



**MUNICIPALIDAD DE ZARCERO**  
**AUDITORÍA INTERNA**

**09 de enero de 2024**

**MZ-AI-OF-0002-2024**

**1 de 7**

Señores (as) (ita)

**Concejo Municipal**

**Ronald Araya Solís**, Alcalde

**Ana Belén Rodríguez Murillo**, Coordinadora de Recursos Humanos

MUNICIPALIDAD DE ZARCERO

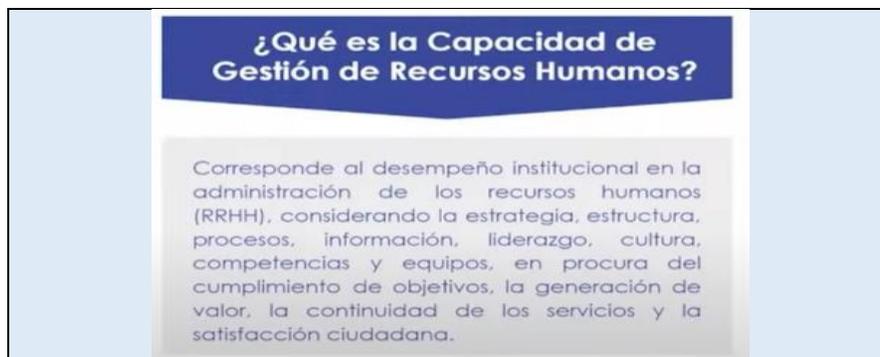
**Asunto:** Índice de Capacidad de Gestión de RRHH.

Estimados (as) (a) Señores (as) (ita):

Reciban un saludo cordial. Se les comunica el informe sobre el Índice de Capacidad de Gestión en Recursos Humanos, cuyos resultados fueron comunicados por la Contraloría General de la República (CGR), mediante una sesión virtual efectuada el 14 de diciembre de 2023 y notificada con el oficio DFOE-CAP-2900, del 08 de diciembre de 2023, dirigido al señor Alcalde y con copia al suscrito. A continuación, se les presenta los aspectos más relevantes del estudio.

Como introducción, es importante conocer el tema tratado en el informe y para eso se extrajo la información gráfica creada por la Contraloría General de la República, la cual se expone a continuación:

*Figura 1*



*Fuente: CGR*



50 metros oeste de la esquina noroeste del  
parque Zarcero Alajuela, Costa Rica



(506) 2463-3160  
ext. 1050



rperez@zarcero.go.cr



www.zarcero.go.cr



09 de enero de 2024

MZ-AI-OF-0002-2024

2 de 7

Buena parte de la solidez de un sistema de control interno descansa en las personas contratadas por el ente como personal de planta. Por lo tanto, el índice tratado en el estudio tiene una relevancia significativa

En términos globales, los resultados obtenidos por la CGR fueron los siguientes:

Figura 2



Fuente: CGR





**MUNICIPALIDAD DE ZARCERO**  
**AUDITORÍA INTERNA**

**09 de enero de 2024**

**MZ-AI-OF-0002-2024**

**3 de 7**

Como se puede apreciar, la mayor parte de las entidades evaluadas se ubicaron en los rangos Básico e Intermedio.

Los resultados para la Municipalidad de Zarcero son:

*Figura 3*

Nombre Entidad:  (1) Nivel ICGRH:

Cantidad de Instituciones: **1**

La capacidad de gestión de recursos humanos en el sector público presenta desafíos cuya atención permitirá mejorar el desempeño de las funciones y procesos respectivos de las instituciones públicas, en procura de satisfacer las necesidades ciudadanas mediante la prestación de servicios eficientes y eficaces. Así como, la generación de información de recursos humanos fiable y oportuna, la cual es fundamental para la rendición de cuentas y la toma de decisiones.

**Distribución de instituciones según nivel de Capacidad de Gestión de Recursos Humanos**



*Fuente: CGR*

**Figura 4**

Nombre de Entidad	Organización del empleo	Gestión del empleo	Gestión del desarrollo	Gestión del desempeño	Gestión de las relaciones laborales	Dimensión transversal	Nivel ICGRH
Municipalidad de Zarcero	Intermedio	Básico	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio

*Fuente: CGR*

La puntuación alcanzada por Zarcero, como Cantón, se localiza en el rango **INTERMEDIO**.





MUNICIPALIDAD DE ZARCERO  
AUDITORÍA INTERNA

09 de enero de 2024

MZ-AI-OF-0002-2024

4 de 7

En términos generales, los Desafíos o brechas por intervenir comunicadas por el Ente Contralor se describen de la siguiente forma:

✓ <i>Transformar la gestión del recurso humano de un enfoque de procesos a un modelo de gestión estratégica.</i>
✓ <i>Implementar una visión sistémica de la gestión de recursos humanos.</i>
✓ <i>Gestión de riesgos de recursos humanos.</i>
✓ <i>Documentación de los procesos y procedimientos de recursos humanos.</i>
✓ <i>Generación de información confiable.</i>
✓ <i>Transparencia y rendición de cuentas.</i>
✓ <i>Liderazgo institucional del recurso humano.</i>
✓ <i>Medición del desempeño hacia la excelencia en la prestación de los servicios Públicos.</i>
✓ <i>Fortalecimiento de las relaciones laborales.</i>
✓ <i>Cumplimiento normativo.</i>

Atentamente,

## Auditor Interno

jprs

**Anexo:** Informe Panorama General, emitido por la CGR.

C: Dirección Administrativa Financiera. Dirección Tributaria. Dirección de Desarrollo Cantonal. Dirección de Desarrollo Territorial. Dirección de Servicios Públicos.	C: Unidad Técnica Gestión Vial Municipal Proceso de Planificación Municipal. Archivo.
---	---





09 de enero de 2024

MZ-AI-OF-0002-2024

5 de 7

Anexo: Informe Panorama General, emitido por la CGR.



## ÍNDICE DE CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Panorama General

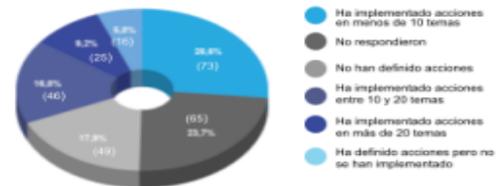
La gestión del recurso humano constituye un tema de primer orden en el ámbito de la Administración Pública, tanto por su participación dentro del gasto estatal como por el rol fundamental de las personas en la construcción de una gestión más eficaz y eficiente en la prestación de los servicios públicos. Es en esta búsqueda por procurar la mayor generación de valor público, en marzo de 2023 entró en vigencia la Ley Marco de Empleo Público, N° 10159, en la cual se define un nuevo modelo de gestión del recurso humano, que tiene el propósito de obtener impactos positivos en los servicios a cargo de las instituciones públicas en procura de atender las necesidades actuales y futuras de la ciudadanía.

Al respecto, mediante una consulta a las instituciones públicas, se identificó que el 58% (160 de 274) ha implementado acciones<sup>1</sup> para atender los cambios requeridos, según se refleja en la Figura 1. En ese sentido, la Contraloría General consciente de la importancia de generar información para la toma de decisiones y contribuir con la implementación del modelo dispuesto en la citada Ley, elaboró y aplicó el Índice de Capacidad de Gestión del recurso humano.

Dicho índice permite a las instituciones conocer su nivel de madurez en la implementación de prácticas sobre la organización y gestión del empleo, el desarrollo y el desempeño del personal, las relaciones laborales, así como, elementos complementarios, tales como, la gestión de riesgos, entre ellos, los de corrupción. Además, ofrece un panorama general sobre el estado de esa capacidad de gestión en el sector público, que refleja que el 85,0% de 287 instituciones se sitúan en los niveles básico e intermedio y el 15% restante en el nivel inicial.

Ese resultado es congruente con el proceso de transición actual al que se enfrentan las instituciones hacia la transformación de una gestión transaccional del recurso humano hacia un modelo de gestión que incremente la eficiencia, eficacia, continuidad y sostenibilidad de los servicios para la generación de valor público. En la Figura 2 se ilustra la distribución de instituciones según el nivel de capacidad de gestión obtenido mediante la autoevaluación realizada por cada una de ellas, así como, de acuerdo con los datos disponibles para su respaldo. Esta información proporciona una visualización del estado actual del sector público, así como información relevante que permita disponer de una hoja de ruta para incrementar el desempeño institucional en la administración de su recurso humano.

Figura 1. Avance en la implementación de la Ley N°10159



Fuente: Elaboración CGR

<sup>1</sup> Ver detalle en [infografía](#) y en el [sitio web](#) la consulta 6 con los resultados por institución y sector.





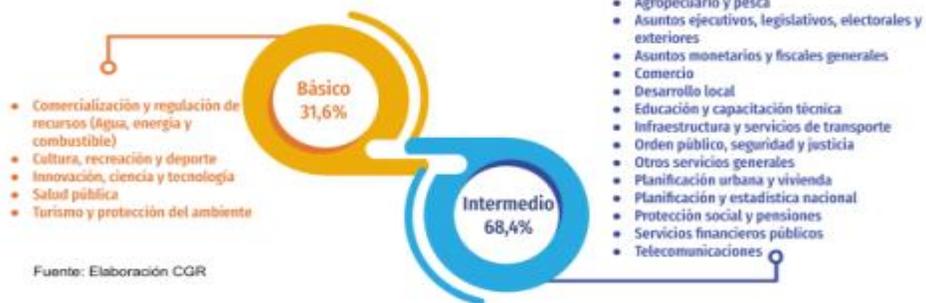
09 de enero de 2024

MZ-AI-OF-0002-2024

6 de 7



Figura 2. Nivel de Capacidad de Gestión de Recursos Humanos por Sector



Fuente: Elaboración CGR

En términos específicos, los resultados reflejan la importancia de enfocar esfuerzos en la generación de datos sobre la gestión del recurso humano, de manera que se disponga de información para la toma de decisiones y la mejora continua de la gestión del talento, los procesos de reclutamiento y selección, las capacitaciones vinculadas a la estrategia institucional, la implementación de evaluaciones de desempeño acordes a cada puesto de trabajo, así como la toma de decisiones respecto a los resultados de clima laboral.

Lo anterior, en procura de impactar positivamente en la eficiencia y eficacia de los servicios, así como, en la capacidad de cumplir con los objetivos institucionales en procura de la atención de las necesidades ciudadanas actuales y futuras, mediante la disposición de personal público que contribuya en el desarrollo y ejecución de políticas públicas, la capacidad de adaptación institucional, así como, el bienestar individual y colectivo.

Para mayor información sobre los niveles por institución, dimensión, sector y perfil institucional de recursos humanos puede consultarse la [infografía](#) así como el [sitio web](#).

### Prácticas y Aprendizajes

A continuación se detallan las prácticas y aprendizajes compartidos por las instituciones participantes a partir de la aplicación del ICGRH, clasificadas por cada una de las dimensiones:

- Planificar la gestión del recurso humano conforme a la estrategia institucional y en cumplimiento de la normativa aplicable.
- Documentar, formalizar y divulgar los procesos de la gestión de recursos humanos considerando al menos: objetivos, responsables, actividades, plazos.

División de Fiscalización Operativa y Evaluativa  
Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades  
Informe DFOE-CAP-SGP-00002-2023





# MUNICIPALIDAD DE ZARCERO

## AUDITORÍA INTERNA

09 de enero de 2024

MZ-AI-OF-0002-2024

7 de 7



- Definir el perfil de competencias, habilidades y experiencia requerida en las personas candidatas, basándose en las necesidades institucionales y el cumplimiento de las metas.
- Realizar una planificación de personal que identifique las necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con los objetivos institucionales.
- Disponer de personal especializado en la gestión de recursos humanos que contribuya a la orientación de las personas trabajadoras hacia el logro de los objetivos planteados.



- Identificar las habilidades, aptitudes y conocimientos requeridos en los puestos de trabajo para realizar los planes de capacitación y desarrollo del personal.
- Incluir en los planes operativos la temporalidad de las capacitaciones, así como las actividades de desarrollo del personal.
- Alinear las capacitaciones de acuerdo con la estrategia institucional, aprovechando los recursos virtuales y el conocimiento del personal.
- Implementar mecanismos formales para la transferencia del conocimiento.



- Estructurar el proceso de evaluación del desempeño con objetivos e indicadores específicos propios del puesto, asociados a los objetivos estratégicos, competencias y responsabilidades.
- Dar un seguimiento continuo del progreso del personal respecto al cumplimiento de objetivos, mediante retroalimentación continua y constructiva.
- Sistematizar los procesos de evaluación del desempeño para la generación de información oportuna.
- Utilizar la información de las evaluaciones de desempeño como insumo para la toma de decisiones.



- Planificar las vacaciones del personal para el disfrute de las mismas sin afectar la continuidad de los servicios.
- Dar seguimiento al plan de vacaciones del personal.
- Realizar mediciones de clima laboral de forma periódica.
- Utilizar la información obtenida de las mediciones de clima para la toma de decisiones.



- Establecer, monitorear y dar seguimiento a los indicadores de evaluación de la gestión de RRHH.
- Mejorar la comunicación con la institución u organización que realiza los procesos de gestión de RRHH para conocer y aplicar las actividades correspondientes.
- Registrar y documentar la gestión de RRHH, de manera que se mantengan actualizados los respaldos de la información.
- Unificar las herramientas o plataformas tecnológicas para que cubran todos los procesos de la gestión de recursos humanos de forma integrada.
- Implementar medidas correctivas ante los riesgos identificados.
- Identificación de fortalezas y debilidades de los procesos de RRHH.



División de Fiscalización Operativa y Evaluativa  
Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades  
Informe DFOE-CAP-SGP-00002-2023



50 metros oeste de la esquina noroeste del  
parque Zarcero Alajuela, Costa Rica



(506) 2463-3160  
ext. 1050



rperez@zarcero.go.cr



www.zarcero.go.cr