08 de octubre de 2023

Señor
Javier Tapia Gutiérrez
Jefe Departamento Gestión del Talento Humano

Asunto: Remisión del Informe de fin de gestión

Estimado señor:

Remito el informe sobre mi gestión como Coordinadora del Subproceso del Departamento de Gestión del Talento Humano durante el período 2016 -2023.

El informe está elaborado según lo establecido en la directriz D-1-2005-CO-DFOE de la Contraloría General de la República. Aprovecho esta oportunidad para reiterarle mi agradecimiento por la oportunidad que me brindó de acompañarlo durante estos años en la implementación de varios proyectos trascendentales para la Institución.

Atentamente,

Lic. Patricia Alvarado Chacón
Coordinadora
Gestión del Talento Humano

**INFORME DE FIN DE GESTIÓN DEL COORDINADOR SUBPROCESO,
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS
DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO
PATRICIA ALVARADO CHACON
2016-2023**

Con base en lo establecido en Ley General de Control Interno No. 8292 artículo 12, inciso e) y la Directriz R-CO-61 de 24 de junio del 2005 de la Contraloría General de la República, Directrices que deben Observar los funcionarios Públicos Obligados a Presentar el Informe Final de su Gestión, según lo dispuesto en el Inciso e) del Artículo 12 de la Ley General de Control Interno D-1-2005-CO-DFOE, el informe debe considerar los siguientes puntos:

A. PRESENTACIÓN

Este informe de gestión se refiere a la situación del Subproceso del Departamento de Gestión Talento Humano, el desarrollo administrativo experimentado desde que asumí funciones en esta unidad en el año 2016. Es un resumen de los diferentes cambios relevantes experimentados de acuerdo con las condiciones dadas, tanto políticas, administrativas, profesionales y técnicas.

B. RESULTADOS DE LA GESTIÓN.

Esta sección del informe deberá contener, al menos, información relativa a los siguientes aspectos:

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

Las competencias de la Gestión de Talento Humano se encuentran definidas en el Reglamento Interior de Trabajo. En el caso del Subproceso su labor se centra en Coordinar, organizar, dirigir y controlar los procesos del talento humano de la Institución, referentes a Organización del Trabajo, Desarrollo y Empleo, así como aplicar las políticas y normativa que en materia de administración de recursos humanos emita la Secretaria Técnica de la Autoridad Presupuestaria, Ministerio de Planificación y Política Económica, la Dirección General de Servicio Civil y otras entidades que por ley tengan competencia a fin, llevar a cabo el proceso de provisión de los recursos humanos de acuerdo con los planes estratégicos institucionales y la situación de plazas vacantes, realizar los procesos de reclutamiento y selección, mantener actualizados los manuales que se utilizan en el desempeño de las actividades, asesorar y orientar a superiores, jefaturas de la institución y demás personal en materia del talento humano entre otras.

2. Cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

- Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Pública No 9635; que modifica componentes relacionados con el empleo público.
- Ley de salarios de la Administración Pública, Ley 2166 en la que se varía el plus salarial de anualidad.
- Ley Marco de Empleo Público No.10159
- Directriz No 009-H del 14 de julio del 2014Decreto N°41161-H. Reforma Dedicación Exclusiva
- Directriz N° 003-H No podrán iniciar nuevos procesos de reasignación de puestos
- Disminución presupuestaria por Pandemia.
- Profesionalización institucional
- Mejora en los procesos a pesar de la semi automatización

REORGANIZACIÓN ESTRUCTURA.

A partir del año 2016 se asumió el reto de transformar el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Costarricense de Turismo a un Departamento de Gestión del Talento Humano, con el pasar de los años se han materializado cambios importantes como una nueva estructura de trabajo a lo interno del Departamento conformados por los procesos de trabajo de: Empleo, Organización del Trabajo, Desarrollo, Compensación, Relaciones Laborales y Servicios de Persona

C- Estado de la auto evaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Dentro de lo establecido en el sistema de control interno institucional, se ha cumplido fehacientemente por diferentes acciones realizadas en la estructura y organización de la unidad. Se ha cumplido estrictamente la autoevaluación y se ha tenido la práctica de participar a los funcionarios de la unidad para realizar y analizar aportes sobre temas de control interno.

Se realiza cada año la Autoevaluación del SCI mediante la herramienta suministrada por la Administración, identificando y subsanando los puntos de mejora identificados.

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

Es importante destacar que la organización por proceso que tiene el departamento de Gestión del Talento Humano, específicamente el Subproceso, permite establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la unidad, ya que el subproceso es responsable de revisar los actos que emiten los procesos a cargo para validar el cumplimiento de normas y procedimientos, así como de instaurar acciones de control interno que permitan robustecerlo.

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

En el transcurrir de estos siete años como Coordinadora de Subproceso, se impulsaron diferentes iniciativas con el propósito de avanzar en el desarrollo Institucional:

- En el 2016 se realizó una revisión de los procesos de trabajo, estableciéndose una nueva estructura funcional en procesos de la siguiente manera: Empleo, Organización del Trabajo, Desarrollo, Compensación, Relaciones Laborales y Servicios de Personal, de los cuales tres procesos son supervisados por la Coordinadora del Departamento.
- A partir del 2018 se inició el proceso de capacitación para implementar el modelo de Gestión por Competencias, con la empresa Marta Alles Internacional, a partir de dichas capacitaciones se empezó a trabajar en la

definición de las Competencias Institucionales (compromiso con los Resultados, Integridad, Respeto, Pasión por el Servicio y Productividad) y Competencias Gerenciales (Liderar con el ejemplo, Conducción de Personas y Visión Estratégica). Bajo este escenario de acción cada Dirección estableció cuatro Competencias Funcionales, entre las 8 definidas: Calidad con Innovación, Capacidad de Planificación y Organización, Comunicación, Credibilidad Técnica, Influencia y Negociación, Iniciativa, Pensamiento Analítico, Perspectiva Global del Negocio. De igual manera éste, se fundamenta en una trilogía de diccionarios; a saber, competencias, comportamientos y preguntas, insumos que serán trascendentales en el desarrollo de los programas asociados a selección, desarrollo y desempeño.

- Se han realizado dos mediciones de clima organizacional en el 2017 y 2019 asimismo, se realizaron las charlas de devolución de resultados a las Jefaturas con el fin de que las jefaturas elaboraran los planes de mejora, a los cuales se le dio el seguimiento oportuno.
- En el 2019 se adquirieron las pruebas de PDA la cual es una herramienta que a través de una metodología simple, precisa y científica describe y analiza el perfil conductual; es decir, los comportamientos (observables) de las personas, a agosto del 2023 se aplicó a la totalidad de los funcionarios y de los resultados obtenidos se realizaron charlas generales en donde se explicaba el perfil conductual de cada Departamento y de los colaboradores participantes. Hoy en día se utiliza para todos los concursos internos o externos.
- Este Departamento presentó a la Gerencia General en el 2019 los resultados obtenidos del Plan Piloto de Exoneración de Marca, emitiendo ésta una directriz; en la cual, se aprobó la exoneración de marca a los funcionarios del ICT.
- Producto de la situación nacional por el Covid-19 en el 2020, este subproceso desarrollo el Manual para aplicar a la modalidad de Teletrabajo en el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), conforme lo establece la Ley N° 9738 y el Decreto Ejecutivo N° 42086-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT Reglamento para regular el Teletrabajo. A partir del mes de marzo del 2020, se dio la opción de teletrabajo a los funcionarios del ICT, mediante un programa de trabajo semana, se llevó el control de los funcionarios que se encontraban en modalidad de teletrabajo, presencial, vacaciones y entre otros.

- De abril 2021 y hasta abril 2022 este Departamento, asumió el Programa de coordinación, elaboración y comunicación de los roles de trabajo para atender las nuevas labores que se desarrollaron tanto en el Aeropuerto Juan Santamaría, como las realizadas por los funcionarios que revisan pases de salud en la modalidad de teletrabajo. De igual manera se centralizó todo lo relativo a la concesión de vacaciones, permisos y compensables para dichos funcionarios.
- A partir de la Promulgación de la Ley 9738 denominada “Ley para Regular el Teletrabajo”, publicada en el Alcance N°211 a La Gaceta N°184 del 30 de septiembre de 2019, y su reglamento 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, publicado en el Alcance N°286 a La Gaceta N°243, del 20 de diciembre del 2019, se promulga el régimen normativo que ampara el Teletrabajo; por ello, se elaboró un Manual para aplicar a la Modalidad de Teletrabajo en el ICT.
- Mediante oficio MIDEPLAN-DM-OF-666-2020 del Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN), se aprobó la reorganización parcial del Instituto Costarricense de Turismo por cambio de nomenclatura del Departamento de Recursos Humanos, en adelante Departamento de Gestión del Talento Humano. Lo anterior, con base en el acuerdo de aprobación de la Junta Directiva del ICT dado mediante oficio SJD-132-2020, así como las recomendaciones técnicas dadas emitidas en los oficios PL-048-2020, DRH-217-2020 y DRH- 220-2020, así como el Aval de Ministra Rectora del Sector Turismo DM-154-2020.
- En agosto del 2020 la Junta Directiva mediante oficio SJD-315-2020 autorizó los nuevos Manuales Institucionales de Cargos, que incluían el Modelo de Gestión por Competías según cada cargo, asimismo la asignación del grado por cada competencia asignada a éste, en setiembre dichos Manuales fue autorizados por la secretaria técnica de la Autoridad mediante oficio STAP-2017-2020.
- Una de las actividades sustantivas lo constituye el Reclutamiento y Selección, para el año 2020 la Gerencia General autorizó la POLITICA INSTITUCIONAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y MOVIMIENTOS DE PERSONAL DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO; la cual, consiste en establecer e integrar los aspectos normativos concernientes a los procesos de reclutamiento, selección y movimiento de personal del Instituto

Costarricense de Turismo, mediante mecanismos basados en pruebas que demuestren la idoneidad de los potenciales candidatos para ocupar una plaza vacante y que garanticen los principios de publicidad, igualdad, objetividad y transparencia, considerando dicha normativa.

- Para finales del 2020 se realizó un estudio de cargas de trabajo en el Departamento de Proveeduría, a raíz de una recomendación de la Auditoría, en el cual se emitieron una serie de recomendaciones con el fin de que la plantilla ocupacional del departamento responda a sus necesidades de operación, a efectos de garantizar el óptimo funcionamiento, y el resguardo de los recursos económicos, así como el aprovechamiento del talento humano a nivel institucional
- Se elaboró el nuevo proceso de gestión y evaluación del desempeño, con el fin de cumplir con lo establecido en el Decreto N°42087-MP-PLAN sobre “Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas”, esta evaluación del desempeño se fundamentará en indicadores cuantitativos, con este insumo se elaboró un “Manual para la implementación del Proceso de Gestión y Evaluación del Desempeño Institucional en el ICT (GEDI)” acompañado de siete formularios clasificados por categoría. El modelo de Gestión y Evaluación del Desempeño Institucional (GEDI), está integrado por el 80% correspondiente al cumplimiento de objetivos y metas conforme a los instrumentos de planificación estratégica y operativa y el 20% restante por los criterios previamente establecidos.
- La pandemia nos exigió la implementación de la modalidad de Teletrabajo y en el ICT no fue la excepción, esto nos presentó un reto a nivel de evaluación sobre cuan productivos laboralmente se han vuelto las personas funcionarias; por ello, desde nuestro Departamento y con la colaboración de un Técnico en Productividad y Calidad, se elaboró la **“Guía sobre la medición de la productividad laboral en Teletrabajo para las personas funcionarias del ICT”** en la cual se mediará la productividad en el teletrabajo mediante la aplicación de una evaluación, que permitirá evidenciar que tan eficiente, competente y responsable es el teletrabajador y cuanta productividad puede alcanzar con sus propios métodos de trabajo.
- En conjunto con la Dirección Administrativa Financiera se efectuaron dos procesos de capacitación innovadores sobre las herramientas de *Excel* y *PowerPoint*, bajo la modalidad virtual y mediante la metodología sincrónica y

asincrónica, brindando a los participantes la guía e información necesaria mediante videos en la plataforma YouTube y conversatorios mediante la herramienta *Teams*, lo que permitió incrementar los conocimientos y habilidades en dicha materia.

- En el proceso de Desarrollo durante estos años se realizaron diversos programas como el de Desarrollo Gerencial y de Líderes, II Modulo del Programa de Técnicos y Administrativos, en el 2020 con la colaboración del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) se capacitaron a más de 100 funcionarios en las herramientas Zoom, Teams y Meet, Programa de Desarrollo con Formadores Internos de la Dirección Administrativa Financiera 2021, entre otras capacitaciones.

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

A la fecha, quedan pendientes:

- La implementación de la Ley Marco de Empleo Público, referente al sistema de Reclutamiento y selección que deberá suministrar MIDEPLAN.
- Actualización de los Manuales de Procedimientos de acuerdo con la Ley Marco de Empleo Público.
- El nuevo sistema de Recursos Humanos, el cual está siendo dirigido por la Dirección General de Informática del Ministerio de Hacienda, dar seguimiento a sus avances.
- Programa de Coaching para mandos medios
- Programar los concursos para 48 puestos vacantes y/o con interinos.

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

En cuanto a los recursos financieros asignados al Subproceso, se gestionaron correctamente para las funciones propias, considerando las diferentes contrataciones para dar servicio a la institución.

Agradecer el apoyo a mi jefatura y a todo el equipo humano del Departamento de Gestión del Talento Humano, el cual ha sido fundamental para alcanzar un excelente nivel de profesionalización y servicio que presta el departamento a sus usuarios. El equipo de trabajo se distingue por ser comprometido, honesto, transparente y muy eficiente.

Finalizo mi labor satisfecha y orgullosa, segura de haber brindado mi mayor esfuerzo y dedicación a esta Institución que me abrió sus puertas y me dio la oportunidad de servirle desde mi puesto, acompañada de un excelente equipo de profesionales en talento humano.

Atentamente,

MBA. Patricia Alvarado Chacón
Coordinadora