla 13, los funcionarios con puestos de liderazgo mencionan que ellos utilizan en un 43,60% la retroalimentación y reuniones como estrategia para el seguimiento del personal con bajas calificaciones. Un 38,50% indica que utiliza medidas correctivas y un 17,90% acude a las capacitaciones. Estos resultados demuestran que no hay una estructura específica para el seguimiento de los resultados no satisfactorios en las evaluaciones del desempeño. No existe un plan de capacitaciones.

Otro factor importante que se debe de tomar en cuenta para el cumplimiento de objetivos es que exista relación entre las capacitaciones que recibe el personal y las funciones de su perfil.

Tabla 14. Afectación del personal al no tener metas anuales

Afecta al colaborador no tener metas anuales asignadas a la hora de realizar la evaluación del desempeño	
Si	87,20%
No	12,80%
Total	100%

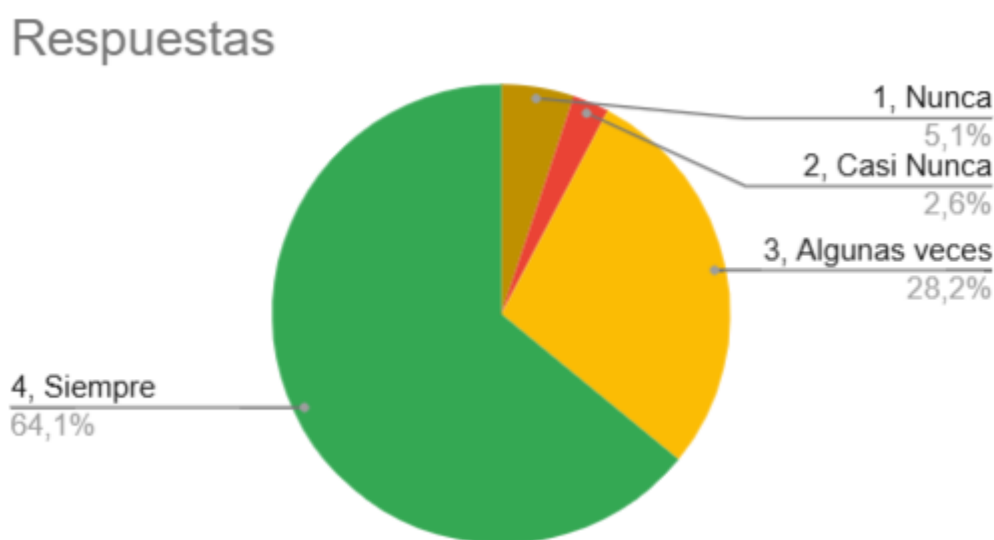
Nota: Cuestionario realizado a funcionarios con puestos de liderazgo. **Elaboración:** Grupo investigador, 2025.

Como se aprecia en la tabla 14, en el cuestionario aplicado a los funcionarios que tienen un puesto de liderazgo, se obtuvo que un 87,2% de los participantes apoyan que afecta no tener metas anuales asignadas al colaborador, y un 12,8% de los funcionarios con personal a cargo en la Municipalidad de Heredia indica que no afecta.

Se debe de considerar que el establecimiento de metas es un factor muy importante para la evaluación del desempeño, como lo indica la ley N.10159 en el artículo 28 (2022): “la evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas se fundamentará en indicadores cuantitativos de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados” pág. 26.

Es de suma importancia que los funcionarios con personal a cargo tengan consciencia de la importancia de establecer metas anuales a sus colaboradores. Esto traería una afectación sobre el pago de anualidades para los funcionarios que ganan por debajo del salario compuesto, como lo indica el artículo 48 de la Ley N.10159. Además, el funcionario no tendría acceso al resultado del desempeño realizado. Cabe mencionar que la aplicación de metas es de acatamiento obligatorio para las jefaturas.

Gráfico 4: Relación de los cargos que ocupa el personal con las capacitaciones que recibe.



Nota: Gráfico obtenido del cuestionario aplicado al personal de jefatura durante la investigación. **Elaboración:** Grupo investigador, 2025.

Según el gráfico 4, el personal con puesto de liderazgo opina en un 64,1% que los temas que se abordan en las capacitaciones si tienen relación con el puesto que realizan los colaboradores, sin embargo, un 28,2% indica que algunas veces, un 2,6% menciona que casi nunca y un 5,1% indica que nunca. Estos resultados son un indicativo de que se debe de poner atención a la estructura de capacitaciones que actualmente tiene la Municipalidad de Heredia para la asignación de temas de capacitación que se debe de dar a los colaboradores según su necesidad y perfil.

Es de gran importancia que el personal que se encuentre capacitado en sus funciones, de esta manera está preparado para sacar las tareas y cumplir con los objetivos estratégicos de la institución. Como consecuencia, el conocimiento se refleja en los resultados de las evaluaciones del desempeño, siempre y cuando se realice el proceso de la manera adecuada.

4.3 Puestos críticos

La identificación de puestos críticos es fundamental para asegurar la sucesión efectiva en la Municipalidad de Heredia. Las jefaturas pueden cumplir un papel importante en el tema de puestos críticos debido a que a la hora de establecer las metas de la evaluación del desempeño de sus colaboradores pueden identificar puestos críticos, ya que como informa el Gestor de Talento Humano al equipo investigador mediante la entrevista “cada jefatura tiene que hacer un análisis de los puestos de trabajo” (2025).

En este sentido, hay una importante participación de las jefaturas en la identificación de puestos críticos. A su vez el Gestor de Talento Humano menciona que las jefaturas tienen que ser puestos críticos. Como su puesto de gestor, porque “ven muchos temas complicados, además, “concentran mucha información que solo ellos manejan” (2025).

Ahora bien, una opción para identificar puestos críticos es el análisis de las metas de los funcionarios, aunque es un proceso muy tedioso, ya que como menciona el Gestor de Talento Humano durante la entrevista, “es más complicado agarrar 400 evaluaciones y por metas identificar cuáles son críticos” (2025). Además, indica que para identificar los puestos críticos la mejor alternativa sería “ver la estructura organizativa, ver los perfiles, entrevistas obviamente con las jefaturas, con los directores, identificar eso creo que es la forma más sencilla, más práctica, que agarrar las evaluaciones del desempeño como están”.

Con base en esto, es un hecho que se requiere de la colaboración de las jefaturas para identificar los puestos críticos. Ahora bien, otro punto importante es la identificación de las personas idóneas para cubrir puestos críticos, ya que dentro de un plan de sucesión ellas tomarán las funciones de los puestos críticos cuando se requiera.

Tabla 15. Factores para identificar a las personas idóneas para suplir puestos críticos

Identificación de personas idóneas para sustituir un puesto crítico	
Evaluación del Desempeño	10%
Referencias de la jefatura	90%
Total	100%

Nota: Entrevista realizada al Gestor de Talento Humano. **Elaboración:** Grupo investigador, 2025.

Como se muestra en la tabla 15. el Gestor de Talento Humano indica que tiene que tomarse en cuenta en un 10% la evaluación del desempeño del personal y en un 90% tendría que ir por referencias de la jefatura para identificar puestos críticos. Siendo así, se toman referencias bien fundamentadas, es decir, el Gestor de Talento Humano menciona que la jefatura describa a la persona como “que a esta persona le encargo esto y resuelve, redacta, investiga, además “uno comienza a ver las actitudes, las habilidades blandas, etcétera”.

Viendo esto, también se presenta una debilidad en algunas jefaturas, según menciona el Gestor de Talento Humano en la entrevista, “hay jefaturas que les cuesta analizar un montón (2025), y menciona que “eso es un problema también en el sector público” (2025). Además, menciona que “en los últimos años la mayoría de las jefaturas han sido de adentro, ascienden, se identifica a alguien bueno o que en el proceso ya ha ascendido, así ha sucedido con casi todas las jefaturas de la Municipalidad”. (2025)

No obstante, es importante tener presente que se pueden dar situaciones negativas entre colaboradores y sus jefaturas lo cual puede impedir que algún colaborador sobresaliente sea reconocido por su jefatura y lo dé a conocer a la administración, de manera que tenga oportunidades de crecimiento. Incluso se puede dar el escenario de que la jefatura dé una mala referencia del colaborador que es destacado.

4.3.1 Cantidad de personal que se jubilará en un máximo de 5 años

Implementar un plan de sucesión para cubrir puestos críticos prevé no perder el conocimiento de los colaboradores que, por diferentes razones se desvinculen de la institución. Entre ellos están los que se encuentran pronto a jubilarse, los que deciden tomar permisos sin goce, incapacidades o por razones de otra índole no ocupen más el puesto. Así mismo, permite prevenir una afectación sobre el servicio que brinda la institución al Cantón Central de Heredia.

En este sentido, la Municipalidad de Heredia cuenta con registros actualizados de la nómina de colaboradores, con datos generales como la edad, por lo que se cuenta con la herramienta para identificar a las personas que cumplen el requisito por edad para jubilarse. Tomando en cuenta esto, se procede a obtener información de los funcionarios que se jubilarán en un periodo de 5 años.

Tabla 16. Personal que se jubilará en una proyección de 5 años.

PUESTO	DEPARTAMENTO	EDAD	GENERO	CANTIDAD
Agente de Seguridad	Mercado	60	Masculino	5
Agente de Seguridad	Seguridad Interna	60	Femenino	1
Asistente Administrativo	Mantenimiento Y Obras	61	Femenino	1
Auditor Asistente	Auditoría	62	Femenino	1
Auditora	Auditoría	61	Femenino	1
Auxiliar Contable	Contabilidad	63	Femenino	1
Auxiliar de Proveeduría	Proveeduría	60	Masculino	1
Chofer Vehículo Liviano	Servicios Generales	63	Masculino	1
Misceláneo	Desarrollo Socio Económico Y Cultural - Pd	61	Masculino	1
Oficial de Información	Catastro Y Valoración	60	Masculino	1
Oficinista	Contraloría De Servicios	61	Femenino	1
Oficinista	Desarrollo Territorial	67	Femenino	1
Policía Municipal	Seguridad Ciudadana	60	Masculino	2
Trabajador de Obras Civiles	Mantenimiento Y Obras	61	Masculino	2
Trabajador de Obras y Servicios	Aseo De Vías Y Sitios Públicos	60	Masculino	1
Trabajador de Obras y Servicios	Cementerio	60	Masculino	1
Trabajador de Obras y Servicios	Mantenimiento Y Obras	61	Masculino	5
Trabajador de Obras y Servicios	Mercado	60	Masculino	2
Trabajador de Obras y Servicios	Parques Y Ornatos	60	Femenino	1
Trabajador de Obras y Servicios	Parques Y Ornatos	62	Masculino	2
Trabajador de Obras y Servicios	Servicios Generales	64	Femenino	3
Trabajador Especializado	Mantenimiento Y Obras	61	Masculino	1
Total				36

Nota: Revisión documental recibida por la sección de Talento Humano. **Elaboración:** Municipalidad de Heredia, 2024.

Según los datos obtenidos reflejados en la tabla 16, un total de 36 personas se jubilarán en los próximos 5 años, de los cuales 11 son mujeres y 25 son hombres. Estos datos pueden variar debido a que, aun habiendo cumplido con la edad y las cuotas para jubilarse, el personal tiene derecho a continuar laborando si lo desea. Además, en el transcurso de este tiempo se pueden dar ingresos y salidas de personal.

Con esta información se puede planificar con anterioridad la implementación del plan de sucesión de aquellos puestos identificados como críticos dentro del reporte de personas que se encuentran próximas a la jubilación. De esta manera se preparará al personal sin dejar una afectación al servicio que se brinda y evitando perder el conocimiento adquirido por el personal en el puesto crítico.

Con respecto a la preparación del personal, se consulta a los funcionarios con puestos de liderazgo sobre el nivel de preparación que tienen sus empleados para reemplazar los puestos críticos. Se muestran los resultados a continuación:

Tabla 17. Nivel de preparación de los empleados que podrían reemplazar a los titulares de puestos críticos.

Nivel de preparación de los empleados que podrían reemplazar a los titulares de puestos críticos		
	Frecuencia	Porcentaje
No están preparados	4	10,3
Medianamente preparados	17	43,6
Preparados	17	43,6
Altamente preparados	1	2,6
Total	39	100,0

Nota: Cuestionario realizado a funcionarios con puestos de liderazgo. **Elaboración:** Grupo investigador, 2025.

Los resultados de la tabla 17. muestran que 17 funcionarios con personal a su cargo consideran que los empleados están preparados para tomar puestos críticos, la misma cantidad de personas indican que están medianamente preparados, 4 indican que no están preparados y solo 1 persona opina que están altamente preparados.

Como se puede observar, existe una fuerte tendencia por parte de los líderes de considerar que los empleados que podrían reemplazar puestos críticos se encuentran medianamente preparados y preparados, es decir, su nivel de preparación puede mejorar aún más. Es necesario valorar los mecanismos de aprendizaje, preparación y desarrollo de los funcionarios para asegurar el reemplazo

eficaz de aquellos puestos críticos, los cuales son esenciales para brindar el servicio que se pretende por parte de la institución.

4.3.2 Cantidad de personal que toma permisos sin goce de salario cada año.

Los permisos sin goce de salario son derechos que se encuentran dentro de la carrera administrativa, es decir, son derechos que tienen los funcionarios que cumplan con los requisitos del puesto, que se encuentren nombrados en propiedad y que tienen mínimo un año cumplido de laborar para la institución. Así lo indica el Código Municipal en el artículo 154, establece que el alcalde podrá conceder permisos sin goce de salario hasta por seis meses, y se pueden prorrogar por una sola vez por un plazo igual, excepto con los funcionarios nombrados en puestos de elección popular, los cuales pueden extender un permiso sin goce por 4 años prorrogables por 4 años más.

Tabla 18. Cantidad de permisos sin goce salarial 2024

Observación / Motivo	Cantidad de permisos sin goce salarial 2024
No se indica motivo	28
Para cubrir otros puestos	15
Para cubrir puestos de elección popular	2
Total	45

Nota: Revisión documental recibida por la sección de Talento Humano. **Elaboración:** Municipalidad de Heredia, 2024.

De acuerdo con la tabla 18, para el año 2024 se dieron 45 permisos sin goce a un total de 25 personas, de los cuales 8 personas solicitaron varios permisos durante el año. Esto según la información recolectada mediante revisión documental del reporte de acciones de personal facilitado por la municipalidad. Del total de permisos sin goce salarial se dieron 2 permisos sin goce a 2 funcionarios por un periodo de 4 años, para tomar puestos de elección popular, 1 como síndico municipal y otro como vicealcalde municipal.

Cabe considerar que a pesar de que no todos los permisos sin goce salarial indican la justificación, se identifican 15 permisos solicitados con el fin de cubrir otros puestos dentro de

la institución, los cuales tienen una clasificación mayor, es decir, se dieron movimientos de ascenso a otros puestos, los mismos corresponden a 6 personas. Por otro lado, 28 permisos sin goce no indican el motivo y corresponden a 18 personas.

Por consiguiente, 25 puestos quedaron sin su titular en 45 ocasiones, pudiendo dejar una afectación sobre las secciones involucradas y el servicio que brindan. Es importante tener los puestos críticos identificados con el fin de cubrir aquellos puestos que podrían quedar sin personal por permisos sin goce salarial. De esta manera no habría afectación del servicio.

4.3.3 Porcentaje de personal que posee más de 2 periodos de vacaciones

Según la normativa que rige a la Municipalidad de Heredia, en el artículo 41 del Reglamento Autónomo Interno de la institución, el personal municipal no debe de acumular más de 2 periodos de vacaciones. A continuación, se adjunta la información actualizada de los funcionarios que acumulan 2 o más periodos de vacaciones, según el reporte de “Saldo de vacaciones por departamento” facilitado por la Municipalidad.

Tabla 19. Cantidad de personal con 2 periodos o más de vacaciones acumuladas

Vacaciones pendientes de disfrutar	Cantidad	Observación
Personal con 2 periodos de vacaciones acumulados	64	11 funcionarios con puestos de liderazgo
Personal con más de 2 periodos de vacaciones acumulados	8	3 funcionarios con puestos de liderazgo

Nota: Revisión documental recibida por la sección de Talento Humano. **Elaboración:** Municipalidad de Heredia, 2024.

Según información de tabla 19., un total de 8 funcionarios poseen más de 2 periodos de vacaciones acumulados, y 64 funcionarios poseen 2 periodos de vacaciones acumulados. La cifra de 64 puede ascender a 83 en lo que resta del año 2025 debido a que 19 funcionarios cumplirán un año más de labores en el transcurso del año.

El total de personal que posee más de 2 periodos pendientes no supera el 1,90% del total de 424 funcionarios. Sin embargo, hay un 15% de personal con 2 periodos acumulados, el

cual llegará a aumentar a un 19% de funcionarios que cumplirán 3 periodos en el transcurso del año 2025, si se mantienen estos saldos en las vacaciones. Se puede observar además que de los 64 funcionarios que tienen periodos acumulados 11 tienen puestos de liderazgo y de los 8 funcionarios que poseen más de 2 periodos, 3 funcionarios tienen puestos de liderazgo.

Las jefaturas tienen un papel muy importante en hacer cumplir con esta obligatoriedad de no acumular más de 2 periodos. El Código de Trabajo en el artículo 156 indica que el patrono es responsable de que los empleados gocen de las vacaciones a las cuales tienen derecho anualmente. Además, el artículo 31 inciso del Reglamento Autónomo de Organización y Servicio Municipal define que las jefaturas deben de velar porque los funcionarios cumplan con los reglamentos internos.

Siendo, así las cosas, la existencia de un plan de sucesión permitirá que los funcionarios con puestos críticos puedan tomar su derecho a disfrutar de las vacaciones y que la administración no se vea afectada en los servicios que brinda por la ausencia del funcionario.

4.4. Capacitación del personal

El estudio de la variable capacitación de personal permite conocer el nivel de preparación y desarrollo que recibe el personal de la Municipalidad de Heredia y analizar las necesidades de futuras capacitaciones, ya que la preparación y desarrollo del conocimiento del personal permite que se encuentre capacitado para posibles suplencias e incluso considerarse para cubrir un puesto crítico, sin embargo; no significa que al estar capacitado pueda cubrirlo.

4.4.1 Porcentaje de personal capacitado por año, con el fin de medir la oportunidad de adquisición de conocimiento que se le da al personal.

La capacitación del personal de la Municipalidad de Heredia adquiere especial relevancia en función de los retos administrativos y operativos que enfrenta la gestión pública local. Como se indica en el artículo 23 inciso a) de la Ley N.10159 la formación del personal constituye un componente esencial para garantizar el cumplimiento de objetivos.

Con el propósito de evaluar el avance en esta área, se ha utilizado el indicador “porcentaje de personal capacitado por año”, el cual permite medir de forma cuantitativa el alcance de las acciones formativas impulsadas durante el período 2024. Este análisis no solo facilita la identificación de los logros alcanzados en términos de cobertura de capacitación,

además evidencia posibles brechas en el acceso al desarrollo profesional dentro de la organización.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para el año 2024, los cuales permiten valorar el impacto de las estrategias de capacitación implementadas y establecer recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento del talento humano en la Municipalidad de Heredia.

Tabla 20. Porcentaje de personal capacitado durante el 2024

Sección que impartió la capacitación	Total, de personal capacitado	Porcentaje de personal capacitado
Asesoría y Gestión Jurídica	34	8,02%
Auditoría	2	0,47%
Control Interno	121	28,54%
Salud Ocupacional	269	63,44%
Tecnologías de Información	14	2,59%

Nota: Revisión documental recibida por la sección de Talento Humano. **Elaboración:** Municipalidad de Heredia, 2024.

Según la tabla 20, del total del personal capacitado durante el año 2024, se identifica que la sección de Asesoría y Gestión Jurídica impartió capacitaciones a un 8.02% para un total de 34 participantes, Control Interno impartió capacitaciones a un 28.54% para un total de 121 participantes, Salud Ocupacional impartió capacitaciones a un 63.44% teniendo un alcance de 269 personas capacitadas y Tecnologías de Información representó un 2.59% de personal capacitado para un total de 11 participantes. Las capacitaciones se dieron a cabo de manera presencial en la Municipalidad de Heredia durante el periodo 2024, excepto Asesoría y Gestión Jurídica, quien impartió capacitaciones virtuales.

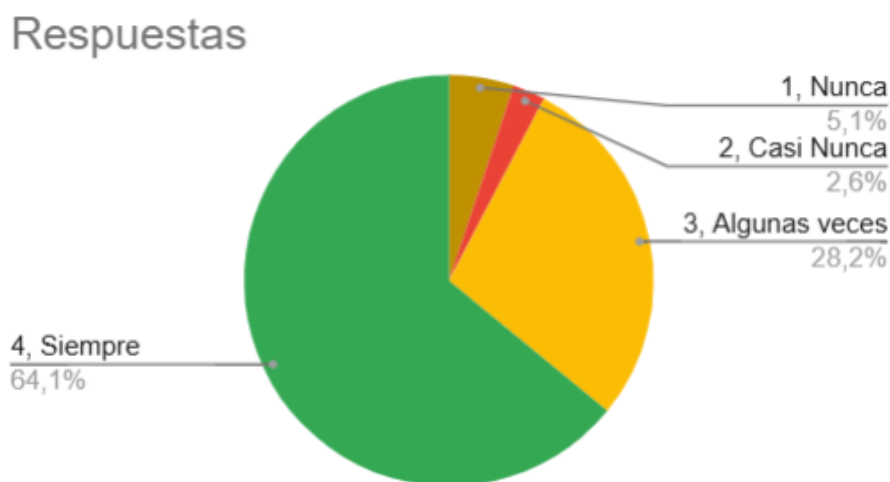
Según la revisión documental realizada mediante el reporte llamado “Plan de Capacitación” facilitado por la Municipalidad, las capacitaciones realizadas en el 2024 fueron planificadas por 5 secciones en total, en las que 4 de ellas realizaron capacitaciones dirigidas a diferentes secciones de la institución con temas de importancia a nivel general y 2 de ellas gestionaron capacitaciones para su personal a cargo.

De esta manera, se puede observar que hubo poca participación de las secciones de la Municipalidad para gestionar capacitaciones para preparar al personal que está bajo su cargo, un rubro muy bajo considerando la cantidad de personal que tiene la institución y la

importancia de capacitar y retroalimentar al personal para cumplir con sus objetivos estratégicos.

A su vez, no se refleja que se haya trabajado por parte de la sección de Talento Humano en las funciones que estableció en el Reglamento de Capacitación Municipal (s.f.), en el punto d): “realizar las diligencias necesarias para determinar los temas de interés para el personal de la Municipalidad de Heredia” (pág.7).

Gráfico 5: Relación de capacitaciones recibidas por el personal con conexión a los cargos que ocupan.



Nota: Cuestionario realizado a funcionarios con puestos de liderazgo. **Elaboración:** Grupo investigador, 2025.

Como se muestra en el gráfico 5, un 64% de los funcionarios con puestos de liderazgo indica que el personal siempre recibe capacitaciones con conexión a los cargos que ocupan, un 28,2% indica que algunas veces, un 5,1% casi nunca y un 5,1% opina que nunca. Este dato revela un vacío crítico en la gestión del conocimiento y en la estrategia de fortalecimiento de capacidades dentro de la institución. La formación continua es un pilar esencial para preparar a los funcionarios públicos para enfrentar los retos actuales, asumir nuevos roles en especial ante procesos de sucesión y adaptarse a los cambios normativos y tecnológicos.

4.4.2. Presupuesto anual destinado en capacitación para los empleados.

La capacitación y desarrollo de los colaboradores en la Municipalidad son fundamentales para el éxito y crecimiento de esta. Un presupuesto anual destinado a la capacitación va a permitir a la Municipalidad poder desarrollar a sus colaboradores con mayor

eficiencia y productividad para alcanzar sus objetivos. Es importante determinar los presupuestos de una forma adecuada, que permita cubrir las necesidades a futuro de capacitación de los colaboradores y lo más importante alinearlas con los objetivos estratégicos dentro de los periodos establecidos.

Tabla 21: Capacitaciones de la Municipalidad de Heredia durante el periodo 2024.

Puesto de la persona que recibe la capacitación	Costo estimado	Contenido	Horas de formación
Ingeniero de Tecnologías de Información	₡ 462 000,00	Capacitación COBIT 2019 Fundamentos	16
Gestora de Tecnologías de Información	₡ 462 000,00	Capacitación COBIT 2019 Fundamentos	16
Ingeniero de Tecnologías de Información	₡ 212 000,00	Fundamentos de Python	100
Auditor Asistente	₡ 208 328,00	Auditando la Ciberseguridad y Seguridad de la Información	24
Auditores	₡ 158 100,00	ISO 900-01-2015	24

Nota: Revisión documental recibida por la sección de Talento Humano. **Elaboración:** Municipalidad de Heredia, 2024.

Según determina la tabla 21, los costos de capacitación de la Municipalidad de Heredia en el periodo 2024 suman ₡1 502 428,00, de los cuales ₡ 366 428,00 corresponden a 2 capacitaciones gestionadas por la Auditoría con la participación de 1 persona de la sección en cada capacitación, y ₡1 136 000,00 corresponden a la sección de Tecnologías de Información, quien gestionó 2 capacitaciones a 3 personas en total de su sección.

La capacitación llamada Fundamentos de Python tuvo un costo de ₡ 212 000,00 y la duración de esta fue de 100 horas, participó 1 funcionario de Tecnologías de Información y fue impartida por la Universidad Cenfotec. Además, esta sección gestionó en el curso Capacitación COBIT 2019, impartido por la empresa Winit Gobierno y Gestión de TI y participaron 2 funcionarios de esta sección.

Con respecto a Auditoría Interna, se gestionaron 2 capacitaciones con la participación total de 2 funcionarios de esta sección. La capacitación Fundamentos sobre el Contenido

Auditando la Ciberseguridad y Seguridad de la Información, por un costo de ₡ 208 328,00 con la participación de 1 funcionario y fue impartida por el Instituto de Auditores Internos de Costa Rica y una duración de 24 horas y la participación de 1 funcionario en la capacitación de ISO 900-01-2015, con un costo de ₡ 158 100,00 y una duración de 24 horas y fue impartida por la Cámara de Industria de Costa Rica.

Se observa de la revisión documental realizada que, solo 2 de las 46 secciones que tiene la Municipalidad gestionaron capacitaciones para el personal que tienen a su cargo. Las otras capacitaciones gestionadas por un total de 4 secciones fueron impartidas al personal de diferentes secciones con contenidos específicos al área de contabilidad, control interno, legal y soporte informático.

Es importante que el área de recursos humanos tenga una estrategia bien definida de las capacitaciones que se le imparte al personal administrativo por año, tomando en cuenta las actividades que realizan, además, actualmente se han actualizado leyes que impactan directamente al personal, es importante que los colaboradores tengan conocimiento de estas. Sin embargo, se puede observar que durante el periodo 2024 no se realizaron capacitaciones de esta índole.

En resumen, se determina que la mayoría del costo se dedicó a la capacitación con el contenido fundamentos de COBIT 2019, Además de un segundo plano de los fundamentos de Python y, por último, las capacitaciones sobre Ciberseguridad y normas ISO.

Gráfico 6: Capacitaciones denegadas al personal por falta de presupuesto



Nota: Gráfico elaborado por el grupo de investigación, por medio de la encuesta realizada a los colaboradores de la Municipalidad de Heredia, 2025.

De acuerdo con el gráfico 6, se determina que 33,3% del total de los encuestados indican que se les ha negado capacitación en su área por falta de presupuesto. Dentro del periodo de estudio, además, un 66,7% indican que no se les ha negado, por lo que se puede determinar que más del 50% del personal tiene acceso al presupuesto para capacitarse.

Es importante mencionar que es un porcentaje significativo de los líderes que indican que se les ha negado presupuesto en el periodo, lo cual puede ser contraproducente para el personal a su cargo a la hora de realizar las funciones diarias, disminuyendo la efectividad en el alcance de los objetivos establecidos en cada sección.

Sin embargo, se observa que el presupuesto del año 2024 no se gastó en su totalidad, a pesar de que el monto asignado para el presupuesto de ese año es bajo considerando que la institución cuenta con 424 funcionarios.

4.4.3. Porcentaje de personal capacitado por sección en temas relacionados a sus actividades y funciones.

El porcentaje de personal capacitado por sección en temas relacionados a sus actividades y sus funciones es un indicador clave que nos permite medir el nivel de preparación y competencia del personal tanto administrativo como operativo, en cada una de las áreas de la Municipalidad, esta variable que se va a analizar es crucial ya que permite identificar las áreas de fortaleza y debilidades, además, para tomar decisiones informadas sobre la capacitación y el desarrollo del personal.

Tabla 22: Porcentaje de personal capacitado durante el año

Direcciones Administrativas	Cantidad de personal por dirección	Asesoría y Gestión Jurídica	Auditoría	Control Interno	Salud Ocupacional	Tecnologías de Información
Alcaldía	170	12	2	37	87	10
		7,06%	1,18%	21,76%	51,18%	5,88%
Dir. Gestión Tributaria	88	8	0	22	73	0
		9,09%	0,00%	25,00%	82,95%	0,00%
Dir. Inversión Pública	58	3	0	18	32	0
		5,17%	0,00%	31,03%	55,17%	0,00%
Dirección financiera administrativa	53	6	0	16	36	0
		11,32%	0,00%	30,19%	67,92%	0,00%
Dir. Desarrollo Socioeconómico	45	5	0	26	35	4
		11,11%	0,00%	57,78%	77,78%	8,89%
Dir. Asesoría Jurídica	10	0	0	2	5	0
		0,00%	0,00%	20,00%	50,00%	0,00%
Total de personal capacitado	424	34	0	121	268	14
Porcentaje total de personal capacitado		8,02%	0,00%	28,54%	63,21%	3,30%

2024

Nota: Revisión documental recibida por la sección de Talento Humano. **Elaboración:** Municipalidad de Heredia, 2024.

Seguidamente se procede con la descripción de los datos por porcentajes según la tabla 22. La Alcaldía es el área que cuenta con mayor personal con un total de 170 personas, tiene un 51.18% del personal capacitado en el área de salud ocupacional, un 21.76% en control interno, un 7.06% en asesoría y gestión jurídica, 5.88% en tecnologías de la información y por último, 1.18% en auditoría. La Dirección de Gestión Tributaria cuenta con 88 personas de los cuales un 82.95% se capacitaron en salud ocupacional, un 25% en control interno y un 9.9% en asesoría y Gestión Jurídica.

Además, el área de Dirección e Inversión Pública, el cual cuenta con 58 personas a su cargo, se capacitó un 55.17% en Salud ocupacional, un 31.03% en Control Interno y un 5.17% en Asesoría y Gestión Jurídica. La Dirección Financiera Administrativa que cuenta con 53 personas a su cargo, tuvo capacitación de 67.92% en Salud Ocupacional, en Control Interno un 30.19% y en Asesoría y Gestión Jurídica un 11.32%.

La Dirección de Desarrollo Socioeconómico que cuenta con un total de personal de 45, de los cuales se tuvo capacitación en Salud Ocupacional un 77.78% y 57.78% en Control Interno, un 11.11% en Asesoría y Gestión Jurídica y un 8.89% en Tecnologías de la Información, por último, la dirección más pequeña de la Municipalidad, que es la Dirección de Asesoría Jurídica que su área cuenta con 10 personas, tuvo un 50% de su personal capacitado en el área de salud ocupacional y solamente un 20% de su personal capacitado en el área de control interno.

Cabe destacar que la mayoría del personal de la Municipalidad de Heredia donde se ha recibido una mayor capacitación es en Salud Ocupacional, con un total de 63.21% de los colaboradores activos. El siguiente grupo con mayor capacitación es Control Interno con un total de 28.54%, en tercer lugar, se menciona la capacitación en Asesoría y Gestión jurídica con un 8.02% y por último Tecnologías de Información con un 3.30%.

En resumen, se puede mencionar que hay una deficiencia por parte del proceso de capacitación de la institución, considerando que hay 46 secciones, de las cuales solamente alrededor de un 10% ejecutaron capacitaciones durante el año 2024. La ineficiencia en la distribución equitativa de la variabilidad en las capacitaciones podría llevar a operaciones y toma de decisiones que no estén de acuerdo con el plan operativo de la institución.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.

5.1 Conclusiones

De acuerdo con lo expuesto en el capítulo anterior, se presentan las conclusiones obtenidas resultado de la aplicación de los instrumentos realizada por el equipo investigador. Así mismo, se detallan las recomendaciones para cada variable con sus respectivos indicadores, en el orden que se desarrolló el análisis. Además, se presenta la propuesta dirigida a la Municipalidad de Heredia.

Objetivo 1

5.1.1 Ley N. 10159 y Directriz Ministerial 001-2024 PLAN

- La Municipalidad de Heredia impartió capacitación sobre la Ley N.10159, mediante dos convocatorias presenciales durante el año 2023, con una participación de un 23% del personal. No se identifica que las jefaturas hayan sido capacitadas en dicha normativa.
- La normativa de gestión de empleo público no se encuentra identificada como parte de la documentación que se entrega a los funcionarios de nuevo ingreso en la inducción que se realiza en la municipalidad. Así mismo, no se dio seguimiento ni retroalimentación de las capacitaciones recibidas por el personal sobre la normativa de empleo público.
- La sección de Talento Humano de la Municipalidad de Heredia cuenta con los procesos correspondientes a su gestión, excepto en lo referente al proceso de plan de sucesión, el cual forma parte del Plan de Empleo Público de la institución, así como los planes de mejora de conformidad con los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores.

Objetivo 2

5.1.2 Evaluación del desempeño

- Durante el año 2024 un 98.13% del personal evaluado obtuvo calificaciones que cumplen los parámetros establecidos, desde “muy bueno” hasta “sobresaliente”, Sin embargo, un 9,21% de los funcionarios no fue evaluado, lo cual representa una deficiencia y afectación negativa del proceso, ya que las personas que no fueron evaluadas no tendrán derecho al pago de anualidad para aquellos que tienen salario compuesto mayor al salario global. Además, no conocen el rendimiento obtenido según las metas establecidas.

- No existe un mecanismo formal de retroalimentación y seguimiento a los funcionarios con calificaciones bajas. Además, el establecimiento de metas es débil, en gran parte como resultado de líderes poco preparados, con desconocimiento de la norma o con falta de liderazgo por parte de las jefaturas para asumir resultados de disconformidad.

Objetivo 3

5.1.3 Puestos críticos en la Municipalidad de Heredia.

- Se proyecta que aproximadamente 36 funcionarios se jubilarán en un periodo de cinco años, lo que representa una pérdida significativa de conocimiento institucional si no se establecen mecanismos de transferencia anticipada. Para esto, las jefaturas juegan un papel importante en la identificación de puestos críticos y sucesores de estos puestos, en acompañamiento de la sección de Talento Humano.
- Para el año 2024, se dieron 45 permisos sin goce salarial a 25 funcionarios, lo que podría afectar de forma significativa la continuidad del servicio con la ausencia temporal de personal, especialmente en puestos críticos donde no se cuenta con suplentes identificados.
- De mantenerse la tendencia actual, el 1,88% de funcionarios con 3 periodos acumulados, pasará a 6,36% durante el año 2025, incumpliendo la normativa que establece no acumular más de 2 periodos. Esta acumulación de periodos podría reflejar ya sea una falta de compromiso por parte de las jefaturas para dar seguimiento a la gestión o una limitación para cubrir los puestos que deben tomar vacaciones, lo que podría impactar en el cumplimiento de la gestión del talento humano.

Objetivo 4

5.1.4 Capacitación del personal

- Solamente 2 de las 46 secciones que forman parte de la Municipalidad gestionaron capacitaciones para el personal de su área durante el año 2024. Además, 4 secciones gestionaron capacitaciones para diferentes áreas de la institución. Esto denota una deficiencia en la gestión de los líderes de sección, quienes son responsables de manejar la capacitación de sus colaboradores.

- Para el año 2024 se destinó un total de ¢3.000.000 para actividades de capacitación, de los cuales se utilizaron solamente ¢1.502.428. Las capacitaciones realizadas muy escasas, tomando en cuenta que el municipio cuenta con 5 grupos ocupacionales y más de 400 colaboradores.
- Se detecta la ausencia de una estrategia clara y alineada con las necesidades específicas de los puestos, lo cual limita la efectividad del uso de los recursos destinados a la formación del personal.

5.1.5 Conclusión general

Objetivo general: Analizar la situación actual de la Municipalidad de Heredia en cuanto a la existencia y efectividad de un plan de sucesión que asegure la continuidad operativa, todo de conformidad con la Ley N.10159 y la normativa vigente, en el plazo comprendido desde el mes de junio de 2024, hasta el mes de julio de 2025.

El análisis realizado en el capítulo IV evidencia que, a pesar de que la Municipalidad de Heredia cuenta con la mayoría de los procesos que indica la normativa sobre la gestión del talento humano, no cuenta con un proceso de implementación de un plan de mejora fortalecido para el sistema de evaluación del desempeño ni la implementación de un plan de sucesión. Este plan es importante para garantizar la continuidad ante ausencias de personal crítico por permisos sin goce salarial, vacaciones, jubilaciones, entre otras razones.

Con relación a la evaluación del desempeño, se detectan mecanismos poco estandarizados de los factores de evaluación, con vacíos en la retroalimentación al personal. Se identifican oportunidades de mejora en la capacitación del personal, sobre normativa vigente y desarrollo del personal. En conjunto, estos hallazgos confirman la necesidad de articular una política interna sólida que incorpore el análisis de desempeño, el fortalecimiento de la capacitación, y la planificación estratégica de los puestos críticos, alineada con los principios del empleo público costarricense.

La construcción del marco teórico y la correcta utilización de fuentes académicas se vieron fortalecidas mediante la participación de capacitaciones impartidas por la Universidad Nacional.

Estas incluyeron un taller sobre el uso de las normas APA, realizado el 5 de agosto de 2024, y otro sobre el manejo de gestores bibliográficos, llevado a cabo el 7 de agosto del mismo año. Dichas instancias permitieron aplicar criterios actualizados en cuanto a citación, organización y respaldo de la información bibliográfica utilizada en la presente investigación.

5.2 Recomendaciones

A continuación, de las conclusiones anteriores se realizan las siguientes recomendaciones, de acuerdo con los resultados de los instrumentos aplicados a las variables y objetivos del presente trabajo de investigación.

Objetivo 1

5.2.1 Ley N.10159 y Directriz Ministerial 001-2024 PLAN

- Se recomienda que la sección de Talento Humano, con la colaboración de la dirección de Asesoría y Gestión Jurídica, confeccione material didáctico que abarque todas las normativas relevantes para la realización de capacitaciones a todo el personal, el cual incluya la normativa de la gestión del recuso humano.
- Se recomienda incorporar aspectos predominantes de la normativa en el plan de inducción existente para el personal de nuevo ingreso. Así mismo, gestionar la retroalimentación de manera bianual, todo esto, implementando una plataforma digital actualizada para acceso en todo momento a material didáctico por parte del personal de la municipalidad.
- Se recomienda que la sección de Talento Humano conforme un plan de mejora estandarizado para el seguimiento de los resultados de la evaluación del desempeño de los funcionarios. De igual manera, se recomienda que la Municipalidad de Heredia realice la implementación de un plan de sucesión para garantizar que no se pierda el conocimiento y no interrumpir la prestación del servicio que se brinda tanto al cliente interno como externo.

Objetivo 2

5.2.2 Evaluación del desempeño

- Se recomienda que la sección de Talento Humano realice una revisión y ajuste integral de la estructura de evaluación del desempeño, de manera que dicha herramienta proporcione información precisa para la identificación de personal con potencial y aptitudes para el crecimiento, de conformidad con la normativa vigente.
- Se recomienda establecer un programa de formación dirigido a las jefaturas, para fortalecer el conocimiento pleno de sus responsabilidades y obligaciones sobre las normativas, como lo es cumplir con la ejecución de la evaluación del desempeño, la cual es un incentivo para la promoción y el desarrollo del personal. Esta medida busca corregir la falta que se identifica de que hay personal sin recibir la evaluación del desempeño.

Objetivo 3

5.2.3 Puestos críticos en la Municipalidad de Heredia.

- Se recomienda desarrollar e implementar un plan de sucesión que asegure la continuidad de los servicios que brinda la municipalidad ante la falta de personal por jubilación, fallecimientos, permisos sin goce salarial o renuncia, el cual se actualizará cada año. Dicho plan identificará a los puestos críticos y a los candidatos idóneos para suplirlos, en cumplimiento de normativa vigente.
- Se recomienda que la sección de Talento Humano conforme una base de datos a nivel del sistema municipal, con la información actualizada de todos los funcionarios y sus atestados académicos, que permita ser actualizada anualmente por los mismos funcionarios. Esto será una herramienta que facilitará el seguimiento del cumplimiento de requisitos académicos y legales.

Objetivo 4

5.2.4 Capacitación del personal

- Se recomienda que la sección de Talento Humano diseñe y sea el encargado de implementar una estrategia integral de capacitación de personal, apoyada en una herramienta tecnológica, que, en colaboración con las jefaturas, se realice un diagnóstico anual de necesidades de capacitación para identificar las oportunidades de capacitación y promover programas que estén orientados a identificar al personal potencial. Esto contribuirá a brindar oportunidades de crecimiento a los colaboradores.

- Garantizar el acceso a presupuesto para desarrollar la estrategia integral de capacitación de personal, minimizando las limitaciones presupuestarias y fortaleciendo las competencias esenciales para la continuidad operativa. Se debe de tomar en cuenta el presupuesto requerido para implementar las capacitaciones requeridas para el desarrollo del plan de sucesión.
- Se recomienda que la sección de Talento Humano realice bianualmente, en conjunto con las jefaturas, un análisis de los perfiles de puestos, con el fin de realizar diagnósticos de capacitación y desarrollo del personal a cargo, mediante la creación y aplicación de un instrumento que será llenado por las jefaturas.

5.2.5 Recomendación General.

Objetivo general: Analizar la situación actual de la Municipalidad de Heredia en cuanto a la existencia y efectividad de un plan de sucesión que asegure la continuidad operativa, todo de conformidad con la Ley N.10159 y la normativa vigente, en el plazo comprendido desde el mes de junio de 2024, hasta el mes de julio de 2025.

La continuidad de los servicios que brinda la Municipalidad de Heredia depende en su mayoría de la preparación que tenga el personal para el desempeño ideal sus funciones. Es fundamental la realización de diagnósticos de necesidades de capacitación para el desarrollo del personal. Así mismo, se debe de contar con una estructura fortalecida de la evaluación del desempeño aplicada a los funcionarios, de manera que esta sea una herramienta de medición para la identificación de personal potencial y dar seguimiento al proceso de retroalimentación, en estricto cumplimiento de la normativa.

Así mismo, se propone la implementación de un plan de sucesión que garantice la continuidad de los servicios sin perder el conocimiento desarrollado por el personal de puestos críticos, en conjunto con la implementación de un plan de mejora para fortalecer las competencias del personal. Es indispensable contar con un presupuesto anual adecuado para sostener los planes de capacitación para el desarrollo del personal, retroalimentación y la implementación del plan de sucesión. Esto permitirá optimizar la gestión del talento humano de la Municipalidad de Heredia.

5.3 Propuesta



PROPUESTA DE PLAN DE SUCESION PARA LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA

El objetivo es proponer un plan de sucesión que garantice la continuidad del servicio de los puestos críticos y no perder el conocimiento en la Municipalidad de Heredia en un plazo de dos años

Presentado por:
Alexander Rodríguez Aguilar
Cinthia Cambronero Serrano
Gerson Quiros Rojas

5.3.1 Introducción

La Municipalidad de Heredia, como ente público, se encuentra ante la necesidad de establecer mecanismos que permitan anticiparse a la rotación de personal en cargos esenciales, ya sea por jubilación, movilidad interna o cualquier otra causa. Actualmente, la institución no cuenta con un sistema que permita identificar formalmente cuáles son sus puestos críticos ni con una herramienta que facilite esta gestión de manera sistemática.

Con la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público N.10159 y la Directriz Ministerial 001-2024 PLAN, se refuerza la obligatoriedad de que las instituciones públicas, incluidas las municipalidades, implementen mecanismos que aseguren una gestión proactiva del talento humano. Estas normativas no solo recomiendan la identificación de necesidades y perfiles profesionales, sino que también promueven la transparencia, la meritocracia y la preparación continua del personal.

Por ello, surge la necesidad de diseñar una propuesta de plan de sucesión institucional, iniciando por la creación de una matriz de identificación de puestos críticos. Esta herramienta se alimentará, en su etapa inicial, del manual descriptivo de puestos existente en la Municipalidad, lo que permitirá establecer criterios objetivos para determinar la relevancia estratégica de cada cargo. Este proyecto pretende sentar las bases para la construcción de un modelo de sucesión sostenible, transparente y ajustado a la normativa vigente, como parte de una gestión moderna y orientada a resultados.

5.3.2 Justificación.

Con el propósito de dar cumplimiento a los lineamientos establecidos por la Ley Marco de Empleo Público, la cual entró a regir el 10 de marzo de 2023, se aprobó el Plan de Empleo público de la Municipalidad de Heredia, mediante Sesión Ordinaria del Concejo Municipal N° 065-2025, ACUERDO-MH-CM-SCM- 144-2025 del día 28 de enero del 2025, el cual establece una serie de medidas para dar transparencia a los procesos de relación estatutaria así dispuestas en la Directriz Ministerial 001-Plan, emitida por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Dentro de las medidas a tomar, la institución presenta la creación de un plan de sucesión, como indica el Plan de Empleo Público Municipalidad de Heredia específicamente:

“Crear un Plan de Sucesión con el fin de identificar los puestos críticos y claves para dar continuidad a la gestión institucional en caso de darse la desvinculación laboral por diferentes motivos del personal municipal, y no perder el conocimiento e impedir la ausencia de personal idóneo en el puesto”. (2024).

5.4 Objetivos.

5.4.1 Objetivo general

Presentar una propuesta de implementación de un plan de sucesión para garantizar la continuidad de los servicios de los puestos críticos y no perder el conocimiento en la Municipalidad de Heredia en un plazo de 2 años.

5.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los puestos críticos de la Municipalidad de Heredia.
- Proponer los mecanismos para la identificación de los postulantes a puestos críticos.
- Diseñar las herramientas para la transferencia del conocimiento crítico a los puestos identificados a desarrollar en el plan de sucesión.

5.4.3 Alcance de la Propuesta

La presente propuesta aplica para los puestos críticos previamente identificados dentro de la estructura organizativa de la Municipalidad de Heredia y considera al personal en propiedad o interino como potenciales candidatos internos con posibilidades de desarrollo profesional. En la presente propuesta se desarrollan las etapas que cubrirán los procesos a desarrollar para la implementación de puestos críticos.

5.4.4 Metodología.

La presente propuesta de plan de sucesión para la Municipalidad de Heredia se encuentra desarrollada mediante 4 etapas que conforman los pasos estratégicos a seguir para la creación, implementación y seguimiento del plan. Las 4 etapas se desarrollan de la siguiente manera:

1. Planificación.
2. Identificación de puestos críticos.
3. Capacitación y formación de sucesores, puestos críticos.
4. Seguimiento y evaluación.

1 Planificación

La sección de Talento Humano es la responsable de llevar a cabo la planificación y la implementación del plan de sucesión, siendo el gestor de la sección el protagonista y el encargado

de dar seguimiento a todo el proceso del plan de sucesión, desde su creación, hasta su aprobación, implementación, seguimiento y actualización. Siempre contando con su equipo de trabajo para el cumplimiento del proceso que conlleva la implementación del plan de sucesión.

Mediante los siguientes pasos se concretará la etapa de planificación para la creación del plan de sucesión:

Revisar y actualizar el manual.

Conforme a la revisión realizada del Manual Descriptivo de Clases y Puestos de la Municipalidad de Heredia durante el trabajo de investigación, se confirma que la Municipalidad de Heredia cuenta con el Manual Descriptivo de Clases y Puestos actualizado. Su última actualización tiene fecha el 11 de setiembre del 2024, aprobado por el Concejo Municipal en Sesión Ordinaria 031-2024, mediante el acuerdo SCM-1208-2024.

Con esto se entiende que todos los puestos existentes en la municipalidad se encuentran incluidos en el manual, con su grupo ocupacional y su clasificación correspondiente.

Capacitar a las jefaturas sobre el uso de las matrices.

Las matrices que se proponen en la presente propuesta deben de ser de conocimiento y manejo de las jefaturas con personal a cargo, debido a que están involucradas en el proceso de implementación del plan de sucesión. Las jefaturas tienen gran presencia en la identificación de personal que sea idóneo para cubrir puestos críticos. Además, tienen conciencia de las necesidades que se deben de cubrir en las áreas de trabajo para dar continuidad al servicio requerido para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Las matrices se darán a conocer mediante la reunión convocada por el gestor de Talento Humano a las jefaturas, en la cual se explicará con detalle cada elemento y su utilidad. Esto es importante para que se sepa un uso efectivo y con buenos resultados, libres de ambigüedad de información.

2 Identificación de puestos críticos

Identificación de puestos crítico mediante la matriz.

Este equipo investigador ha identificado los puestos críticos de la Municipalidad de Heredia, utilizando como el instrumento técnico base el Manual Descriptivo de Clases y Puestos. Se realizó llevando a cabo los siguientes pasos:

- Análisis de los puestos de trabajo según sus niveles de clases, mediante una matriz de factores con puntuaciones que definen la valoración del trabajo de cada nivel.
- Clasificación de los puestos de trabajo por grados de factores para la identificación de puestos críticos.

Seguidamente se desarrollan los pasos para la identificación de los puestos críticos:

Análisis de los puestos de trabajo según sus niveles de clases, mediante una matriz de factores con puntuaciones que definen la valoración del trabajo de cada nivel.

El sistema de clasificación de puestos de la Municipalidad de Heredia está compuesto por 5 grupos ocupacionales, de los cuales se derivan niveles de clases, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 23. Grupos Ocupacionales y sus niveles de clasificación Municipalidad de Heredia.

Clasificación de Puestos Municipalidad de Heredia	
Grupo ocupacional	Nivel de puesto
Grupo Operativo Municipal	Operario Municipal 1-A
	Operario Municipal 1-B
	Operario Municipal 1-C
	Operario Municipal 1-D
	Operario Municipal 1-E
	Operario Municipal 2-A
	Operario Municipal 2-B
Grupo Administrativo Municipal	Administrativo Municipal 1-A
	Administrativo Municipal 1-B
	Administrativo Municipal 1-C
	Administrativo Municipal 2-A
	Administrativo Municipal 2-B
Grupo Técnico Municipal	Técnico Municipal 1-A
	Técnico Municipal 1-B
	Técnico Municipal 2
Grupo Profesional Municipal	Profesional Municipal 1-A
	Profesional Municipal 1-B
	Profesional Municipal 1-C
	Profesional Municipal 2-A
	Profesional Municipal 2-B
	Profesional Municipal 2-C
Grupo Director Municipal	Director Municipal

Nota: Revisión documental con datos del Manual Descriptivo de Clases y Puestos recibida por la sección de Talento Humano. **Elaboración:** Grupo investigador, 2025.

La matriz de factores asigna mediante grados y puntos la relevancia de trabajo de los factores en cada nivel de clases relevantes para cada grupo ocupacional, a los cuales se han asignado a cada uno un rango y una puntuación según el desempeño de los puestos.

La matriz de factores mide la clasificación de cada nivel según un rango y puntuación mediante los factores que se mencionaran a continuación:

Tabla 24. Factores generales del trabajo para efecto de clasificación de puestos por grados

FACTOR
COMPLEJIDAD DEL TRABAJO
LIBERTAD PARA ACTUAR EN LA PLANIFICACIÓN Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DEL CARGO
PELIGROSIDAD QUE CONLLEVA EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES
DISPONIBILIDAD
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA
RESPONSABILIDAD ASOCIADA AL MANEJO DE RECURSOS PÚBLICOS

Nota: Revisión documental con datos del Manual Descriptivo de Clases y Puestos recibida por la sección de Talento Humano. **Elaboración:** Grupo investigador, 2025.

Por consiguiente, se presenta a continuación la descripción de los factores con el grado y puntuación seleccionados en la Municipalidad de Heredia, con respecto a la relevancia del trabajo de cada nivel de clase de los puestos seleccionados como críticos.

Tabla 25. Descripción de los factores considerados para la selección de puestos críticos según su grado y puntuación.

Factores	Grado 6°	Puntuación	Grado 7°	Puntuación	Grado 8°	Puntuación
COMPLEJIDAD DEL TRABAJO (Inciso e, artículo 31 de la Ley N°10159) PUNTOS	Trabajo que comprende el análisis de problemas complicados, planeamiento de las actividades con él relacionadas y generalmente, la coordinación del esfuerzo de más de una oficina. Puede requerir la solución de grandes problemas y la ejecución de tareas en donde los principios generales reconocidos pueden ser insuficientes para determinar el procedimiento o las decisiones que deben tomarse. Estas pueden	DE 105 A 125	Trabajo que impone el análisis y la solución de problemas generalmente relacionados con programas sustantivos de la institución, en las áreas: científica, técnica y/o administrativa, para los cuales es frecuente que no existan precedentes claramente definidos. Las decisiones son susceptibles de	DE 155 A 175	Trabajo que exige la participación del servidor en la formulación y dirección de amplios planes de acción y vastos programas de carácter sustantivo y/o de apoyo administrativo. Las decisiones tienen gran trascendencia institucional y son susceptibles de producir grandes conflictos o pérdidas.	DE 180 A 200

	generar conflictos interna y externamente.		producir conflictos, tanto interna como externamente.			
--	--	--	---	--	--	--

Factores		Grado 5°	Puntuación	Grado 6°	Puntuación
LIBERTAD PARA ACTUAR EN LA PLANIFICACIÓN Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DEL CARGO (Inciso i, artículo 31 de la Ley N°1015)	Requiere superior habilidad para ejecutar trabajos muy difíciles de un nivel profesional superior, con actuación independiente en amplios programas que presentan continuos y cambiantes y en los cuales la responsabilidad por la organización y el planeamiento está limitada únicamente por las políticas de la entidad y la legislación. Toma decisiones trascendentales sin consultar a su superior, a menos que se presenten problemas de excepcional importancia.		DE 105 A 125	El funcionario trabaja con amplia independencia, por lo que las actividades exigen un alto grado de capacidad para organizar, planear y dirigir la ejecución de amplios planos de acción, los cuales involucran, generalmente, a varias oficinas. Es frecuente, en este nivel, la atención a problemas y la toma de decisiones para las cuales no hay precedentes establecidos	DE 130 A 150

Factores		Grado 3°	Puntuación	Grado 4°	Puntuación	Grado 5°	Puntuación	
PELIGROCIDAD QUE CONLLEVA EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES (Inciso g, artículo 31 de la Ley N°10159)	Trabajo que incluye la presencia continua de un factor molesto: temperatura (alta o baja), polvo, ruido, ventilación, iluminación, humedad, etc., o la combinación de varios de esos elementos de menor importancia, lo cual pudiera obligar al servidor a velar por su salud con mayor atención, pero sin que le afecte fatalmente. La actividad puede exigir frecuentes desplazamientos fuera de la oficina. El esfuerzo físico, de acuerdo con el tipo de puesto, puede ser moderadamente pesado. Buenas condiciones ambientales pero el trabajo exige esfuerzo mental para coordinar		DE 65 A 90	La o el trabajador incluye la presencia de una suma de factores desagradables, tales como: temperatura, (anormalmente baja o alta o cambios frecuentes de la misma), humedad, ruido gases, etc., en forma continua de manera que el servidor puede sufrir accidentes o enfermedades de gravedad que a su vez originarían incapacidades parciales o permanentes, pérdida de miembros y órganos, intoxicaciones y otros efectos similares. La función exige el trabajar sin límite de horario y el desplazamiento o diversos lugares del país. Buenas condiciones ambientales pero el trabajo exige considerable esfuerzo mental para atender y resolver problemas y tomar		DE 95 A 120	El trabajo se ejecuta bajo condiciones de extrema peligrosidad que pueden producir incapacidad total y permanente o enfermedades resultantes de la exposición a cuerpos patógenos, a sustancias tóxicas o a otros elementos directamente perjudiciales para la salud. Los diversos factores deben ser soportados en forma continua y con un margen mínimo de seguridad. Buenas condiciones ambientales, pero en donde el trabajo exige gran esfuerzo mental para atender y resolver problemas y tomar decisiones de trascendencia	DE 125 A 150

ideas y aplicar el juicio y el criterio para tender varias actividades simultáneas y/o problemas de alguna complejidad y tomar decisiones con base en precedentes y procedimiento establecidos. Al servidor(a) le puede corresponder trabajar en jornadas nocturnas, mixtas o sin límite de horario.	decisiones sobre asuntos sustantivos de gran importancia. Debe aplicar, con frecuencia, el juicio y el criterio para definir, establecer métodos y procedimientos de trabajo, para efectuar investigaciones y otras actividades similares para las cuales generalmente no existen procedimientos o bien los principios teóricos y prácticos aplicables a la actividad no son suficientes.	institucional. Constantemente, debe aplicar su juicio y criterio para definir y establecer métodos y procedimientos de trabajo propios de programas sustantivos, para efectuar investigaciones y otras actividades similares para las cuales no existen precedentes o los principios teóricos y prácticos de una profesión determinada pueden ser insuficientes.
--	---	--

Factores	Grado 5°	Puntuación	Grado 6°	Puntuación
DISPONIBILIDAD (Inciso f, artículo 31 de la Ley N°10159)	La ejecución del trabajo requiere que la persona esté disponible en todo momento, para desempeñar cierta clase de funciones de su mismo cargo, fuera de horario e incluso en periodos de descanso, esto, en virtud de que son responsables de procesos de trabajo o servicios que ante una necesidad comprobada, deba garantizar la continuidad de los servicios o la continuidad de procesos de apoyo de índole administrativo.	DE 105 A 125	Reservado para ejecutivos(as) de nivel superior y personal responsable de los sistemas informáticos y de ciberseguridad institucional, para lo cual deben estar prestos a desempeñar las funciones del cargo, incluso sin estar en presencia de una urgencia. Deben estar en total disposición sin sujeción de que sea un día particular.	DE 130 A 150
Factores	Grado 6°	Puntuación	Grado 7°	Puntuación
CONOCIMIENTO (Inciso a, artículo 31 de la Ley N°10159)	El puesto exige cursos especializados de postgrado o la licenciatura otorgada por una institución superior.	DE 130 A 150		
Factores	Grado 6°	Puntuación	Grado 7°	Puntuación
EXPERIENCIA (Inciso a, artículo 31 de la Ley N°10159)	Gran madurez profesional y personal. Considerable criterio y juicio crítico. Amplia capacidad analítica y creadora. Gran habilidad para dirigir personal y para las relaciones públicas. Se requiere amplia experiencia.	DE 130 A 150		
Factores	Grado 5°	Puntuación	Grado 6°	Puntuación

RESPONSABILIDAD ASOCIADA AL MANEJO DE RECURSOS PÚBLICOS (Inciso h, artículo 31 de la Ley N°10159)	Tiene responsabilidad sobre el equipo, las herramientas, los materiales o los documentos que utiliza o son utilizados por otras personas. Puede custodiar y manejar valores en efectivo o en títulos, así como administrar contratos de servicios que implican la autorización de erogaciones presupuestarias.	DE 110 A 150	Es responsable, conjuntamente con las respectivas jefaturas, por el equipo, los materiales, los documentos y la información que se maneja en la unidad. Puede custodiar y manejar valores en efectivo o en títulos, así como, administrar contratos de servicios, que implican la autorización de erogaciones presupuestarias, en este nivel puede ser responsable además de supervisar contratos de servicios, administrados por personal bajo su cargo.	DE 160 A 200
--	--	---------------------	---	---------------------

Nota: Revisión documental con datos del Manual Descriptivo de Clases y Puestos recibida por la sección de Talento Humano. **Elaboración:** Grupo investigador, 2025.

La tabla anterior es el resultado de los factores con sus grados y puntuación determinados como las descripciones que corresponden a la identificación de puestos críticos, es decir, los puestos contenidos en los niveles que poseen estos rangos de factores asignados por la institución corresponden a puestos críticos, por el alto grado de compromiso en las tareas que requiere el puesto.

5.5.5 Clasificación de los puestos de trabajo por grados de factores para la identificación de puestos críticos.

Se procede a presentar la propuesta de los puestos críticos identificados en la Municipalidad de Heredia mediante el presente estudio y análisis de cada nivel de clase de conformidad con la matriz de factores. Se detalla a continuación la clasificación de puestos en la siguiente matriz:

Tabla 26. Matriz de Clasificación de puestos críticos de la Municipalidad de Heredia

Matriz de calificación de puestos críticos de la Municipalidad de Heredia													
Fecha de actualización													
Datos generales			Factores							Total Puntaje Obtenido	Total Puntaje Mínimo Esperado	Total Puntaje Máximo Esperado	Nota Obtenida (0-100)
N°	Nombre y apellidos	Puesto sucesorio	Cantidad de plazas por puesto	Complejidad del trabajo	Libertad para actuar en la planificación y el cumplimiento de las obligaciones del cargo	Peligrosidad que conlleva el ejercicio de sus funciones	Disponibilidad	Conocimiento y experiencia	Responsabilidad asociada al manejo de recursos públicos				
			Puntaje obtenido	Puntaje obtenido	Puntaje obtenido	untaje obtenido	untaje obtenido	Puntaje obtenido					
Profesional Municipal 2B													
1	Persona postulante 01	Contralor/a de Servicios	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
2	Persona postulante 02	Gestor/a de Planificación Institucional	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
3	Persona postulante 03	Proveedor/a Municipal	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
4	Persona postulante 04	Gestor/a de Tecnologías de Información	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
5	Persona postulante 05	Gestor/a de Talento Humano	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
6	Persona postulante 06	Gestor/a de Servicios Tributarios	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
7	Persona postulante 07	Gestor/a de Presupuesto	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
8	Persona postulante 08	Gestor/a de Seguridad Ciudadana	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
9	Persona postulante 09	Gestor/a de Desarrollo Territorial	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
10	Persona postulante 10	Tesorero/a	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
11	Persona postulante 11	Asesor/a Jurídico del Concejo	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
12	Persona postulante 12	Gestor/a de Valoración y Catastro	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
13	Persona postulante 13	Gestor/a de Comunicación Institucional	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
14	Persona postulante 14	Contador/a	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
15	Persona postulante 15	Gestor/a de Gestión Social Inclusiva	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
16	Persona postulante 16	Gestor/a de Gestión Integral de Residuos	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
17	Persona postulante 17	Gestor/a de Servicios Generales	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
18	Persona postulante 18	Administrador/a del Palacio de los Deportes	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
19	Persona postulante 19	Gestor/a de Control Fiscal y Urbano	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
20	Persona postulante 20	Coordinador/a de Ingeniería de Procesos	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
21	Persona postulante 21	Gestor/a de Gestión Vial	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
22	Persona postulante 22	Gestor/a de Despacho de la Alcaldía	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
23	Persona postulante 23	Gestor/a de Servicios Generales	1	142	106	53	106	106	144	657	645	1000	65,7
Profesional Municipal 2C													
24	Persona postulante 24	Administrador/a Tributario	0	170	125	60	125	130	160	770	645	1000	77
Director Municipal													
25	Persona postulante 25	Director/a Financiero Administrativo	1	200	150	75	150	150	200	925	645	1000	92,5
26	Persona postulante 26	Director/a de Servicios y Gestión Tributaria	1	200	150	75	150	150	200	925	645	1000	92,5
27	Persona postulante 27	Director/a Inversión Pública	1	200	150	75	150	150	200	925	645	1000	92,5
28	Persona postulante 28	Director/a de Asesoría y Gestión Jurídica	1	200	150	75	150	150	200	925	645	1000	92,5
29	Persona postulante 29	Auditor/a Interno	1	200	150	75	150	150	200	925	645	1000	92,5
30	Persona postulante 30	Gestor/a Desarrollo Socioeconómico y Cultural	1	200	150	75	150	150	200	925	645	1000	92,5

Nota: Revisión documental con datos del Manual Descriptivo de Clases y Puestos recibida por la sección de Talento Humano. **Elaboración:** Grupo investigador, 2025.

Como resultado y como lo indica la tabla 25, se identificaron 30 puestos críticos en total. Esta selección se realizó mediante análisis de la matriz de factores que contiene el Manual Descriptivo de Clases y Puestos, seleccionando los grados y puntos de acuerdo con la complejidad del trabajo, la libertad de planificar, la peligrosidad que conlleva el ejercicio de sus funciones, la disponibilidad que debe de tener la persona funcionaria en el puesto, el conocimiento y la experiencia y como último factor la responsabilidad asociada al manejo de los recursos públicos.

Siendo así, cada nivel de puestos tiene en común además de los requisitos del puesto, como el grado académico, la experiencia y requisitos legales, características personales deseables y capacitación deseable. A continuación, se detallan los perfiles de requisitos y competencias de los puestos escogidos como críticos en la Municipalidad de Heredia:

Tabla 27. Perfil de requisitos por niveles – Puestos críticos

CARACTERÍSTICAS Y REQUERIMIENTOS	<u>NIVEL PM 2A</u>	<u>NIVEL PM 2B</u>	<u>NIVEL PM 2C</u>	<u>NIVEL DIRECTOR</u>
EDUCACION FORMAL	Licenciatura o grado superior en una carrera atinente al cargo a desempeñar.	Licenciatura o grado superior en una carrera atinente al cargo a desempeñar.	Licenciatura o grado superior en una carrera atinente al cargo a desempeñar.	Licenciatura en una carrera atinente al cargo a desempeñar.
EXPERIENCIA	De 1 a 2 años de experiencia en labores relacionadas con el cargo	De 2 a 3 años de experiencia en labores profesionales en la carrera universitaria a fin. Preferiblemente 1 año de experiencia en supervisión de personal. En el caso del Contralor de Servicios; Contar con al menos tres años de experiencia en áreas relacionadas con el servicio al cliente o gestión de calidad, preferiblemente en la organización para la que labora. Acuerdo:360-2014.	De 3 a 4 años de experiencia en labores profesionales en la carrera universitaria a fin. 2 años de experiencia en supervisión de labores profesionales	De 3 a 4 años de experiencia en labores profesionales en la carrera universitaria a fin. De 2 a 3 años de experiencia en supervisión de labores profesionales relacionadas con el cargo.
REQUITO LEGAL	Incorporado al colegio profesional respectivo y estar activo	Incorporado al colegio profesional respectivo y estar activo	Incorporado(a) al colegio profesional respectivo y estar activo	Incorporado(a) y activo al colegio profesional respectivo.
CARACTERÍSTICAS PERSONALES DESEABLES	Capacidad de trabajo bajo presión	Capacidad de trabajo bajo presión	Capacidad de trabajo bajo presión	Capacidad de trabajo bajo presión
	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo
	Cooperador(a)	Cooperador(a)	Cooperador(a)	Cooperador(a)
	Dinámico(a)	Dinámico(a)	Dinámico(a)	Dinámico(a)
	Sentido de orden	Sentido de orden	Sentido de orden	Sentido de orden
	Actitud positiva ante el cambio	Actitud positiva ante el cambio	Actitud positiva ante el cambio	Actitud positiva ante el cambio
	Capacidad de negociación y toma de decisiones.	Capacidad de negociación y toma de decisiones.	Capacidad de negociación y toma de decisiones.	Capacidad de negociación y toma de decisiones.
	Habilidad comunicativa	Habilidad comunicativa	Habilidad comunicativa	Habilidad comunicativa
	Proactivo	Habilidad numérica	Habilidad numérica	Habilidad numérica
Habilidad numérica	Discreción.	Discreción	Discreción.	
Discreción.				
CAPACITACION DESEABLE	Manejo de paquetes de cómputo	Manejo de paquetes de cómputo	Manejo de paquetes de cómputo	Manejo de paquetes de cómputo
	Servicio al cliente	Servicio al cliente	Servicio al cliente	Servicio al cliente
	Relaciones humanas	Relaciones humanas	Relaciones humanas	Relaciones humanas
	Presupuestación	Presupuestación	Presupuestación	Presupuestación
	Calidad en el servicio	Calidad en el servicio	Calidad en el servicio	Calidad en el servicio

Nota: Revisión documental con datos del Manual Descriptivo de Clases y Puestos recibida por la sección de Talento Humano. **Elaboración:** Grupo investigador, 2025.

Priorizarlos según su impacto institucional.

El impacto que puede generar la ausencia de los puestos críticos en la institución es muy grande, por la responsabilidad de sus tareas y su presencia para resolver asuntos de alta complejidad. Es de suma importancia llevar a cabo la creación e implementación del plan de sucesión de la Municipalidad de Heredia.

El personal de la municipalidad posee beneficios como el disfrute de vacaciones, otros que están contemplados dentro de la carrera administrativa como lo son los permisos sin goce salarial, licencias con goce salarial, situaciones como incapacidades y jubilaciones. Por lo tanto, es inevitable que en algún momento un puesto crítico deba de ser cubierto por una persona preparada para asumir sus roles y la responsabilidad que conlleva el puesto.

Agrupación del personal de acuerdo con la proyección para sustitución (por pensión, permisos, vacaciones o despidos.

Plantear los objetivos y metas para la implementación del plan de sucesión.

La propuesta de implementación de un plan de sucesión para la Municipalidad de Heredia pretende que en la institución se garantice la continuidad de los servicios de los puestos críticos, además, esencial no perder el conocimiento que ha adquirido la persona en el puesto. Aprovechar el conocimiento, la experiencia que posee el titular de un puesto crítico agrega un gran valor a la institución, en tiempo porque se extrae el conocimiento antes del retiro de sus funciones, en recursos porque gran parte de la capacitación del sucesor va a ser directamente de la persona que labora en el puesto crítico.

La implementación de un plan de sucesión en la Municipalidad de Heredia es parte de una acción que debe de tomar en un plazo de 2 años, conforme a lo establecido en el Plan de Empleo Público de la institución por parte de la sección de Talento Humano. Esto conlleva que otras secciones se involucren directa e indirectamente con esto. Además, se requiere de contar con aprobación de presupuesto para la implementación, así como el recurso humano, material y tiempo.

Un plan de sucesión permite dar oportunidades de desarrollo para el personal, y promueve la motivación al personal de prepararse y crecer. Esto puede traer como consecuencia una baja rotación de personal y ambientes laborales conflictivos.

Identificar los puestos críticos de la Municipalidad de Heredia abre camino para que los servicios que brinda la institución no se vean afectados, sobre todo roles tan indispensables y los cuales tienen gran responsabilidad.

Proponer herramientas diseñadas para la identificación de los postulantes a puestos críticos permitirá acceder a una base de datos actualizada, en la que se conocerá de forma más cercana al personal. Esto permitirá la identificación y seguimiento del personal de manera más personalizada.

Socializar la propuesta con la Alcaldía Municipal.

La Municipalidad de Heredia debe de contar con el visto bueno de la señora alcaldesa y posteriormente del Concejo Municipal para la implementación del plan de sucesión. Esto con base en el Código Municipal, el cual en el artículo 133 indica que el personal municipal es nombrado y removido por el alcalde municipal.

Con respecto a la contratación de personal de una municipalidad, el Código Municipal establece lo siguiente:

Artículo 137. - Al quedar una plaza vacante, la municipalidad deberá llenarla de acuerdo con las siguientes opciones:

a) Mediante ascenso directo del funcionario calificado para el efecto y si es del grado inmediato.

b) Ante inopia en el procedimiento anterior, convocará a concurso interno entre todos los empleados de la Institución.

c) De mantenerse inopia en la instancia anterior, convocará a concurso externo, publicado por lo menos en un diario de circulación nacional y con las mismas condiciones del concurso interno. (Ley 7794, 1998).

Considerando lo anterior, se debe de llevar a cabo una planeación estratégica para que el personal que sea elegido como sucesor de puestos críticos cumpla con los requerimientos normativos, como los que indica el Código Municipal en el artículo 137.

Validar y ajustar con base en observaciones

La alcaldesa se encargará de dar el visto bueno o hacer las observaciones sobre la propuesta del plan de sucesión presentado por el gestor de Talento Humano. Si ha sido devuelto, la sección de

Talento Humano realizará las correcciones o cambios necesarios y la entregará nuevamente a la Alcaldía para su aprobación. Posterior a la aprobación de la Alcaldía, esta propuesta se presentará ante la Comisión de Gobierno para su análisis y ante el Concejo Municipal para su aprobación.

Informar a las jefaturas y coordinadores sobre el plan de sucesión para la implementación

La Sección de Talento Humano será la responsable de comunicar a las diferentes jefaturas y coordinaciones de la Municipalidad de Heredia los objetivos, beneficios y estructura del plan de sucesión propuesto. Esta fase tiene como propósito asegurar que los líderes comprendan la importancia de identificar puestos críticos y talentos internos, y que puedan colaborar activamente en el proceso. La socialización se realizará mediante reuniones presenciales o virtuales, donde se presentará el plan, los instrumentos de evaluación, las matrices de análisis y el cronograma de implementación. Además, se resolverán dudas y se establecerán compromisos por parte de las jefaturas para su participación en las siguientes etapas.

Ilustración 3 Comunicado para la discusión de la propuesta Plan de sucesión

COMUNICADO OFICIAL

Municipalidad de Heredia
Sección de Talento Humano
Fecha: xx de xxxx de 202x



Asunto: Divulgación del Plan de Sucesión Institucional

De la manera más atenta, la Sección de Talento Humano se dirige a ustedes con el propósito de comunicar los detalles del Plan de Sucesión diseñado para fortalecer la continuidad operativa y el desarrollo del talento interno en la Municipalidad de Heredia.

Objetivo de la socialización:

- Presentar los objetivos, beneficios y estructura del plan.
- Identificar puestos críticos y talentos clave en cada área.
- Explicar los instrumentos de evaluación, matrices de análisis y cronograma de implementación.
- Establecer compromisos para la participación activa en las siguientes etapas.

Metodología:

La socialización se realizará mediante reuniones [presenciales/virtuales] programadas para [fechas por definir]. Durante estas sesiones, el equipo de Talento Humano resolverá dudas y recogerá insumos para ajustar el proceso a las necesidades de cada área.

Cronograma de Reuniones de Socialización:

Fecha	Hora	Modalidad	Dirigido a
Por definir	9:00 a.m.	Presencial	Jefaturas de departamentos y alcalde municipal
Por definir	2:00 p.m.	Virtual (Teams)	Coordinadores operativos
Por definir	10:00 a.m.	Virtual (Teams)	Jefaturas y coordinadores

Atentamente,

Lic. XXX XXX
Sección de Talento Humano
Municipalidad de Heredia

Nota: Elaboración del grupo de investigación con datos del Manual Descriptivo de Clases y Puestos de la Municipalidad de Heredia, 2025

Crear el formato de la información acorde a las necesidades de cada área y jefatura

La Sección de Talento Humano elaborará un formato estandarizado para recopilar información relevante sobre el personal de cada área. Este formato será adaptado a las características y necesidades de cada unidad administrativa y se diseñará con base en los siguientes criterios: resultados de evaluaciones de desempeño, experiencia laboral en el puesto o área, nivel de conocimientos técnicos, habilidades blandas observadas y antigüedad en la institución. La información obtenida mediante este formato servirá como base para que las jefaturas recomienden a los colaboradores que podrían ser considerados como candidatos para la sucesión de puestos críticos.

Tabla 28. Formulario para la recolección de datos de los postulantes.

Número	Nombre del colaborador	Identificación	Información personal			Departamento / Área	Nombre de la jefatura	Puesto actual	Evaluación de desempeño (últimos 2 años)	Años de experiencia en el área	Conocimiento técnico del área	Habilidades blandas observadas	Recomendado para sucesión		Observaciones
			Edad	Sexo	¿Tiene alguna discapacidad?								Sí	No	

Nota: Elaboración del grupo de investigador, 2025

De acuerdo con el cuadro presentado, es un formulario para la recolección de datos de los posibles postulantes. Se denota que va a llevar un orden de los candidatos y sus calidades y cualidades, Se toman los datos de izquierda a derecha donde se inicia con la colocación del nombre del colaborador, identificación, edad, sexo, identificar si cuenta con algún tipo de discapacidad, departamento o sección donde labora, nombre de la jefatura, puesto actual, evaluación de desempeño, años de experiencia en el área, conocimiento técnico del área, habilidades blandas observadas, recomendado para sucesión y por último las observaciones generales.

Diagnóstico del Personal

La persona debe obtener las calificaciones de las evaluaciones de desempeño entre bueno y excelente

La Sección de Talento Humano revisará el historial de evaluaciones de desempeño de los colaboradores recomendados por las jefaturas. Solo se considerarán elegibles aquellos funcionarios que hayan obtenido calificaciones en el rango de “Muy bueno” a “excelente” en los dos últimos periodos de evaluación. Esta condición se establece como un filtro inicial que garantiza que los potenciales sucesores cuenten con un historial de desempeño adecuado y sostenido, lo cual incrementa la probabilidad de éxito en futuras posiciones críticas.

Las jefaturas recomiendan personal basado en: evaluaciones, experiencia, conocimiento, habilidades y antigüedad

Se aplicará la matriz de competencias diseñada para el plan de sucesión. Esta matriz evalúa a los candidatos según criterios como toma de decisiones, visión estratégica, comunicación efectiva, liderazgo, entre otros definidos en el manual de puestos y alineados con las necesidades organizativas. Cada candidato será calificado de forma objetiva, y se obtendrá un puntaje global que permitirá jerarquizarlos por puesto sucesorio. Este proceso será coordinado por la Sección de Talento Humano en conjunto con el alcalde municipal y las jefaturas involucradas.

Evaluar a los candidatos con la matriz de competencias. Registrar los resultados y jerarquizar candidatos, en la siguiente matriz:

Tabla 29. Matriz para selección de puestos críticos

Matriz de calificación de puestos críticos de la Municipalidad de Heredia												
Datos generales			Factores							Total Puntaje Obtenido	Total Puntaje Máximo Esperado	Nota Obtenida (0-100)
N°	Nombre y apellidos	Puesto sucesorio	Cantidad de plazas por puesto	Complejidad del trabajo	Libertad para actuar en la planificación y el cumplimiento de las obligaciones del cargo	Peligrosidad que conlleva el ejercicio de sus funciones	Disponibilidad	Conocimiento y experiencia	Responsabilidad asociada al manejo de recursos públicos			
				Puntaje obtenido	Puntaje obtenido	Puntaje obtenido	Puntaje obtenido	Puntaje obtenido	Puntaje obtenido			
1	Persona postulante 1											
2	Persona postulante 2											
3	Persona postulante 3											
4	Persona postulante 4											
5	Persona postulante 5											
6	Persona postulante 6											
7	Persona postulante 7											
8	Persona postulante 8											
9	Persona postulante 9											
10	Persona postulante 10											
11	Persona postulante 11											
12	Persona postulante 12											
13	Persona postulante 13											
14	Persona postulante 14											
15	Persona postulante 15											
16	Persona postulante 16											
17	Persona postulante 17											
18	Persona postulante 18											

Nota: Elaboración del grupo de investigación con datos del Manual Descriptivo de Clases y Puestos de la Municipalidad de Heredia, 2025

El comité institucional selecciona a las personas sucesoras de cada puesto crítico por medio de una terna.

El alcalde Municipal, en conjunto la Sección de Talento Humano, procederá a revisar las ternas de candidatos resultantes del proceso anterior. Con base en la información técnica, la trayectoria de los postulantes y los resultados obtenidos en la matriz se seleccionará a la persona sucesora más idónea para cada puesto crítico identificado. Este paso final permitirá establecer oficialmente los nombres que pasarán a formar parte del plan de desarrollo individual, lo que facilitará la preparación progresiva para asumir futuras responsabilidades institucionales.

Seleccionar la terna de candidatos que permita para cada puesto crítico y considere los siguientes criterios:

Competencias y habilidades

Experiencia y logros

Potencial de crecimiento y desarrollo

Una vez logrados estos análisis se puede proceder a la escogencia de las tres personas que pueden optar por el puesto disponible.

3 Capacitación y formación

En esta actividad se van a desarrollar los conceptos que se deben de valorar e identificar las necesidades de capacitación y formación de cada sucesor en función de las competencias y habilidades requeridas para cada puesto.

Desarrollo de los sucesores

Elaborar un plan de desarrollo individual de acuerdo con las necesidades de cada puesto

Una vez identificadas las necesidades de desarrollo para cada sucesor, en función de las competencias y habilidades que necesiten en cada puesto, es importante establecer objetivos de desarrollo específico medibles y alcanzables, estas estrategias de desarrollo, que se ajusten a las necesidades y objetivos de cada sucesor, como, por ejemplo, Mentoría y Cushing, rotación de puestos participación en proyectos.

Es importante desarrollar un plan de acciones específico para cada sucesor, que incluya los siguientes puntos:

¿Qué va a hacer?

¿Quién es el responsable?

¿Cuándo se va a realizar?

¿Cómo se va a evaluar?

Establecer un plan de seguimiento y evaluación según sea la necesidad.

Implementar el PDI

Se debe de comunicar el PDI a cada sucesor y asegurarse que cada uno entienda sus objetivos y habilidades. Se debe implementar las acciones de desarrollo para cada sucesor, realizar seguimientos sea trimestral, semestral y anual a cada sucesor, confirmar y monitorear su desarrollo, además de eso se deben realizar ajustes según sea la necesidad y proporcionar retroalimentación constructiva.

4 Seguimiento y evaluación.

El plan de sucesión para puestos críticos debe asegurarse que sea efectivo en la identificación y desarrollo para la preparación de los sucesores, también debe identificar las áreas de mejora y realizar los ajustes según sea necesario. Además, se debe evaluar el progreso de cada uno de los sucesores y su preparación para asumir los puestos críticos.

Revisión del cumplimiento de las metas establecidas al inicio de la sucesión.

Su importancia radica que busca mejorar la efectividad del plan de sucesión en la identificación, desarrollo y preparación para los puestos críticos, además, se debe identificar las áreas de mejora donde sea necesario. Lo que se pretende es fomentar una cultura de mejora continua dentro de la organización y se pretenda la innovación y excelencia.

Revisar y actualizar el plan de sucesión periódicamente, considerando los cambios dentro de la institución.

Para que el proyecto del plan de sucesión sea efectivo con el paso de los años, es importante realizar las evaluaciones necesarias e implementar los cambios en el formato e implementación, uno de los aspectos más importantes que actualmente pueden impactar en el plan de sucesión son las normativas que están en constantes modificaciones. Otro aspecto es el crecimiento de la municipalidad, lo cual puede generar creación de nuevos puestos aumentando la complejidad del organigrama organizacional.

i.

Plan de implementación.

El objetivo principal de este plan de implementación es garantizar la ejecución y la efectividad de la sucesión, principalmente con la búsqueda y asegurando que se identifiquen desarrollen y preparen los sucesores para los puestos críticos de la organización.

Cronograma

Tabla 30. Cronograma para la implementación del plan de sucesión

Etapas	Responsables	Actividades	Semanas							
			1	2	3	4	5	6	7	
1	Planificación	Sección de recursos humanos	Diagnostico institucional							
			Revisar y actualizar el manual descriptivo de puestos. Capacitar a jefaturas sobre el uso de las matrices.	■						
			Identificar los puestos clave mediante la matriz. Priorizarlos según su impacto institucional.		■	■				
			Agrupación del personal de acuerdo con la proyección para sustitución (por pensión, permisos, vacaciones o despidos)				■			
			Plantear los objetivos y metas para la implementación del plan de sucesión.					■		
			Socializar la propuesta con Dirección General y RRHH. Validar y ajustar con base en observaciones. Informar a las jefaturas y coordinadores sobre el plan de sucesión para la implementación						■	
			Crear el formato de la información acorde a las necesidades de cada área y jefatura							■

Etapas	Responsables	Actividades	Semanas					
			8	9	10	11	12	
2	Identificación de talentos	Sección de recursos humanos	Diagnóstico del personal					
			La persona debe obtener las calificaciones de las evaluaciones de desempeño entre bueno y excelente	■				
			Las jefaturas recomiendan personal basado en: evaluaciones, experiencia, conocimiento, habilidades y antigüedad.		■	■		
			Evaluar a los candidatos con la matriz de competencias. Registrar los resultados y jerarquizar candidatos El comité institucional selecciona a las personas sucesoras de cada puesto crítico por medio de una terna.				■	■

Etapas	Responsables	Actividades	Semanas														
			13	14	15	16	17	18	19	20	21	22					
3	Capacitación y formación	Coordinadores o jefaturas de cada sección de la institución	Desarrollo de los sucesores														
			Elaborar un plan de desarrollo individual de acuerdo con las necesidades de cada puesto														
			Implementar el PDI														
			Evaluar el avance de cada candidato para posibles ajustes en caso de ser necesario														

Etapas	Responsables	Actividades	Semanas				
			23	24	25	26	
4	Seguimiento y evaluación	Sección de recursos humanos junto con cada sección o coordinador	Mejora continua				
			Revisión del cumplimiento de las metas establecidas al inicio de la sucesión.				
			Revisar y actualizar el plan de sucesión periódicamente, considerando los cambios dentro de la institución.				

Nota. Elaboración del grupo de investigación 2025

Presupuesto.

Para poder implementar el Plan de Sucesión para los puestos críticos en la municipalidad de Heredia se requiere contar con presupuesto asignado dentro de la sección de talento humano el cual posee un monto anual para el año 2025 de presupuesto que ronda los 15 000000 millones este se encuentra en el POA monto general para capacitaciones 2025, según la información recabada. por lo cual se sugiere seguir manteniendo este monto en programas de capacitación a los posibles candidatos a sucesores de puestos críticos, pues tal como se indicó se puede utilizar parte del monto para capacitación de los puestos críticos.

Tabla 31. Presupuesto para la implementación del plan de sucesión.

Gastos por Categoría	Descripción de Gastos	Descripción	Estimación de Gastos
Capacitación y Desarrollo	Cursos, talleres, programados	Se recomienda realizar los siguientes cursos por medio de un convenio con el Cicap de la UCR, UNA, entre otras: Aplicación del deber de la probidad en la administración pública, duración 24 horas, modalidad virtual, para el mes de junio 2025, con un costo por persona de €117,300.00 el cual se imparte a 30 personas que son los puestos críticos escogidos.	€ 3 519 000,00
Evaluación y Selección	Pruebas, entrevistas, evaluación de desempeño, otras capacitaciones	En este apartado no hay gasto debido a que la Municipalidad ya los tiene contemplados en el presupuesto anual debido a que realizan estas actividades regularmente.	€ -
Desarrollo de Habilidades	Capacitación en liderazgo, comunicación y resolución de conflictos	Competencias Blandas Avanzadas: comunicación, equipo y conflicto, duración de 24 horas, modalidad virtual impartidas los días miércoles, entre los meses de septiembre y octubre del 2025, con un costo por persona de €117,300.00 el cual se imparte a 30 personas que son los puestos críticos escogidos.	€ 3 519 000,00
Recursos Humanos	Gestión de recursos humanos, administración de plan de sucesión	Para este ítem ya se encuentra contemplado el salario de un técnico municipal 2 dentro de la sección de recursos humanos, por lo que no sería necesario incluirlo como un gasto adicional.	€ -
Tecnologías y Herramienta	Software de gestión de talento, plataformas de capacitación en línea	Para esta categoría de gasto, no se incluye un monto ya que la municipalidad cuenta con las herramientas y software necesario para las capacitaciones virtuales en caso de ser necesarias.	€ -
Total			€ 7 038 000,00

Nota. Elaboración del grupo de investigación 2025, con datos del Centro de Investigación y capacitación en administración Pública. Application of the duty of integrity in public administration y Soft skills: communication, teamwork and conflict

En el apartado de capacitación y desarrollo donde se encuentran los cursos, talleres y programados durante el año, se puede decir que el costo por persona para el curso de aplicación del deber de la probidad en la administración, el cual se calcula sea para 30 personas debido a que son los puestos críticos que se identificaron anteriormente. Es importante destacar que el curso antes mencionado es uno de los conocimientos que se debe tener en la función pública para evitar o disminuir la comisión de posibles delitos.

En el apartado de desarrollo de habilidades, donde se necesitan capacitaciones en liderazgo, comunicación y resolución de conflictos, se indica el curso de competencias blandas avanzadas y el costo de mercado es el mismo que el curso sobre la aplicación del deber de probidad en la función pública. Es importante destacar que dichos cursos se toman a base a las características indicadas en el Manual Descriptivo de Clases y Puestos de la Municipalidad de Heredia.

Los apartados que no tiene gasto son debido a que ya están contemplados dentro de la estructura de la municipalidad y dentro de este también se incluyen los equipos con los que cuenta cada funcionario público. Además, se puede mencionar que la municipalidad cuenta.

Referencias

Universidad Nacional. (2024, 5 y 7 de agosto). Capacitación sobre normas APA y uso de gestores bibliográficos.

Arciniegas Ortiz, A. (2018). Gestión del recurso humano en las organizaciones. In Elogim.com. Ecoe Ediciones. <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/122447>

Alles, M. (2021). *Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Editorial Granica.

Alles, M. (2019). *Formación, capacitación, desarrollo: Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040*. Ediciones Granica.

Calle, J., & Muñiz, G. (2024). GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES DEL GADM PUERTO LÓPEZ. *Ciencia Y Desarrollo*, 27(3), 113–123. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2676/2675>

Catalán, J. (2018). Análisis de Investigación Educativa Cualitativa: Aprendiendo a usar y generar conocimiento. Editorial universidad de la Serena.

Camacho de Báez, B. (2003). *Metodología de la investigación científica: un camino fácil de recorrer para todos*. Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Cerda, H. (2021). Los elementos de la investigación; Como conocerlos, diseñarlos y construirlos. reimpresión Cooperativa Editorial Magisterio.

Cicap. (2025, May 8). Aplicación del deber de Probidad en la Administración Pública. CICAP-UCR. <https://cicap.ucr.ac.cr/aplicacion-del-deber-de-probidad-en-la-administracion-publica/>

Cicap. (2025, May 12). *Competencias blandas: comunicación, equipo y conflicto*. CICAP-UCR. <https://cicap.ucr.ac.cr/competencias-blandas-comunicacion-equipo-y-conflicto/>

Conozca las tendencias en capital humano y los retos del mercado laboral. (2023, febrero 27). AmCham.

Custodio Cadena, C. E. (2020). *Planeación: Concepto y Modalidades* (2nd ed.). Carlos Ernesto Custodio Cadena. <https://www.google.co.cr/books/edition/Planeaci%C3%B3n/yKzpDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0>

EMILIO, J. (2024, February 26). PODER EJECUTIVO DOCUMENTOS VARIOS. SINAC. <https://www.sinac.go.cr/ES/normativa/Directrices/DIRECTRIZ%20001-2024-PLAN%20METODOLOGIA%20PARA%20CREACION%20PLANES%20EMPLEO%20PUBLICO.pdf>

Escobar, P. y Bilbao, J. (2023). Investigación y educación superior. Universidad metropolitana. Editorial Lulu.com.

Ver aquí información de las variables.p.31

Garza, M., Argentina, M., Esparza, J., & San Martín, J. (2018). *La sucesión de la empresa familiar: Una aproximación teórica*. Cuadernos de Administración, 31(56), 105- 136. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v31n56/0120-3592-cadm-31-56-105.pdf>

González, H. D. (2016). Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Hernández Rodríguez, R. (2021). Bases metodológicas para la gestión por procesos en los servicios hospitalarios. *Infodir (Revista de Información Para La Dirección En Salud)*, 17(35), 1–23. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=106903>

Malvaceda Espinoza, E. (2023). *La generación de significado en el análisis cualitativo de información*. En E.

Malvaceda Espinoza, J. Soto Ramírez, N. Carrasco Tapia y E. A. Hernández Zapata (Eds.), *La investigación cualitativa, sus aportaciones teóricas, metodológicas y prácticas*. Asociación Peruana de Investigación Cualitativa, Sociedad Mexicana de Psicología Social y Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/9789587604245>

Malvaceda, Espinoza, Eli, et al. (2024) *La Investigación Cualitativa, Sus Aportes Teóricos, Metodológicos y Prácticos*, Universidad Cooperativa de Colombia. *ProQuest Ebook Central*, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/sidunalibro-ebooks/detail.action?docID=31151071>.

Mar, C.E., Barboza, A. y Molar, J.F. (2020). *Metodología de la investigación: Métodos y técnicas*. Edición Ebook.

Marín, M. (2020) *Modelo investigación en la empresa*. Editorial Elearning S.L.

Méndez, C.E. (2020). *Metodología de la investigación: Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales*. Alpha Editorial.

Monroy M, M., & Sánchez, M. (2018). Metodología de la investigación. Ciudad de México: Editorial Mexicana 2993. Obtenido de <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/172512>

Montoya, C. A. y Acevedo, J. F. (2021). La gestión del conocimiento como fundamento para el desarrollo organizacional. En Montoya, C. A. (Ed.), *Lo humano: factor esencial para el desarrollo*

organizacional (pp.149-179). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

<https://doi.org/10.16925/9789587603224>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica. (15 de diciembre del 2023). *Alfresco» DOCPLAN-03534.pdf*. Alfresco» Login.

<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Ye4P-LqDQqqjSD5jn6T4rQ>

Municipalidad de Heredia. (s.f.). *Reglamento de Capacitación Municipal*. p.7

Municipalidad de Heredia. (2023). *Plan de Desarrollo Municipal de Mediano Plazo 2023-2028*. p.5

Municipalidad de Heredia. (2024) *Proceso de Gestión de Talento Humano: Manual de procedimientos* Municipalidad de Heredia.

Municipalidad de Heredia. (2024). *Sistema Inntegrado de Reporte Poa 2024*. p.5

Parshant, V y Vijaykumar, K. (2023). *El proceso de investigación*. República de Moldova.

Pérez, L. y Ayala, J. (2021) *La gestión moderna en recursos humanos*. Editorial Eudeba.

Rojas, G. (2023). *Metodología de la investigación para anteproyectos*. Ediciones UAPA.

Sánchez Fontalvo, I., González Monroy, L., & Esmeral Ariza, S. (2020). *Metodologías cualitativas en la investigación educativa*. Santa Marta: Universidad de Magdalena. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/170301>

Serrano, J. (2020). *Metodología de la investigación*. Edición Gamma.

Tribunal Registral Administrativo. (2021). *Plan de Sucesión y Desarrollo Tribunal Registral Administrativo*. Recuperado 10 de agosto de 2024, de <https://www.tra.go.cr/sites/default/files/2021-09/Plan%20sucesion%20y%20desarrollo.pdf>

Villanueva, F. (2022). *Metodología de la Investigación*. Klik Soluciones Educativas S.A.

Sánchez-García, E., Marco Lajara, B., Seva-Larrosa, P., Martínez Falcó, J. (2022). *Localización, capacidades empresariales e innovación: El caso del sector energético español*. España: Publicacions de la Universitat d'Alacant.

Sánchez, O. (2021). *Diseño, implementación y evaluación de proyectos en desarrollo humano*. Edición Universidad iberoamericana.

López, P. L. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Punto Cero*, 09(08), 69-74.

Plan sucesion y desarrollo.pdf. (s. f.). Recuperado 10 de agosto de 2024, de

<https://www.tra.go.cr/sites/default/files/2021-09/Plan%20sucesion%20y%20desarrollo.pdf>

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (s. f.-a). Recuperado 23 de octubre de 2024, de

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NR TC&nValor1=1&nValor2=30412&nValor3=0&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (s. f.-b). Recuperado 28 de octubre de 2024, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=87720

Conozca las tendencias en capital humano y los retos del mercado laboral. Febrero 27,2023. AMCHAM. <https://www.amcham.cr/conozca-las-tendencias-en-capital-humano-y-los-retos-del-mercado-laboral/>

La nueva era del potencial humano Tendencias 2023 de la fuerza laboral. ManpowerGroup. https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/9c1ba672-16b4-4a58-80c5-06fd79369250/La+nueva+era+del+potencial+humano+2023.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-9c1ba672-16b4-4a58-80c5-06fd79369250-opbKcGc

Wöhrmann, A., Fasbender, U., & Deller, J. (2016). Using Work Values to Predict Post-Retirement Work Intentions. *Career Development Quarterly*, 64, 98-113. <https://doi.org/10.1002/CDQ.12044>.

Dwivedi, S. (2021). Performance Appraisal. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2021.38673>.

Bonny, J., & Boschen, H. (2019). Building the organization. *Master of Deception*. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-1449-3_3.

Ju, X. (2019). A Brief Analysis of Problems and Countermeasures of Staff Training in Enterprises. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*. <https://doi.org/10.12783/dtssehs/icssd2018/27382>.

Denny, E., & Weckesser, A. (2022). How to do qualitative research?. *Bjog*, 129, 1166 – 1167. <https://doi.org/10.1111/1471-0528.17150>.

Goldstein, I. (1980). Training in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 31, 229-272. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV.PS.31.020180.001305>.

Hordienko, T., & Filonenko, O. (2022). THEORETICAL FUNDAMENTALS OF TRAINING AS A SPECIAL FORM OF TEACHING FUTURE PRIMARY SCHOOL TEACHERS. *Research Notes*. <https://doi.org/10.31654/2663-4902-2022-pp-2-96-104>.

Rodríguez, C. R., Oré, J. L. B., & Vargas, D. E. (2021). *Las variables en la metodología de la investigación científica*. 3Ciencias.

(Gutiérrez, 2021)

Gutiérrez, H. C. (2021). *Los elementos de investigación*. Magisterio.

Stevens, M., Barker, M., Dennison, E., Harris, E., Linaker, C., Weller, S., & Walker-Bone, K. (2021). Recent UK retirees' views about the work-related factors which influenced their decision to retire: a qualitative study within the Health and Employment After Fifty (HEAF) cohort. *BMC Public Health*, 22. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12541-1>.

Goerke, L. (2019). Absence from Work, Sick Pay and Positional Consumption Concerns. *ERN: Other European Economics: Labor & Social Conditions (Topic)*. <https://doi.org/10.1111/labr.12144>.

Yıldırım, G., & Aydemir-Karadag, A. (2021). Designing an annual leave scheduling policy: Case of a financial center. *Journal of Industrial & Management Optimization*. <https://doi.org/10.3934/JIMO.2021097>.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. Fortalecimiento de las finanzas públicas, N° 9635
Www.pgrweb.go.cr.
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1
&nValor2=87720](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=87720)

Ana Zuley Zúñiga Jiménez, (2024). ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE SUCESIÓN, Unidad de Reforma Institucional, Área de Modernización del Estado.

Equipo de Mejoramiento Continuo con la asesoría del área de Asistencia para el Desarrollo del Sector Descentralizado, (2025). Dirección General de Servicio Civil. MANUAL DESCRIPTIVO DE CLASES DE PUESTOS Municipalidad de Heredia.

Anexos

ENTREVISTA AL GESTOR DE TALENTO HUMANO

La siguiente guía de entrevista ha sido elaborada por un grupo de estudiantes de licenciatura en la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Costa Rica y tiene como finalidad analizar la situación actual de la Municipalidad de Heredia en cuanto a la existencia y efectividad de un plan de sucesión, que asegure, la continuidad operativa de la institución.

Un plan de sucesión es un programa organizacional por el cual se reconocen puestos claves con el fin de designar posibles sucesores que aseguren la continuidad operativa ante la eventual ausencia del personal en estos cargos, por estar próximo al retiro de la organización ya sea por motivos de jubilación, porque son susceptibles de atracción por otras organizaciones o por otras razones.

De antemano un agradecimiento por su colaboración con el presente trabajo de investigación el cual tiene la intención de aportar en beneficio de la organización y sus colaboradores.

Nombre de la persona entrevistada: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

Instrucciones

A continuación, se presentan una serie de preguntas que deberá responder según la información que se le solicita.

¿Cuáles son los factores internos más determinantes que influyen en el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad?

¿Considera que existen factores externos como políticas públicas y cambios socioeconómicos que afectan en la evaluación del desempeño?

¿Cómo puede el análisis de las evaluaciones de desempeño ayudar a identificar perfiles óptimos para cubrir puestos críticos en la Municipalidad?

¿Considera que las evaluaciones del desempeño puedan ser importantes para determinar puestos críticos?

¿Cómo influyen las competencias y habilidades observadas en las evaluaciones del desempeño en la identificación de los funcionarios más aptos para los puestos críticos en la Municipalidad?

¿Hay un procedimiento a seguir para asignar metas anuales a los colaboradores, si lo hay descríbalos?

CUESTIONARIO AL PERSONAL PROFESIONAL EN JEFATURA

El siguiente cuestionario ha sido elaborado por un grupo de estudiantes de licenciatura en la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Nacional de

Costa Rica y tiene como finalidad analizar la situación actual de la Municipalidad de Heredia en cuanto a la efectividad de un plan de sucesión, que asegure, la continuidad operativa de la institución. Un plan de sucesión es un programa organizacional por el cual se reconocen puestos claves con el fin de designar posibles sucesores que aseguren la continuidad operativa ante la eventual ausencia del personal en estos cargos, por estar próximo al retiro de la organización ya sea por motivos de jubilación, porque son susceptibles de atracción por otras organizaciones o por otras razones.

De antemano un agradecimiento por su colaboración con el presente trabajo de investigación el cual tiene la intención de aportar en beneficio de la organización y sus colaboradores.

Nombre de la persona entrevistada: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

Instrucciones

A continuación, se presentan una serie de preguntas que deberá responder según la información que se le solicita.

1. ¿Cuáles son los aspectos que influyen de la Ley Marco empleo público 10159 en su sección?

SI

No

1. Componentes salariales	1	0
2. Estructura Organizacional.	1	0
3. Desarrollo de personal.	1	0
4. Transparencia de procesos.	1	0
5. Tope de vacaciones	1	0

2. ¿Cómo monitorea y asegura que los colaboradores estén alcanzando los objetivos establecidos?

3. ¿Cuáles estrategias implementa usted como jefatura cuando un colaborador a su cargo no logra cumplir con las expectativas?

4. ¿Considera que pueda afectar al colaborador no tener metas anuales asignadas a la hora de realizar la evaluación del desempeño?

1. Si. 1

2. No. 0

3 justifique.

5. ¿Existen planes de mejora de retroalimentación en su área para los funcionarios que no obtienen el resultado deseado en la evaluación de su desempeño?
6. ¿Considera usted que es funcional su plan de retroalimentación para los resultados de las evaluaciones del personal a su cargo?
- | | |
|-----------|----|
| 1. Si. | 1 |
| 2. No. | 0 |
| 3. NS/NR. | 99 |
7. ¿Con qué frecuencia da seguimiento a la retroalimentación sobre los resultados de las evaluaciones del desempeño a sus colaboradores?
1. Semanal.
 2. Mensual.
 3. Trimestral.
 4. Semestral.
 5. Anual.
 6. Otro (Especifique) _____
8. Comente el método que utiliza en su proceso para el seguimiento de la retroalimentación de su área. Si aplica.
9. ¿Considera que sus colaboradores entienden claramente los resultados de las áreas que deben mejorar?
- | | |
|----------|----|
| 1. Si. | 1 |
| 2. No. | 0 |
| 3. NS/NR | 99 |
10. ¿Podría describir qué considera como un puesto crítico en su sección y la importancia del mismo?
11. ¿En su sección se toman medidas para garantizar la continuidad de los puestos críticos en caso de vacante?
- | | |
|---------------|----|
| 1. Si. | 1 |
| 2. No. | 0 |
| 3. No aplica. | 98 |

12. ¿Cree que hay suficientes candidatos preparados dentro del equipo para asumir puestos críticos si es necesario?

- 1. Si. 1
- 2. No. 0

13. ¿Qué tan preparados están los empleados que podrían reemplazar a los titulares de puestos críticos?

- 1. No están preparados.
- 2. Medianamente preparados.
- 3. Preparado.
- 4. Altamente preparados.
- 99. NS/NR.

14. ¿Qué desafíos enfrenta su sección para cubrir vacantes en los puestos críticos?

15. ¿Qué porcentaje de su área a cargo recibe capacitación anualmente?

- 1. 0% a 25%
- 2. 26% a 50%
- 3. 51% a 75%
- 4. 76% a 100%

16. ¿Considera usted que las capacitaciones que recibe el personal a su cargo en el periodo comprendido desde julio 2024 a junio 2025 son suficientes para el aprendizaje necesario y la mejora continua?

- 1. Si. 1
- 2. No. 0

17. ¿Le han negado capacitaciones al personal de su área a cargo por falta de presupuesto?

- 1. Si 1
- 2. No. 0

18. ¿Con qué frecuencia se da esta situación?

- 1. Nada frecuente.
- 2. Poco frecuente.
- 3. Frecuente.

4. Muy frecuente.

19. ¿Las capacitaciones recibidas por su personal a cargo tienen relación con las funciones que desempeñan según los cargos que ocupan?

1. Nunca.

2. Casi nunca.

3. Algunas veces.

4. Siempre.

20. ¿Se toman en cuenta programas de capacitación para los planes de mejora?

1. Nunca.

2. Casi nunca.

3. Algunas veces.

4. Siempre.

La siguiente guía de revisión documental ha sido elaborada por un grupo de estudiantes de licenciatura en la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Costa Rica y tiene como finalidad analizar la situación actual de la Municipalidad de Heredia en cuanto a la existencia y efectividad de un plan de sucesión, que asegure, la continuidad operativa de la institución.

Permite monitorear la disponibilidad de la información documentada para la investigación del trabajo.

Guía de Revisión Documental	Ley N.º 10159 y Directriz Ministerial 00-2024 PLAN
------------------------------------	--

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de la capacitación y aplicación de la normativa sobre la gestión del empleo público en la institución.

Criterios de Revisión	Fuente del Documento	Cumple (Sí/No)	Observaciones / Evidencia
1. Porcentaje de personal capacitado sobre la normativa	Registros de capacitaciones, listados de asistencia, certificados de participación.	<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>	
Se cuenta con un registro de empleados capacitados en la Ley N.º 10159 y la Directriz Ministerial 001-2024.		<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>	
El porcentaje de personal capacitado cumple con la meta institucional establecida.		<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>	
2. Proporción de empleados que han recibido formación y retroalimentación sobre las normativas vigentes	Informes de gestión, encuestas de satisfacción, actas de reuniones de retroalimentación.	<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>	
Existe un plan de formación continua sobre las normativas en empleo público.		<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>	
Se ha documentado la retroalimentación a los empleados respecto a la normativa y su aplicación.		<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>	
Se realizan evaluaciones o seguimiento post-capacitación para medir el impacto del aprendizaje.		<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>	
3. Cantidad de procesos que cumple la gestión de talento humano con respecto a la Ley N.º 10159	Manuales de procedimientos, auditorías internas, informes de cumplimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Los procesos de talento humano están alineados con los principios y normativas de la Ley N.º 10159.		<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>	
Se han realizado auditorías o revisiones para verificar el cumplimiento de la normativa.		<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>	
Existen mecanismos documentados para corregir incumplimientos o actualizar procesos conforme a la ley.		<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>	