



**MUNICIPALIDAD LA DEMOCRACIA,
HUEHUETENANGO.**

**Manual de Reclutamiento
Selección y Contratación
de los Trabajadores Municipales
MUNICIPALIDAD DE LA DEMOCRACIA,
HUEHUETENANGO.-**



**Aprobado según Acta No. 18-2019
Punto: TERCERO
De Fecha: 25 de Julio del año 2,019**

Índice

PRESENTACIÓN	3
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	5
Reclutamiento de Personal.....	7
Lineamientos sugeridos para el Reclutamiento, selección y contratación de los trabajadores municipales.....	7
Tipos de reclutamiento.....	8
Confirmación de Referencias y datos personales.....	135
Criterios y factores de evaluación para calificar a los candidatos.....	13
Técnicas para entrevistar, su organización y contenido.	15
Proceso de nombramiento y periodo de prueba de los trabajadores municipales.	20
Periodo de inducción del trabajador municipal.	17
Formulario 1: Revisión de la documentación del expediente	19
Formulario 2: Verificación de Antecedentes.....	22
Formulario 3: Verificación de Referencias Laborales y Personales	23
Formulario 4: Evaluación del Aspirante	26
Formulario 5: Entrevista	27
Formulario 6: Revisión de Currícula	29
FLUJOGRAMAS.....	30
Flujograma 1: Inducción al Nuevo Personal	30
Flujograma 2: Reclutamiento Externo del Personal	31
Flujograma 3: Reclutamiento interno del personal (Gerente Área/ Unidad)	33
Flujograma 4: Reclutamiento interno del personal (Director de Recursos Humanos)	350
Flujograma 5: Reclutamiento y selección de personal (Auxiliar de selección y Reclutamiento)	36
Flujograma 6: Reclutamiento y selección de personal (Auxiliar de selección y reclutamiento)	37
Flujograma 7: Reclutamiento y selección de personal (Sub Director)	38
Flujograma 8: Reclutamiento y selección de personal (Director de Recursos Humanos).....	39
Flujograma 9: Reclutamiento y selección de personal (Auxiliar de selección y Reclutamiento)	40
Flujograma 10: Contratación de personal (Director de Recursos Humanos).....	41
Flujograma 11: Contratación de personal (Delegado de Recursos Humanos)	42
Flujograma 12: Contratación de personal (Asistente de Alcalde)	43
Flujograma 13: Contratación de personal (Encargado general de Nóminas).....	44
TÉRMINOS Y CONCEPTOS	45

PRESENTACIÓN:

El Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización para luego recaer en el proceso de Selección el cual tiene como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir, entre varios postulantes, a la persona que más se adapte al perfil profesional del puesto que la Municipalidad necesita cubrir.

Adicionalmente a los pasos para el reclutamiento y selección de personal, el manual promueve que se tomen en cuenta otros elementos necesarios para comprender de mejor forma como identificar, atraer y seleccionar a los candidatos idóneos en base a las competencias y cualidades necesarias partiendo de la importancia de reconocer que el talento humano es el motor de cualquier institución.

El presente Manual del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal tiene como objeto servir de guía y referencia válida para la Municipalidad de La Democracia, en materia de buenas prácticas de gestión del recurso humano. En su contenido la Municipalidad de La Democracia podrá encontrar material de referencia para implementar y adecuar a las necesidades y de sus estructuras organizacionales, un modelo de gestión de importante proceso de:

1. Reclutamiento y Selección.
2. Contratación.
3. Inducción al Nuevo Personal.
4. Reclutamiento Externo e Interno.

Esta herramienta administrativa busca fortalecer la institucionalidad de las municipalidades y desarrollar la carrera administrativa municipal del empleado municipal. Con su implementación se le está dando la prioridad y la importancia que el empleado municipal tiene en la prestación de los servicios municipales a los vecinos y en la correcta administración del patrimonio municipal y su territorio.

El manual como herramienta administrativa, está enmarcado dentro de las leyes que garantizan la Autonomía Municipal y el gobierno local, la descentralización y el desarrollo de la carrera administrativa.

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

Las políticas y procedimientos sugeridos contenidos en este manual son para uso exclusivo de la Municipalidad de La Democracia Huehuetenango. Su implementación, aplicación y seguimiento dentro de las municipalidades se hará contando con la aprobación del Concejo Municipal, o con la delegación de este hacia el Alcalde Municipal. La Municipalidad de La Democracia gozando del derecho constitucional de

su autonomía, tendrán la facultad de observarlo, adaptarlo, y adecuarlo a sus propias características y necesidades.

Objetivos Generales

1. Establecer los lineamientos generales para identificar, seleccionar y reclutar el personal capacitado que puedan emplear en la Municipalidad para la obtención de una eficiente y eficaz gestión.
2. Constituir un documento de apoyo y referencia que contemple en forma integrada y consistente las políticas y los procesos sugeridos para planificar, organizar y ejecutar el reclutamiento y selección de personal en las municipalidades de la República de Guatemala.
3. Contribuir a la implementación y consolidación de la carrera administrativa municipal e incrementar las capacidades y competencias internas para captar y retener los recursos humanos que requiere la demandante y creciente necesidad de los vecinos de ser atendidos por los diversos servicios municipales.

Objetivos Específicos

Establecer un procedimiento formal debidamente establecido que garantice el adecuado desempeño del Recurso Humanos en sus puestos específicos dentro de la Municipalidad.

Servir de guía para las futuras contrataciones, logrando que realicen con prontitud sus tareas y las desarrollen con efectividad, evitando que se realice duplicidad de funciones.

Asegurar que el personal contratado a partir de la identificación de las necesidades de las áreas cumpla los requisitos definidos por el Manual de Organización y Funciones.

Alcance

La aplicación del presente manual es de uso exclusivo de la Municipalidad de La Democracia, del Departamento de Huehuetenango, conforme a las facultades administrativas pertinentes que le confiere el marco legal vigente particularmente. El Código Municipal, que en sus postulados de Autonomía Municipal en el artículo 3 le confiere la libre administración y decisiones propias dentro de la Ley.

Por otra parte, la aplicación de los procesos aquí propuestos debe cubrir específicamente al personal permanente dentro de la estructura organizacional de la Municipalidad, sujetos a la aplicación de la Ley de Servicio Municipal.

Justificación

El presente Manual de Reclutamiento y Selección tiene la finalidad de definir un proceso de atraer los individuos oportunamente con los debidos atributos para ocupar un cargo dentro de la Municipalidad. Dicho manual deberá ser presentado y aprobado por la Corporación Municipal previa implementación de este.

Particularmente el Manual de Reclutamiento y Selección pretende garantizar que la implementación del manual dé fiel cumplimiento al marco regulatorio pertinente, que se fundamenta en la Constitución de la República, Código Municipal, Ley del Servicio Municipal, con el objeto primero del fortalecimiento de la Gestión de los Gobiernos Locales.

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

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

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la Municipalidad candidatos capacitados e idóneos para ocupar un puesto de trabajo vacante.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo por parte de los candidatos. Se obtiene así un conjunto de postulantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Las descripciones de puestos constituyen un instrumento esencial para la función del reclutamiento ya que proporciona la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Lineamientos sugeridos para el Reclutamiento, selección y contratación de los trabajadores municipales.

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

1. Tener de línea base o referencia una planeación de recursos humanos que especifique cualitativa y cuantitativamente las necesidades de personal y su cronograma para ser incorporadas.
2. Sacar a concursos de oposición conforme cada Unidad, Dirección o Departamento vaya requiriendo a la Dirección de Recursos Humanos, las

vacantes de sus aéreas, a ser llenadas dentro de la carrera administrativa municipal. Pudiendo se concursos internos y externos.

3. Realizar convocatorias tanto para concursos de oposición internos como para los externos, aplicar el proceso de reclutamiento y selección por oposición a todos los puestos considerados dentro de la carrera administrativa, que se requiera ser llenados por diversas causas o necesidades en la municipalidad.
4. Excluir de someter al proceso de reclutamiento y selección por oposición a los puestos de confianza o de libre nombramiento y remoción que son designados o nombrados por el Concejo Municipal y el Alcalde Municipal, considerados en el Código Municipal y Ley de Servicio Civil.
5. Contar con el Manual de Descripción de Puestos y Perfiles para todos los puestos que integran la estructura organizacional de la municipalidad.
6. Confirmar previo a iniciar un proceso de reclutamiento y selección, la existencia de la partida presupuestaria que cubrirá los sueldos y prestaciones laborales de los empleados antiguos.
7. Priorizar las convocatorias internas sobre las externas, con el fin de apoyar la carrera administrativa y los ascensos del empleado municipal.
8. Motivar la participación de los empleados municipales de carrera que cumplan los requisitos de las posiciones vacantes.
9. Realizar procesos de reclutamiento y selección externos sólo cuando no se contare con empleados municipales que cumplieran con los perfiles de los puestos de las vacantes a contratar.
10. Tener requisitos generales que deben cumplir los aspirantes o candidatos, tanto de reclutamiento interno o externo.
11. Llenar los formularios en Recursos Humanos de Solicitud de Empleo de la Municipalidad.
12. Presentar la documentación requerida por la Municipalidad, dependiendo del Renglón Presupuestario a contratar.
13. Desarrollar y Mantener actualizada una base de datos de los empleados de carrera de la Municipalidad, que provea información para cada uno de las categorías o niveles jerárquicos de carrera.
14. Desarrollar y mantener actualizado un Banco de Datos en la Dirección de Recursos Humanos de candidatos elegibles externos, cómo probables candidatos a considerar en futuras contrataciones de Personal.

Tipos de reclutamiento:

Reclutamiento Interno: cuando al presentarse determinada vacante, la unidad de recursos humanos intenta llenarla mediante la reubicación de sus colaboradores de planta, los cuales pueden ser ascendidos y/o promovidos (movimiento vertical) o transferidos y/o rotados (movimiento horizontal). Es importante mencionar que reclutar no significa la selección directa del empleado como tal. "Se pueden reclutar diez, pero sólo se seleccionará uno".

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores, esto puede ser por:

- Ascensos. (Artículo: 41 de la Ley del Servicio Municipal).
- Movilidad Interna o Traslado. (Artículo: 43 Ley del Servicio Municipal).

Sin embargo, para que la unidad de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

- Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la Municipalidad.
- Revisión del expediente de personal, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la Municipalidad y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado empleado por su rendimiento podría ocupar la vacante.
- Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados.

Reclutamiento Interno: El reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que requiere llenar. Al respecto en los artículos 41, y 43 de la Ley del Servicio Municipal, nos menciona lo referente a ascensos y traslados.

El reclutamiento interno se basa en los datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de gestión de recursos humanos, a saber:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la Municipalidad.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado
- Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

Ventajas del Reclutamiento Interno:

- a) Fuente de motivación, el empleado siente que la Municipalidad lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.

- b) Conveniente para la Municipalidad, ya que conoce al empleado y su rendimiento, reduciendo así los comportamientos y desempeños sorprendidos.
- c) Es más económico, la Municipalidad se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios; sea ahorra en costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- d) Es más rápido, solo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, acortando el tiempo en comparación con la instalación y adaptación de uno externo.
- e) Desarrolla una sana competencia, teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.

Desventajas del Reclutamiento Interno:

- a) Limita a la Municipalidad, en cuanto al talento disponible, al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la Municipalidad se fortalezca con nuevos talentos.
- b) Pérdida de autoridad, ocurre cuando los ascendidos a posiciones de mando relajan su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- c) Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una Municipalidad procede de esta forma, sus colaboradores podrían suponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- d) Imposibilidad de regreso al puesto anterior, si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.

Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la Municipalidad. Cuando se presenta una vacante, la Municipalidad intenta llenarla con personal ajeno a la institución, o sea los candidatos externos atraídos por la oportunidad de empleo y las técnicas de reclutamiento aplicadas.

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Razones para un Programa de Reclutamiento Externo

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la Municipalidad. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la Municipalidad y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la Municipalidad. Con el reclutamiento externo, la Municipalidad como

sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras Municipalidades.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la Municipalidad, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la Municipalidad.
- Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por las organizaciones o por los propios candidatos.

Esto no significa que la Municipalidad deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que explota de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas organizaciones prefieren afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación.

Ventajas del Reclutamiento Externo:

- a) Enriquecer la Municipalidad con ideas nuevas y experiencias, personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas y a la vez, la Municipalidad se mantiene actualizada con respecto a otras.
- b) Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras Municipalidades o por los candidatos. Esto no significa que la Municipalidad deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que explota de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas organizaciones prefieren afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.
- c) Obtener candidatos con las habilidades y experiencia necesarias para manejar las tareas del puesto, aún se tiene que entrenar al nuevo empleado en políticas y procedimientos internos de la Municipalidad, pero la contratación de un candidato con habilidades y experiencia probadas puede reducir drásticamente la cantidad de tiempo dedicado a la formación en las tareas del día a día relacionadas con el puesto.
- d) Generar competitividad, traer nuevos talentos fuera de la nómina de la Municipalidad puede ayudar a motivar a los empleados actuales para lograr más, con la esperanza de obtener la próxima oportunidad de promoción.

Desventajas del Reclutamiento Externo:

- a) Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, etc.)
- b) Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- c) Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la Municipalidad y que se ha pasado por encima de ellos.

Elección de Medios de Reclutamiento

Son aquellos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes.

Se debe tomar en consideración que la Municipalidad puede recibir candidatos sin utilizar ningún tipo de medio de reclutamiento, como en los siguientes casos:

- **Candidatos Espontáneos:** Son aquellos que se presentan en las oficinas de la Municipalidad a dejar su hoja de vida y solicitar trabajo o bien envían por apartado postal o correo electrónico su "currículo vitae". Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante.
- **Recomendaciones de los Empleados Municipales:** Pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una Municipalidad. En ocasiones, los empleados de una Municipalidad pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan, lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.

Es importante señalar que toda vacante que exista en la municipalidad debe ser publicada de forma interna primeramente y luego a través de los demás medios de reclutamiento existentes.

Dentro de los principales medios de reclutamiento más utilizados se encuentran los siguientes:

1) Medios Impresos

El periódico: resulta ser de gran utilidad, no sólo en el área donde radica, sino que pueden ir para todo el país cuando se realiza un reclutamiento externo, además, ofrece la seguridad de que la información emitida se ofrecerá con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos requeridos.

Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:

- Indicar el título de la posición y el área
- No mencionar la edad o decir "Preferiblemente"
- Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación, las responsabilidades del empleo, los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función)
- Enviar hoja de vida a correo electrónico
- Establecer fecha límite para enviar hoja de vida
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar

Boletines y Volantes: Se utilizan cuando se pretende captar recursos humanos a nivel operativo, que están localizados cerca de la Municipalidad. Éstos pueden colocarse también en lugares frecuentados por posibles prospectos: casetas telefónicas, paradas de autobuses, incluso fuera de la alcaldía.

2) Spots de Radio y Televisión:

El alto costo de estos medios no permite que se utilicen con frecuencia. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información. Una alternativa para disminuir el costo es gestionar "paquetes" (cantidad determinada de anuncios que se transmitirán en un lapso establecido. También se puede realizar la gestión con una radio o canal local para transmitir información a cualquier hora, sin costo alguno.

3) Agencias de Empleos Tradicionales y/o Agencias de Empleo Online: Son agencias que actúan como un puente entre las vacantes de las organizaciones y los candidatos.

Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de hojas de vida en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento, además en la actualidad, el internet ha logrado una gran cobertura, convirtiéndolo en uno de los medios más utilizados, especialmente en aquellas agencias online que realizan publicaciones gratuitas.

Es importante mencionar que al trabajar con una agencia de buscadores de talentos, el departamento de recursos humanos de la Municipalidad debe:

- Investigar si la agencia es reconocida.
- Conocer a la persona que se encarga de la búsqueda. ☒
Preguntar cuánto le cobrarán.

4) Agencia Privadas de Colocación:

Cobrar una tarifa permite a las agencias privadas de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión.

El pago a la agencia puede provenir de la Municipalidad contratante o del candidato.

5) Instituciones Educativas:

Las universidades, los institutos, las academias técnicas y centros educativos son también una buena fuente de candidatos. Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos.

6) Organizaciones Profesionales:

Ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales. En éstas, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de Municipalidad o mancomunidades y de quienes buscan empleo.

Elección del Contenido del Reclutamiento

Consiste en seleccionar la información que será transmitida a los candidatos sobre la vacante. Es necesario ser preciso en la descripción del puesto, eso ahorrará mucho tiempo, dinero y esfuerzo. Por ejemplo: si usted busca un asistente de presupuesto, especifique las actividades que este empleado deberá realizar en su puesto de trabajo. Es de suma importancia contar con un contenido detallado y específico especialmente para las publicaciones de los medios de reclutamiento.

La información que debe proporcionar debe estar orientada a:

- La organización laboral: su principal ocupación y localización
- El puesto: su nombre; principales tareas, su ubicación en caso de que no sea en el centro de trabajo principal.
- Habilidades y experiencia, necesarias y deseables: requisitos personales, habilidades profesionales específicas, experiencia, aptitudes, etc.
- Remuneración y oportunidades: salario básico y cualquier otro beneficio; oportunidades de desarrollo personal.
- Condiciones: cualquier factor especial y circunstancias que afecten el puesto.
- Solicitudes: formato de solicitud; fecha límite; domicilio para envío.

Confirmación de referencias y datos personales

Se tendrá como parte del proceso de Selección y Contratación, el realizar confirmación y referencias, de los datos generales de cada candidato:

- **REFERENCIAS LABORALES** (Formulario 3: Verificación de Referencias Laborales y Personales).
 - ◆ Últimos 3 empleos.
 - ◆ Llamar a cada empleo anterior.
- **REFERENCIAS PERSONALES** (Formulario 3: Verificación de Referencias Laborales).
 - ◆ 3 referencias de personas no familiares.
 - ◆ 3 referencias familiares.

- **REFERENCIAS JUDICIALES Y POLICIACOS** (Formulario 2: Verificación de Antecedentes).
 - ◆ Carencia de Antecedentes Penales.
 - ◆ Carencia de Antecedentes Policiacos.

Confirmación de datos generales

Para la confirmación de datos se debe corroborar lo siguiente:

Lugar y dirección de residencia.

1. Teléfonos.
2. DPI, NIT.
3. Confirmación de estado Civil.
4. Confirmación de Títulos, Diplomas y Escolaridad.

Se dejará evidencia en el expediente del candidato la información y los datos que se recopilaron en la confirmación de referencias.

Criterios y factores de evaluación para calificar a los candidatos.

1. Los criterios y factores de evaluación que se utilizarán para calificar a los candidatos, ya sea de fuente interna o externa, dependerá de la clasificación y categoría del puesto al que aplican. El peso porcentual que se le asigna a cada factor es variable, dependiendo del perfil puesto requerido.
2. Los factores a considerar pueden ser: I. Capacidades y Competencias; II. Experiencia Requerida; III. Análisis y conclusiones de entrevista; y IV. Análisis de referencias.
3. Para el caso de los empleados municipales que opten dentro de la carrera administrativa el factor IV aplica a los resultados de las evaluaciones del desempeño, la opinión del jefe inmediato, y al historial del empleado municipal. En el caso de personal de nuevo ingreso, el factor IV aplica a las referencias laborales, personales, comerciales y el carecer de antecedentes policiacos y judiciales.

4. Los factores y sus elementos son los siguientes:

#	FACTORES Y ELEMENTOS	PESO PORCENTUAL
I.	Factor de capacidad y competencias.	60%
a.	Conocimientos, habilidades y actitudes requeridos	45%
b.	Resultados de Prueba Técnica	5%
d.	Nivel de estudios profesionales y carrera	10%
II.	Factor de experiencia requerida y tiempo	15%
a.	Afín directa	8%
b.	Afín indirecta	5%
c.	No afín 2%	2%
III.	Factor de análisis de la entrevista inicial y final	15%
IV.	Factor análisis de referencias	10%
a.	Candidatos externos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Laborales y personales ○ Comerciales y crediticias ○ Constancia de carencia de antecedentes policíacos y penales 	
b.	Candidatos internos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Resultados de evaluaciones de desempeño ○ Opinión del Jefe inmediato ○ Historial y antigüedad 	

Nota:

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

Pruebas técnicas:

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

- a) Funcionarios municipales, si aplicaren dentro del personal de carrera.
- b) Personal profesional: Técnicas de ingeniería, urbanismo y arquitectura, Aguas y Drenajes, manejo de Desechos Sólidos, Manejo Forestal, medio ambiente y Recursos Naturales. Otras
- c) Personal profesional: Administrativo, Recursos Humanos, Financiero, Jurídico y Auditoría.
- d) Personal contable y presupuesto: Balances, clasificación de cuentas, conciliaciones bancarias, estado pérdidas y ganancias, presupuesto programático, ejecución presupuestaria.
- e) Compras e importaciones: Órdenes de compra, cotizaciones.
- f) Trabajo social y comunitario.

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

Pruebas de habilidades y conocimientos sobre computación:

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

Pruebas prácticas:

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

Manejo de idiomas:

- a) Inglés: Lectura, escritura, oral
- b) Idiomas mayas: Lectura, escritura, oral
- c) Otros idiomas

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

Técnicas para entrevistar, su organización y contenido.

La entrevista profesional como parte de proceso de selección de personal, es vital para el mismo, ya que sus resultados pueden arrojar información valiosa sobre la idoneidad del candidato para llenar el perfil requerido por la plaza a ser llenada. Por ello deberá capacitarse y entrenarse a los responsables de realizarlas en las técnicas y buenas prácticas para entrevistar personal. (Formulario 5: Entrevista).

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

1. Planear la entrevista. Definir los objetivos de la misma y el contenido.
2. Programar el horario de realización y duración de la misma.
3. Organizar la entrevista en 4 etapas: 1) introducción e información general del puesto a ser llenado y de la institución, 2) exploración y cuestionamiento de las competencias y experiencias del candidato, 3) análisis de la personalidad, presentación, veracidad, honestidad, expectativas e idoneidad de candidato, y 4) conclusiones y recomendaciones.

4. Citar con antelación al candidato (por lo menos con un día de por medio), e informarle del lugar, hora y dirección donde se realizará la misma y confirmar su asistencia.
5. Informar al candidato previamente si se requiere alguna información adicional a la ya presentada, para que éste la complemente al momento de la entrevista.
6. Revisar y analizar previamente el currículum del candidato y su información que adjunta.
7. Revisar previamente los resultados de las pruebas psicométricas y exámenes que les fueron practicados.
8. Dirigir y conducir la entrevista contando con una Guía de Entrevistas. (Ver Anexo 3)
9. Crear una atmósfera de confianza y aceptación, así como prever un lugar adecuado y sin interrupciones externas o ruidos.
10. Realizar preguntas que requieran respuestas correctas que evidencien si el candidato cuenta con las competencias requeridas: conocimientos, criterio, habilidades, aptitudes y experiencias relacionadas con la posición a que aspira, evitando las que requieren solo un sí o un no.
11. Interrogarlo sobre sus logros, objetivos y metas alcanzadas. Así mismo sobre sus planes y proyectos futuros.
12. Pedirle que explique cómo resolvería un problema o realizaría un trabajo relacionado con el puesto al que aspira.
13. Interrogarlo sobre su interés en trabajar en la municipalidad y en especial en la posición a la que aspira.
14. Verificar su lenguaje corporal al momento de contestar preguntas directas relacionadas con su honestidad, honradez, veracidad, moralidad, responsabilidad, ética y moral, consumo y adicción de drogas, y pertenencia a grupos delictivos o fuera de la ley.
15. Interpretar la correlación entre su lenguaje hablado, su tono de voz, su mirada y el lenguaje corporal.
16. Analizar el manejo emocional y el control de su carácter y personalidad.
17. Analizar el grado de sinceridad que proyecta en sus respuestas y afirmaciones.
18. Analizar su presentación personal, forma de conducirse y normas de cortesía.
19. Realizar un reporte de conclusiones y recomendaciones de la entrevista.

Proceso de nombramiento y periodo de prueba de los trabajadores municipales.

1. El Director, Jefe o Encargado solicitará la aprobación y autorización del nombramiento o la contratación al Alcalde Municipal. Se le adjunta el expediente y los resultados del proceso realizado.
2. La Instancia de Recursos Humanos realizará los trámites administrativos del nombramiento de la persona a contratar. Para ello elaborará un Acuerdo de Nombramiento para consideración del Alcalde Municipal.
3. El Alcalde Municipal formalizará la relación laboral firmando el Acuerdo de Nombramiento en caso de las contrataciones bajo el renglón presupuestario 011 y un Contrato Administrativo en caso de los renglones presupuestarios 022, 035,

029. Los mismos deberán emitirse dentro del plazo establecido por la ley, para evitar caer en la falta administrativa.
4. A los candidatos no escogidos se les informará de la decisión tomada y se les agradecerá su participación.
 5. La Instancia de Recursos Humanos por delegación de las Autoridades Nominadora (Concejo Municipal y Alcalde) informará por la vía más expedita y por escrito al candidato o empleado municipal favorecido con la resolución contenida en el Acuerdo de Nombramiento. Así mismo envía las instrucciones relativas al inicio de su relación laboral. Levantando el Acta de Toma de Posesión respectiva para el personal 011 y 022.
 6. Todo el empleado municipal nombrado dentro del servicio de carrera debe someterse a un período de prueba en el desempeño del puesto que se trate. El período de prueba dura seis meses para los nuevos empleados y tres meses para los casos de ascensos. En dicho plazo podrá prescindirse de los servicios del empleado sin ninguna responsabilidad para la municipalidad, sin más razón de convenir a los intereses de la misma.
 7. Todo personal de nuevo ingreso o empleado municipal favorecido con un ascenso o promoción gozará de un proceso de inducción al puesto, a su área de trabajo y a la municipalidad. Este proceso está incluido dentro del período de prueba.
 8. El empleado municipal que estuviere desempeñando el cargo mediante nombramiento provisional o de forma interina, el tiempo así servido, debe ser tomado en cuenta para el cómputo del período de prueba correspondiente.
 9. Durante el período de prueba se les realizará a los nuevos empleados municipales y a los de carrera que fueron ascendidos o promovidos una evaluación del desempeño. Esta se tomará de base para la confirmación definitiva en el puesto.
 10. En el caso de que un empleado municipal no pasare satisfactoriamente el período de prueba luego de ser ascendido, tiene el derecho de ser restituido su cargo o puesto anterior, siempre y cuando las razones no constituyan falta.
 11. La Instancia de Recursos Humanos por delegación de la Autoridad Nominadora (Concejo Municipal y Alcalde) al terminar el empleado de carrera satisfactoriamente el período de prueba, emitirá a su favor la Declaración de Empleado Regular.
 12. La Instancia de Recursos Humanos entregar al Auxiliar de Kardex para que archive los expedientes del personal que haya pasado el periodo de prueba y sean archivados como empleados activos de la Municipalidad.

Período de inducción del trabajador municipal.

Todo el empleado municipal de nuevo ingreso o el que fuere ascendido dentro de la carrera administrativa deberá tener un período de inducción en el puesto.

El período de inducción podrá oscilar de un día a treinta días, según la complejidad del puesto, su ubicación y las disponibilidades de tiempo de los instructores u orientadores. El encargado preferente de la inducción es el Jefe inmediato o en su defecto un compañero de trabajo calificado y con experiencia. La Instancia de Recursos Humanos

coordinará y vigilará que todo empleado municipal de nuevo ingreso y los ascendidos dentro de la Carrera administrativa reciban su orientación e inducción. Así mismo estará a disposición para apoyar dicho proceso. Como parte fundamental del período de inducción estará el hacer de conocimiento del empleado municipal de nuevo ingreso, sobre la estructura organizacional de la Municipalidad y su Descripción de Puestos. Dicha información normalmente está contenida en el Manual de Organización y Descripción de Puestos y las políticas que le aplican del presente Manual y del Reglamento Interno de la municipalidad.

A los empleados municipales de nuevo ingreso y a los ascendidos si aplicare, deberá facilitárseles un lugar adecuado para desempeñar sus funciones, así como del mobiliario necesario, los instrumentos, equipo y útiles de oficina que le permitan cumplir con sus responsabilidades.

Dentro de los objetivos y la información que se pretende concretar y trasladar al nuevo empleado municipal por medio de la inducción están:

1. Que conozcan la Misión y Visión de la municipalidad.
2. Socializarlo con los otros miembros de la municipalidad.
3. Que reciba las instrucciones precisas para desarrollar adecuadamente sus funciones y que comprenda las relaciones de su puesto con otros, y que otras unidades.
4. Darle instrucciones sobre el uso adecuado del equipo y herramienta que requerirá para desempeñar sus labores.
5. Realizar un recorrido por las instalaciones de las oficinas de la municipalidad.
6. Disposiciones administrativas sobre el buen uso del teléfono, fotocopiadoras e impresoras.
7. Uso de uniformes, gafetes y tipo de vestimenta autorizada.
8. Informarlo sobre los controles de entrada y salida. Marcaje de asistencia.
9. Informarlo sobre los horarios de trabajo, recesos y horas de almuerzo.
10. Informarlo sobre los servicios y beneficios con que cuenta la municipalidad. Baños, comedores, cafetería, clínica, parqueos, biblioteca, etc.
11. Medidas de salud, higiene y seguridad interna y externa que se observan.

Observación y recomendación

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

Formulario 1: Revisión de la documentación del expediente

REVISIÓN DE LA DOCUMENTACION DEL EXPEDIENTE					
Nombre					
Unidad Administrativa	Puesto				
Salario base	Q:	Bonificación Q:		Total Q:	
Otros ingresos	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Concepto	Valor Q:	
No.	DOCUMENTOS ORIGINALES			SI	NO
1	Currícula				
2	(1) Antecedentes Penales Vigentes (vigencia máxima 6 meses)				
3	(1) Antecedentes Policiacos vigentes (vigencia máxima 3 meses)				
4	(2) Constancia de colegiado activo (si es profesional)				
5	(2) Fotografías tamaño célula				
No.	DOCUMENTOS EN FOTOCOPIA			SI	NO
6	Registro Tributario Unificado (RTU) actualizado				
7	Constancia de estudios primaria				
8	Constancia estudios secundaria				
9	Constancia estudios diversificado				
10	Constancia Estudios universitarios				
11	Constancia cierre de pensum				
12	Título de licenciatura				
13	Constancia de otros estudios				
14	Documento Personal de Identificación DPI				
15	Carné de afiliación al IGSS				
16	Carné de Nit				
17	Licencia de conducir Vehículo (casos específicos)				
18	Licencia de conducir Moto (casos específicos)				
19	Constancia de cursos recibidos				
20	(3) Constancias laborales				
21	(3) Cartas de recomendación				
DOCUMENTACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN				SI	NO
1	Pre solicitud de empleo				
2	Registro de documentación recibida				
3	Revisión de curricula				
4	Entrevista				
5	Evaluación de aspirante (post entrevista)				
6	Verificación de Referencias Personales				
7	Verificación de Referencias Laborales				
8	Verificación de Antecedentes				
9	Informe de Resultados de Selección				
Revisado por		Firma		Fecha	
REVISION FINAL DE DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS					
Completo	SI	<input type="checkbox"/>	Fecha de revisión		Firma y Sello
	NO	<input type="checkbox"/>	Nombre		
AUTORIZACION ALCALDIA					
Autorizado	SI	<input type="checkbox"/>			Firma y Sello

	NO	Fecha de Autorización					
Fecha de inicio de labores							
INFORME DE RESULTADOS DE SELECCIÓN							
DATOS GENERALES							
Nombre _____				Edad _____			
Lugar y fecha de nacimiento _____				DPI _____			
_____				NIT _____			
Estado civil _____				Colegiado _____			
Escolaridad _____				Salario devengado _____			
Dirección _____							
Licencia de conducir No. _____							
Empresa donde labora (ó) _____							
DATOS DEL PUESTO							
Plaza a la que aplica _____			Renglón _____				
Unidad Administrativa _____			Pretensión Q. _____				
Salario según escala _____			Bonificación _____			Primer Ingreso <input type="checkbox"/>	
Aplican otros ingresos SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			Monto Q. _____			Reingreso <input type="checkbox"/>	
RESULTADOS CUANTITATIVOS							
Formulario	Nombre del Registro	Resultados			Criterio de Evaluación		
FO-GAF-DA-DRH-003	Revisión de Currícula		/40		IDEAL AL PUESTO	80-100	
FO-GAF-DA-DRH-005	Evaluación del aspirante (post entrevista)		/30				
FO-GAF-DA-DRH-006	Verificación de Referencias Personales		/15		APTO	50-79	
FO-GAF-DA-DRH-007	Verificación de Referencias Laborales		/15		NO APTO	0-49	
TOTAL			/100				
RESULTADOS CUALITATIVOS							
VERIFICACION DE INFORMACION	VERAZ	FALSA	APROBO	NO APROBÓ	OMITIÓ DATOS	CON ANTECEDENTES	NO COMPLETO
Académica							
Referencias Personales							
Referencias Laborales							
Antecedentes Penales							
Antecedentes Policiacos							

Control migratorio							
Infonet							
INTEGRACION DE RESULTADOS							
SE RECOMIENDA SU CONTRATACIÓN				SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES							
CONTROL ADMINISTRATIVO							
Fecha de evaluación_____					Vo.Bo Dirección firma y sello		
Fecha de entrevista_____							
Fecha de elaboración de informe_____							
Técnico que elaboró el informe_____							
Firma							

Formulario 2: Verificación de Antecedentes

VERIFICACION DE ANTECEDENTES				
Nombre _____				
Puesto que solicita _____				
Unidad administrativa _____				
No.	ANTECEDENTES	TIENE DATOS RELEVANTES	NO TIENE DATOS RELEVANTES	OBSERVACIONES
1	Antecedentes Penales			
	Antecedentes Policiacos			
4	Control Migratorio (ARRAIGOS)			
VERIFICACION DE ANTECEDENTES				
Nombre _____				

Puesto que solicita _____
Unidad administrativa _____

Nombre de quien verificó la información _____
Puesto _____
Fecha _____

Formulario 3: Verificación de Referencias Laborales y Personales

Nombre del aspirante _____

Instrucciones:

- a. Trabajo con usted el (la) SI NO
- b. Mi nombre es _____
- c. podría responder unas preguntas SI NO

1. Empresa o institución

¿Cuándo ingreso? _____ ¿Qué puesto desempeñó? _____

¿Cómo fue su desempeño?

¿Se le ascendió? SI NO ¿A qué puesto?

Salario inicial _____ Salario final _____ En qué fecha se retiro _____

¿Por qué se retiró?

¿Usted lo recomendaría para trabajar en otra institución? SI NO

¿Por qué?

Nombre del informante:

Puesto del informante:

2. Empresa o institución

¿Cuándo ingreso? _____ ¿Qué puesto desempeñó? _____

¿Cómo fue su desempeño?

¿Se le ascendió? SI NO ¿A qué puesto?

Salario inicial _____ Salario final _____ en qué fecha se retiró _____

¿Por qué se retiró?

¿Usted lo recomendaría para trabajar en otra institución? SI NO

¿Por qué?

Nombre del informante:

Puesto del informante:

OBSERVACIONES

EVALUACION DE REFERENCIAS

COMENTARIOS DEL INFORMANTE SOBRE DESEMPEÑO DEMOSTRADO				LO RECOMIENDA		TOTAL POR INSTITUCION O EMPRESA	TOTAL S/10
INSTITUCION O EMPRESA	BUENO (3)	REGULAR (1)	MALO (0)	SI (2)	NO (0)		

NOMBRE DE QUIEN SOLICITO LA INFORMACIÓN FECHA

VERIFICACION DE REFERENCIAS PERSONALES

Persona que se verifica:

Puesto que solicita:

Instrucciones:

- a. Conoce usted al Sr, (a) (ita) SI NO
- b. Mi nombre es _____
- c. ¿Podría responder unas preguntas SI NO

1. Informante:

1. ¿Hace cuánto lo (la) conoce?

2. ¿Cómo lo (la) conoció?

3. ¿Con que frecuencia se ven?

4. ¿cómo describiría el carácter de...?

5. ¿Qué lugares frecuenta?

¿Por que? _____

6. Usted lo recomendaría para un trabajo SI NO

¿Por qué? _____

7. ¿Usted a que se dedica?

EVALUACION DE REFERENCIAS

INFORMANTE	TIEMPO DE CONOCERLO	LO CONOCE		LO RECOMIENDA		TOTAL POR INFORMANTE	TOTAL S/10
		SI	NO (2)	SI	NO (2)		
						/5	
						/5	
						/5	

NOMBRE DE QUIEN SOLICITO LA INFORMACIÓN:

PUESTO:

FECHA:

Formulario 4: Evaluación del Aspirante

EVALUACIÓN DEL ASPIRANTE (post entrevista)	
MARCA UNA DE LAS SIGUIENTES OPCIONES	
Nombre _____	
1. Presentación Personal	
<input type="checkbox"/>	Descuido en el vestir y en su apariencia en general (3)
<input type="checkbox"/>	Limpio y cuidadoso en el vestir (6)
2. Sociabilidad	
<input type="checkbox"/>	Tímido y retraído (3)
<input type="checkbox"/>	Se relaciona adecuadamente (6)
<input type="checkbox"/>	Extrovertido (3)
3. Confianza en sí mismo	
<input type="checkbox"/>	Indeciso e inseguro (3)
<input type="checkbox"/>	Muestra firmeza y decisión (6)
4. Motivación	
<input type="checkbox"/>	No tiene metas definidas
<input type="checkbox"/>	Tiene deseos de superación
5. Expresión oral	
<input type="checkbox"/>	Se expresa con dificultad (3)
<input type="checkbox"/>	Lenguaje claro y estructurado (6)

OBSERVACIONES	
DATOS DEL EVALUADOR	VISTO BUENO DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
Nombre _____ Puesto _____ Fecha _____	
FIRMA _____	

Formulario 5: Entrevista

ENTREVISTA
NOMBRE:
PUESTO PROPUESTO:
1. ¿Cuénteme acerca de usted mismo? _____ _____
2. ¿Cuénteme acerca de su último trabajo? _____ _____
3. ¿Qué experiencia tiene en este campo? _____ _____
4. ¿Qué sabe de esta institución? _____ _____
5. ¿Por qué quiere trabajar en esta organización? _____ _____
6. ¿Qué salario espera percibir? _____ _____

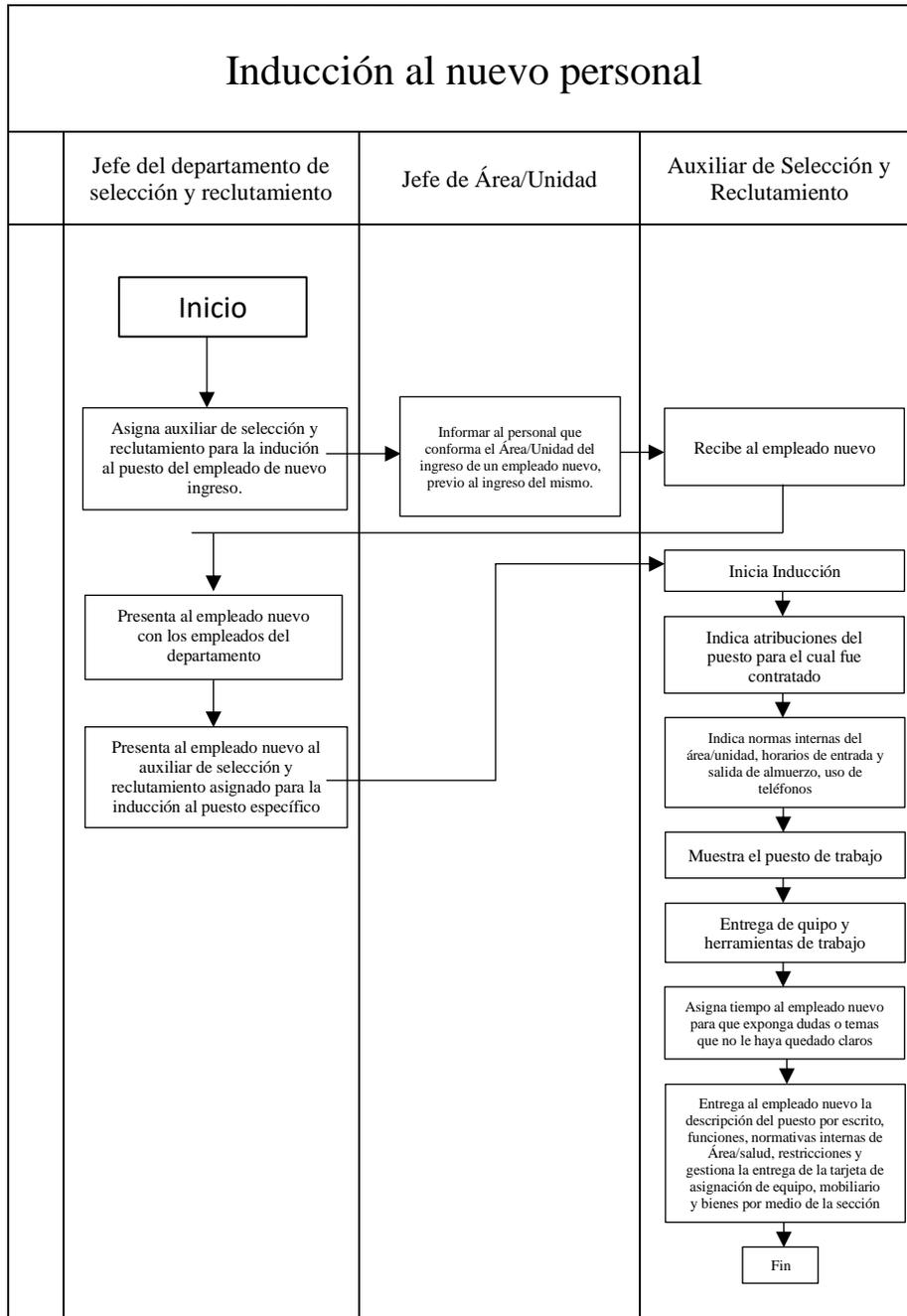
<p>7. ¿Es usted un trabajador de equipo?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>8. ¿Ha tenido que despedir a alguien? ¿Cómo se sintió al respecto?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>9. ¿Por qué debe estar con nosotros?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>10. ¿Cuál es su mayor debilidad?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>11. ¿Por qué cree que le haría bien este trabajo?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>12. ¿Está usted dispuesto a poner los intereses de la organización por delante de los suyos propios?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>13. ¿Describa su estilo de trabajo o gestión, al laborar en algún puesto?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>14. ¿Tiene alguna pregunta para mí (entrevistador)?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>DATOS DEL EVALUADOR</p>	
<p>Nombre: _____</p> <p>Puesto: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;">Firma: _____</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 60px; margin: 0 auto;"></div> <p>SELLO</p>

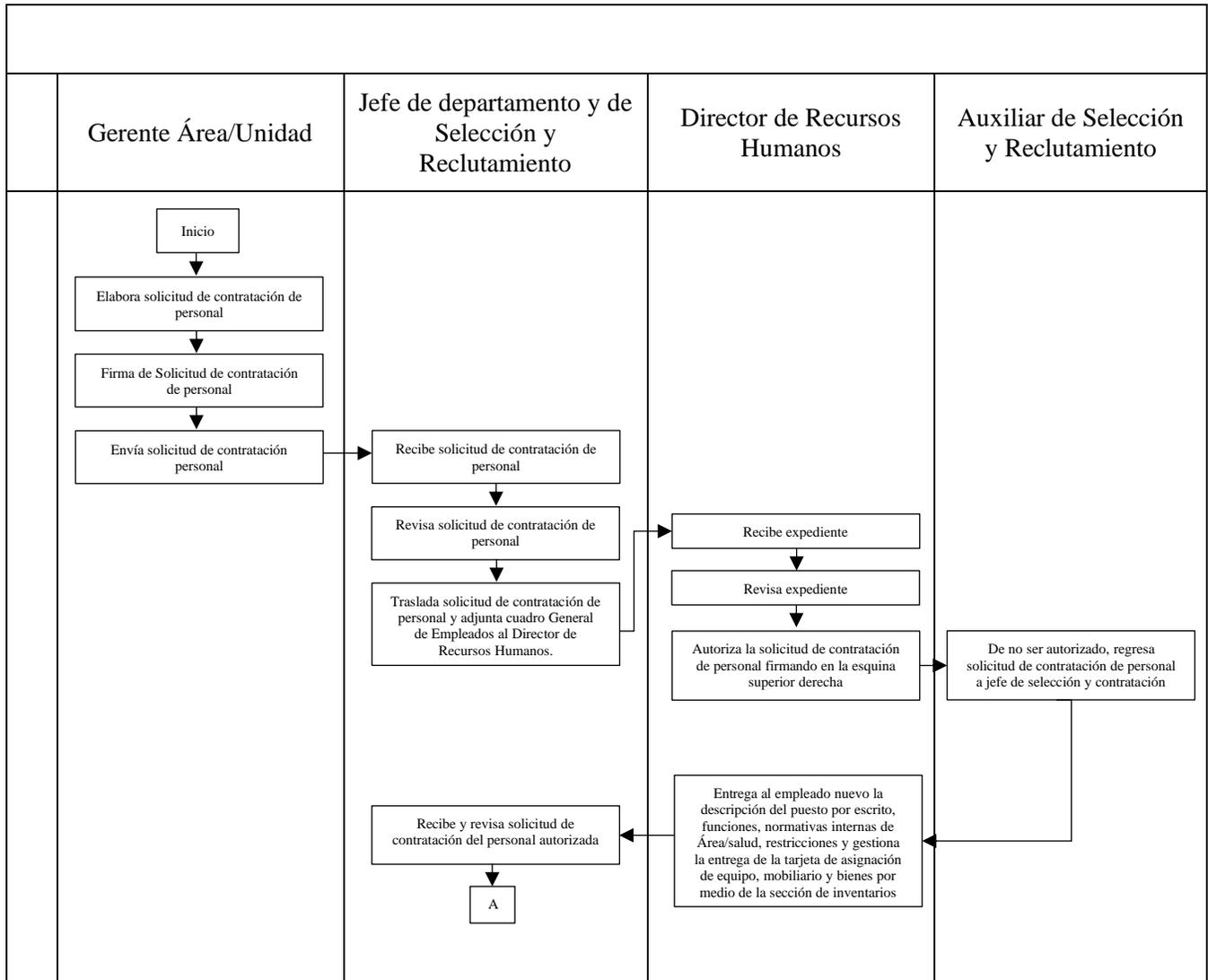
Formulario 6: Revisión de Currícula

REVISIÓN DE CURRÍCULA	
NOMBRE DE ASPIRANTE _____	
PUESTO PROPUESTO _____	
1. PREPARACIÓN ACADÉMICA	
<input type="checkbox"/>	No corresponde al puesto (2)
<input type="checkbox"/>	Aproxima al puesto (6)
<input type="checkbox"/>	Ideal al puesto (10)
<input type="checkbox"/>	Sobre lo requerido (8)
2. CONOCIMIENTOS ADICIONALES	
<input type="checkbox"/>	No tiene (2)
<input type="checkbox"/>	Aproxima al puesto (6)
<input type="checkbox"/>	Ideal al puesto (10)
<input type="checkbox"/>	Sobre los requerimientos (8)
3. ASPECTOS LABORALES	
<input type="checkbox"/>	Nunca ha trabajado (2)
<input type="checkbox"/>	Inestable (4)
<input type="checkbox"/>	Inestabilidad justificada (6)
<input type="checkbox"/>	Estable en los últimos años (8)
<input type="checkbox"/>	Muestra ascenso correlativo (10)
4. EXPERIENCIA LABORAL	
<input type="checkbox"/>	Sin experiencia laboral (4)
<input type="checkbox"/>	Experiencia aceptable (8)
<input type="checkbox"/>	Muy buena experiencia (10)
VALOR 40 PUNTOS	TOTAL <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
DATOS DEL EVALUADOR	

FLUJOGRAMAS

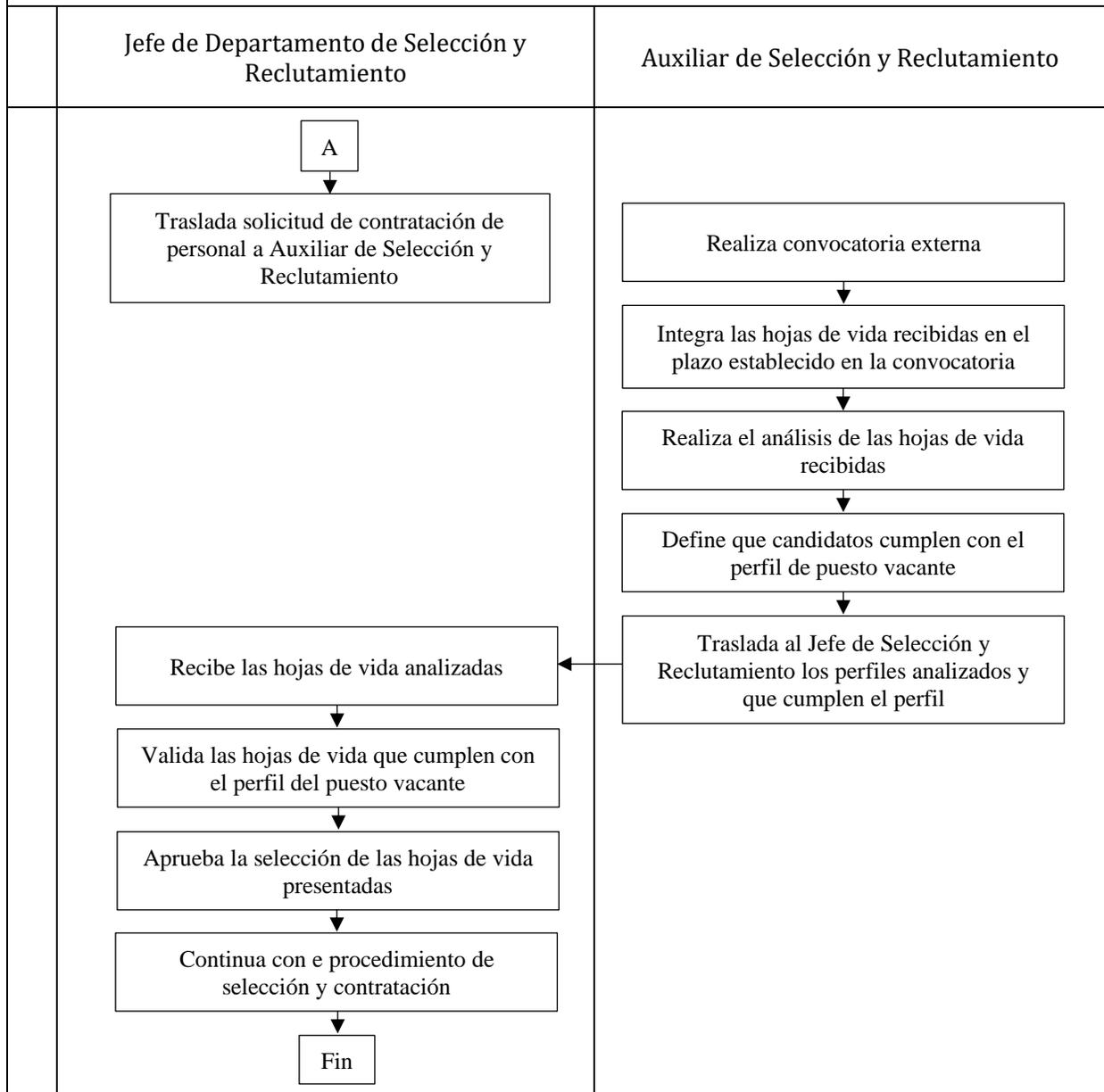
Flujograma 1: Inducción al Nuevo Personal



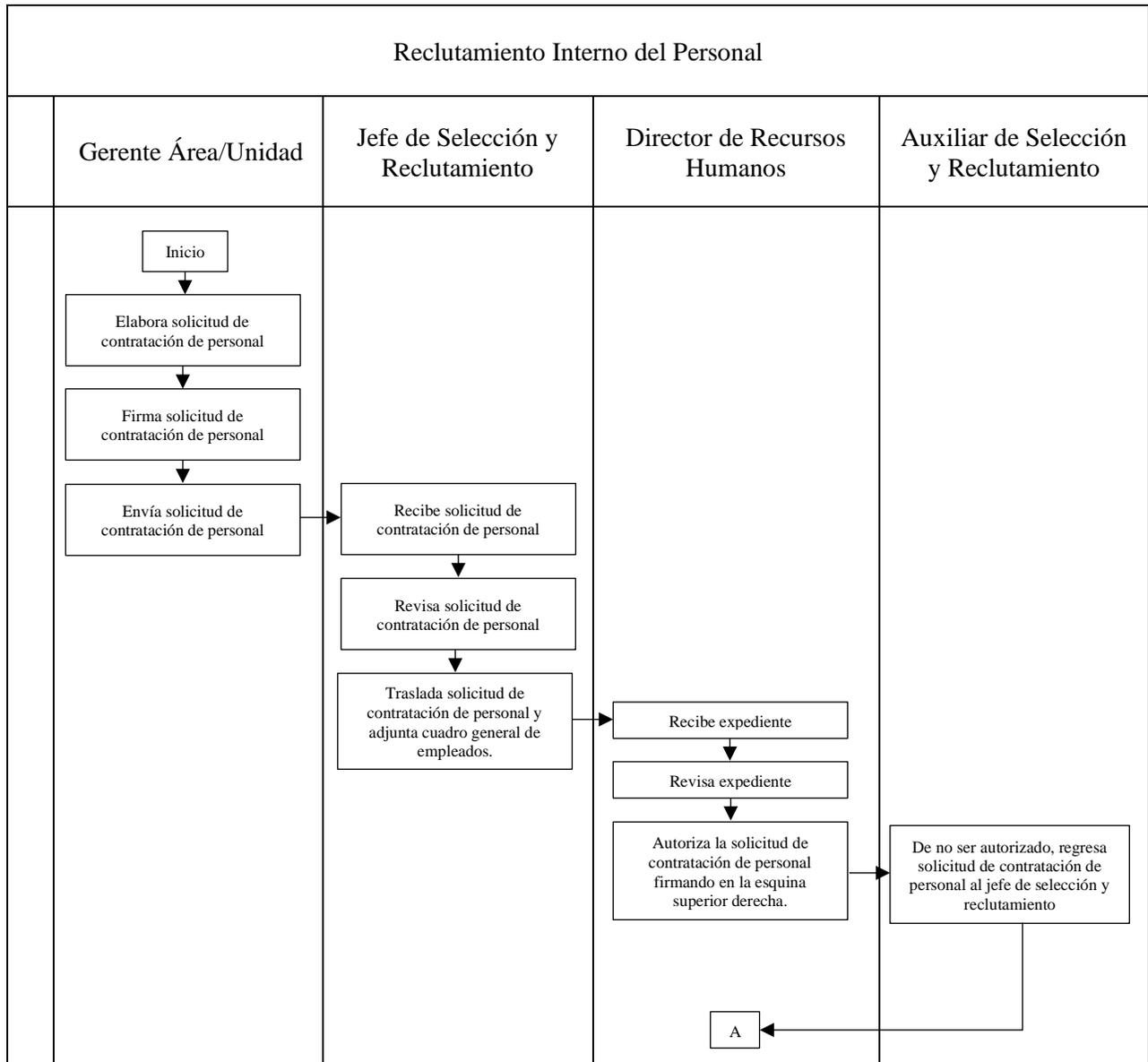


Flujograma 2: Reclutamiento Externo del Personal

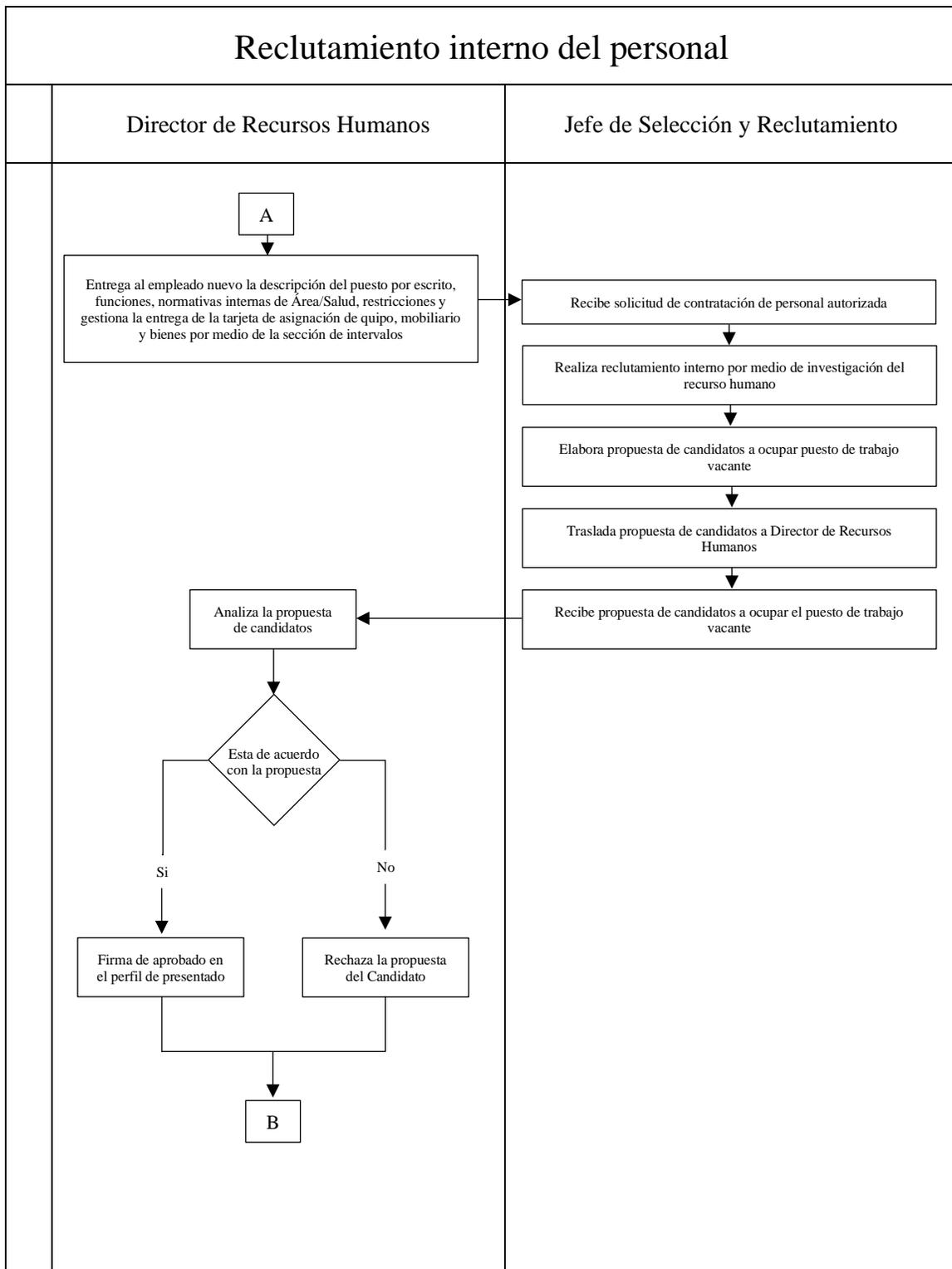
Reclutamiento Externo del Personal



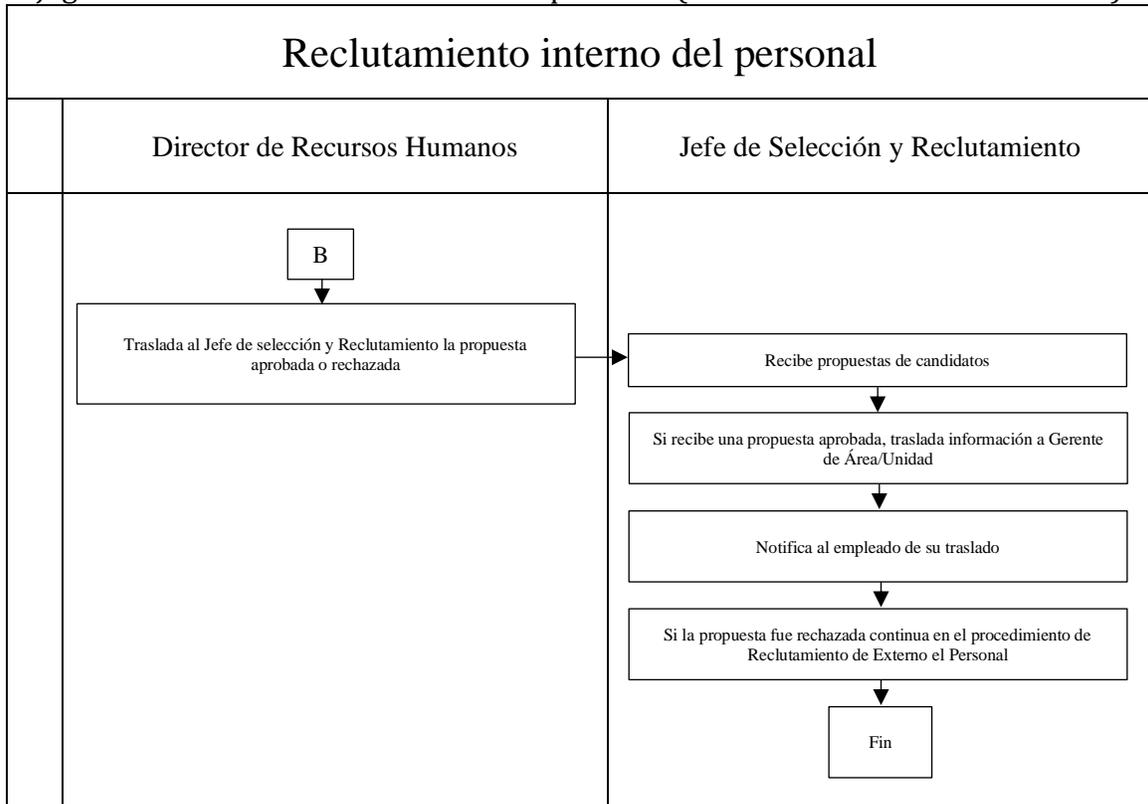
Flujograma 3: Reclutamiento interno del personal (Gerente Área/ Unidad)



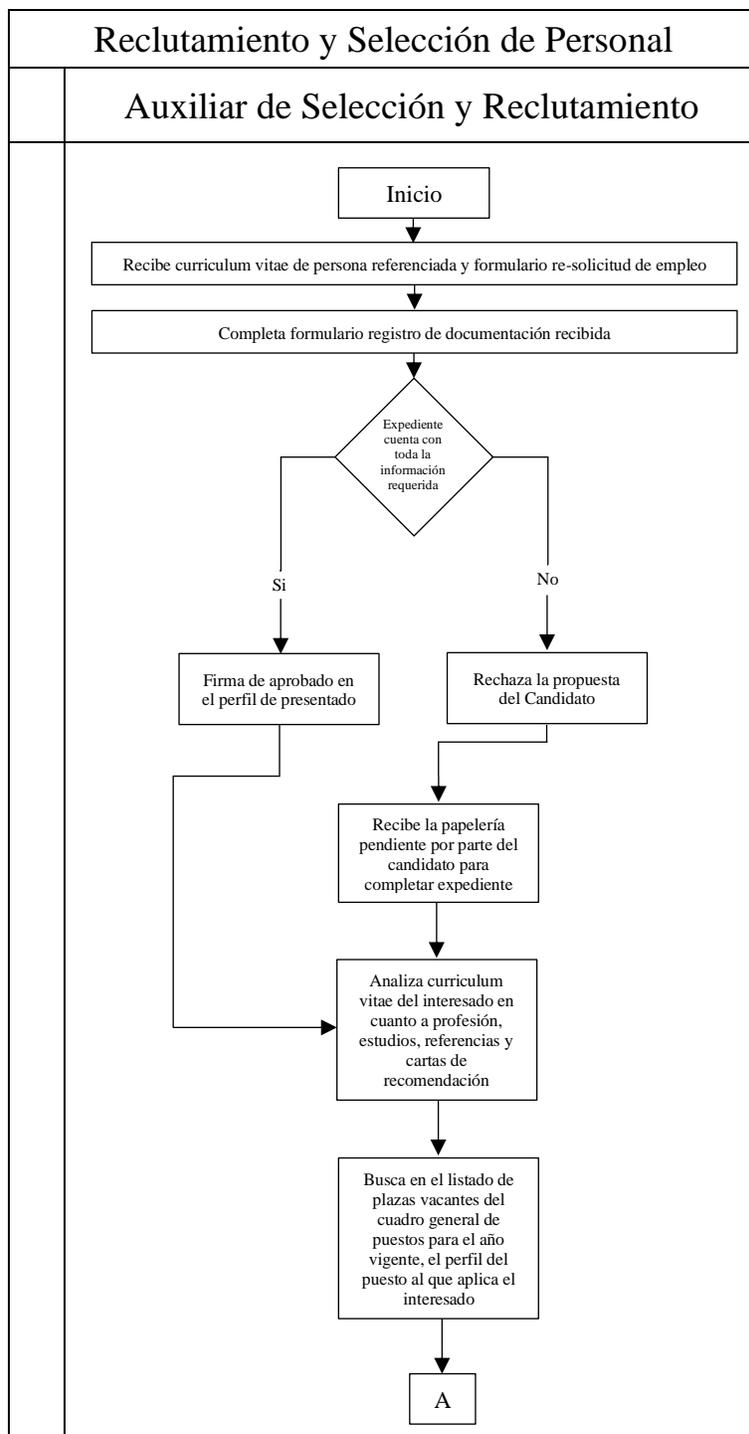
Flujograma 4: Reclutamiento interno del personal (Director de Recursos Humanos)



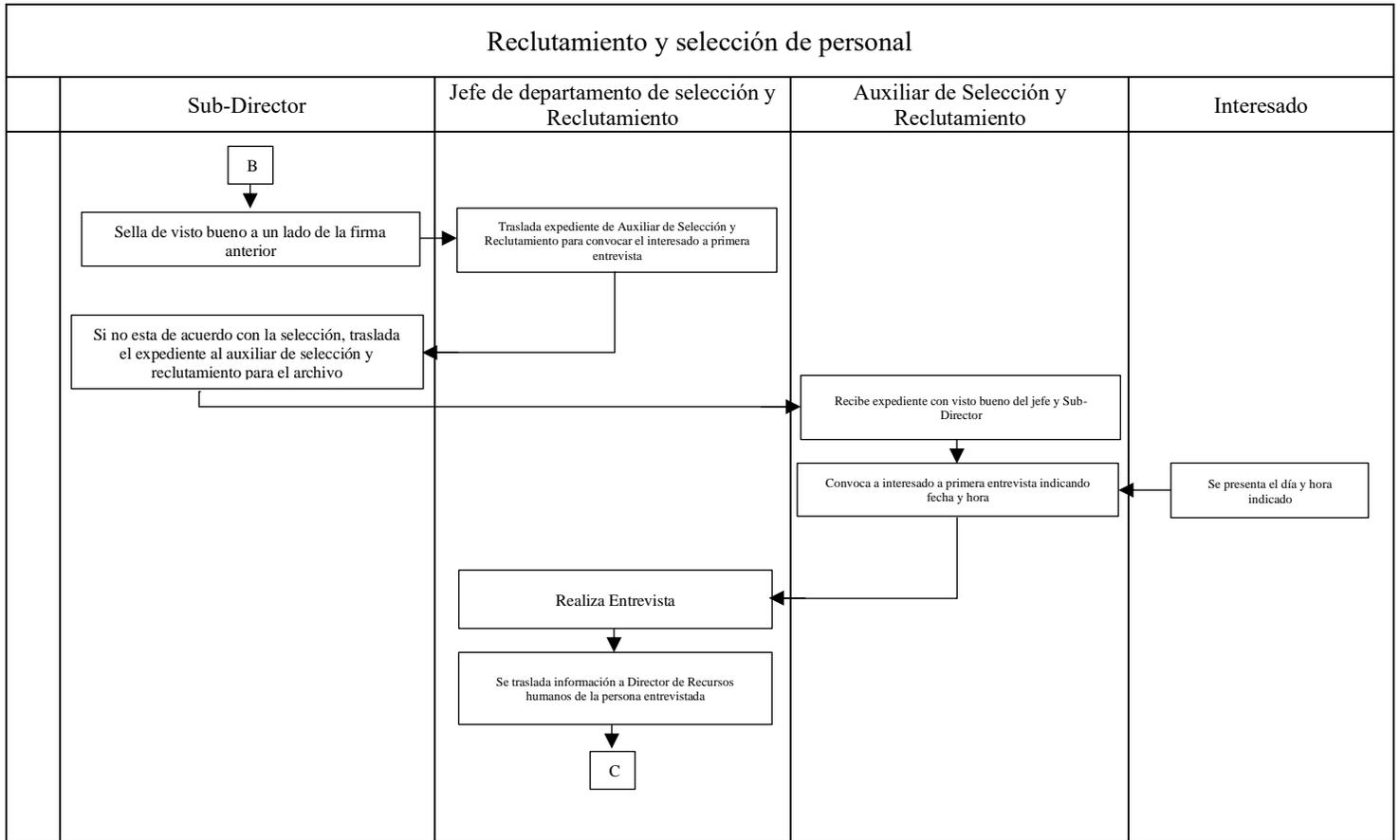
Flujograma 4: Reclutamiento interno del personal (Director de Recursos Humanos)



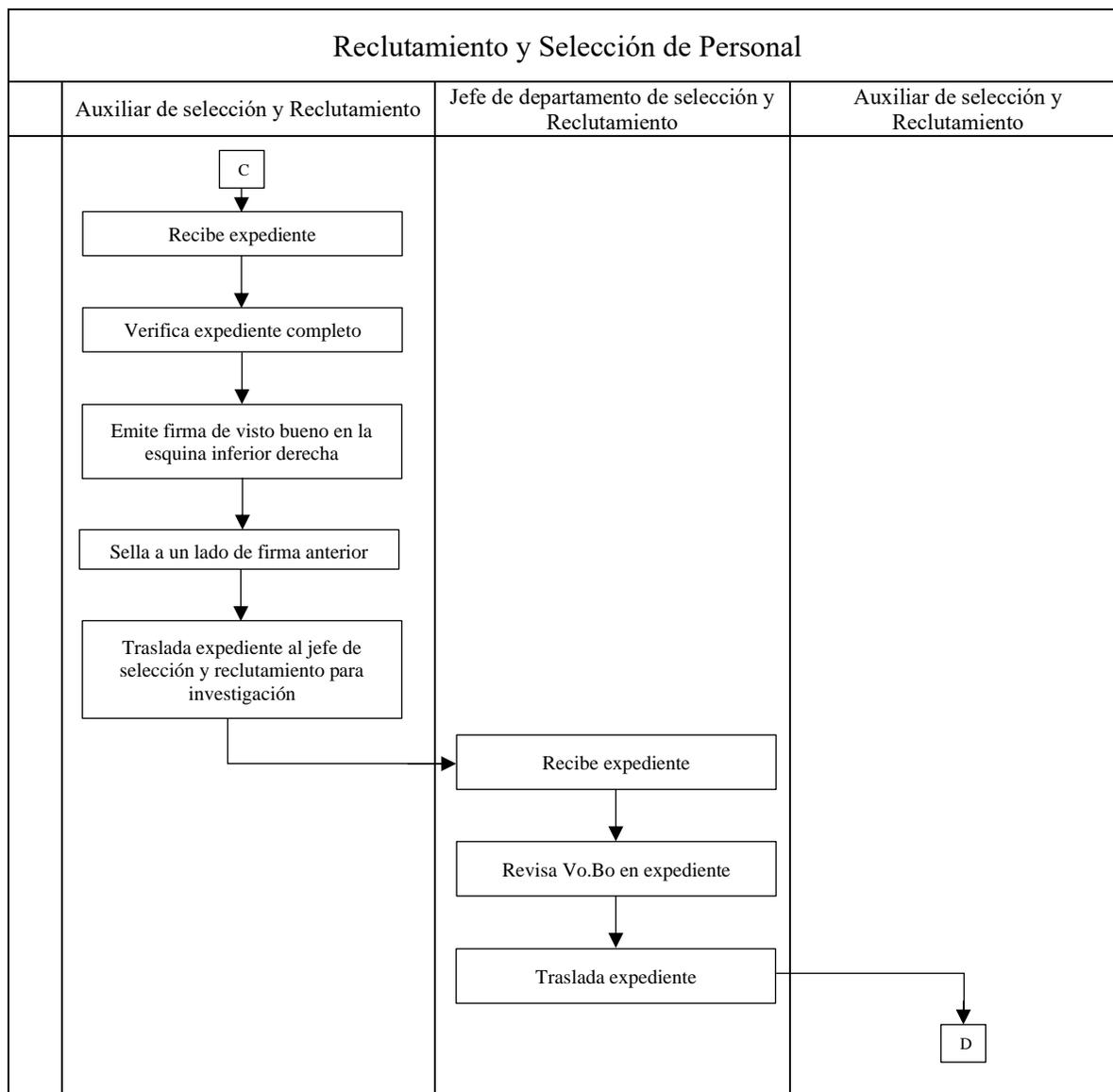
Flujograma 5: Reclutamiento y selección de personal (Auxiliar de selección y Reclutamiento)



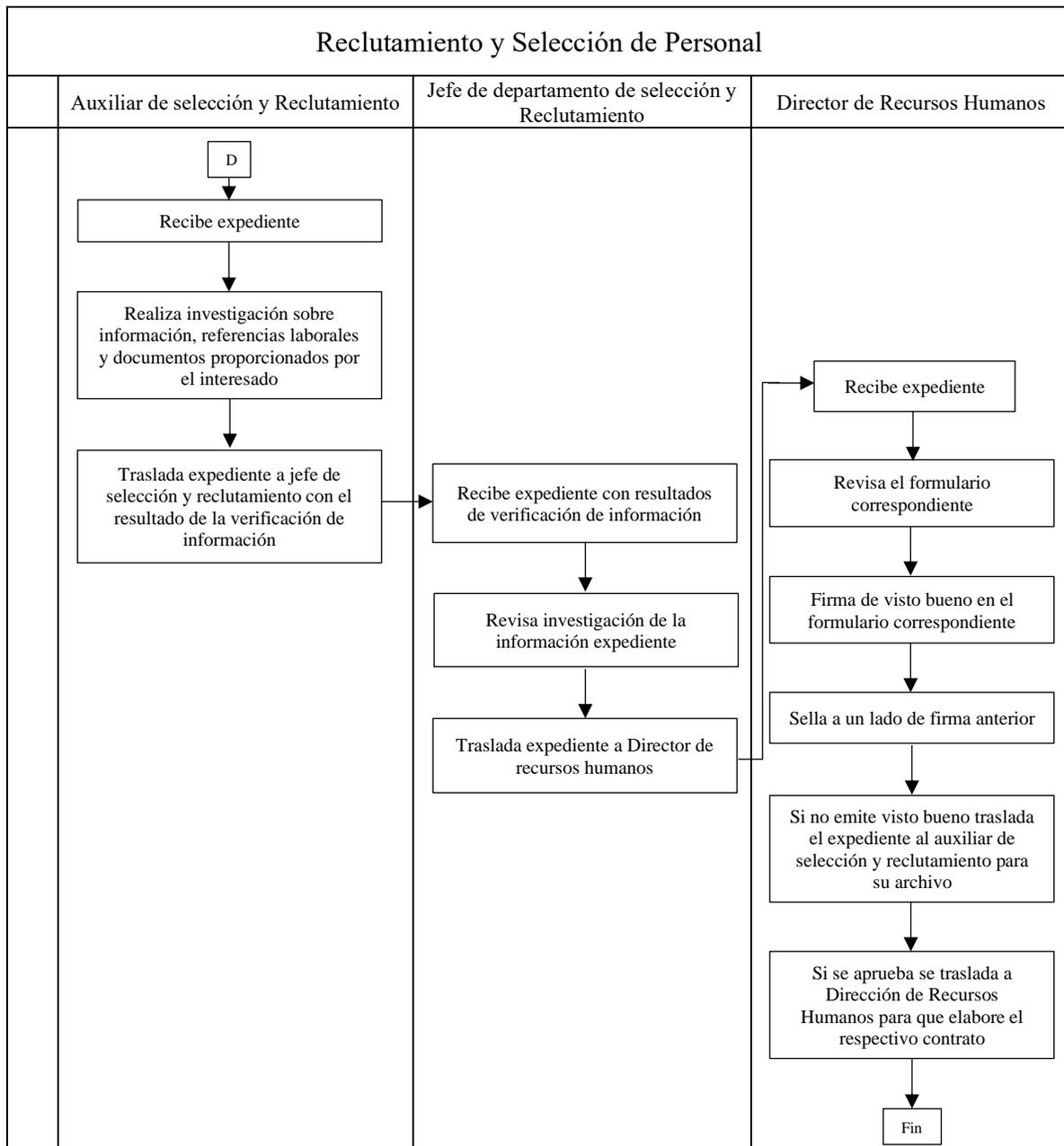
Flujograma 7: Reclutamiento y selección de personal (Sub Director)



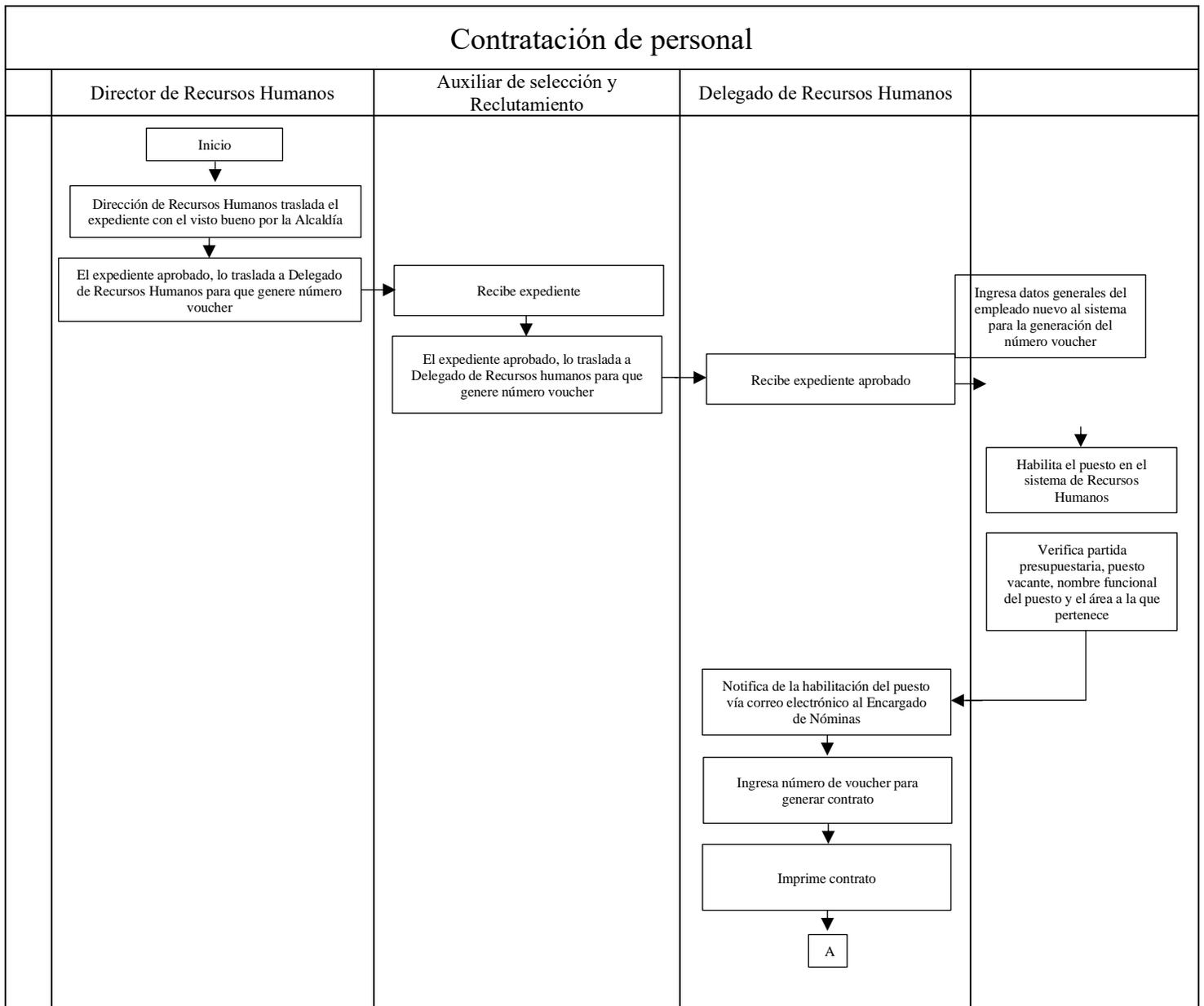
Flujograma 8: Reclutamiento y selección de personal (Director de Recursos Humanos)



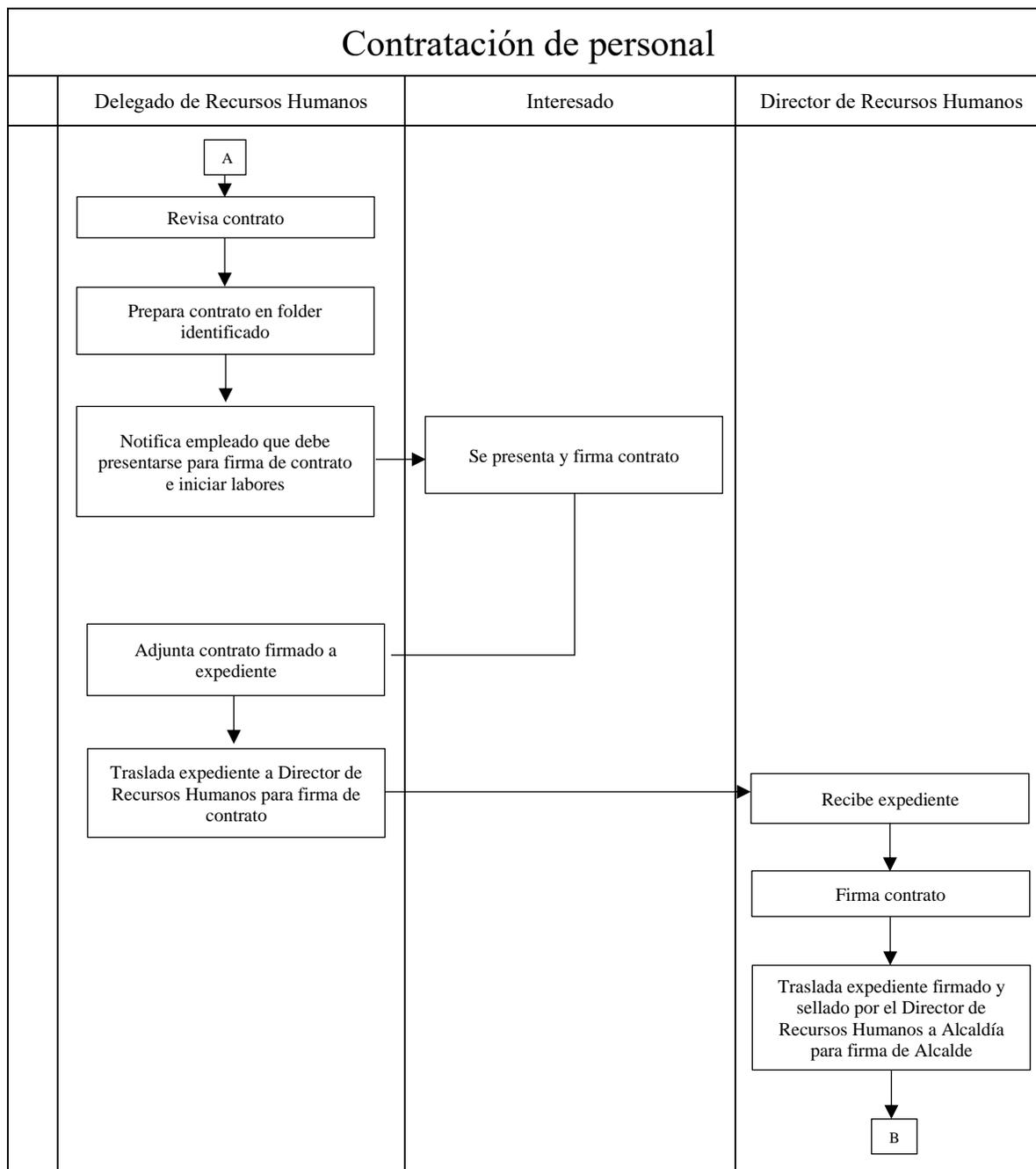
Flujograma 9: Reclutamiento y selección de personal (Auxiliar de selección y Reclutamiento)



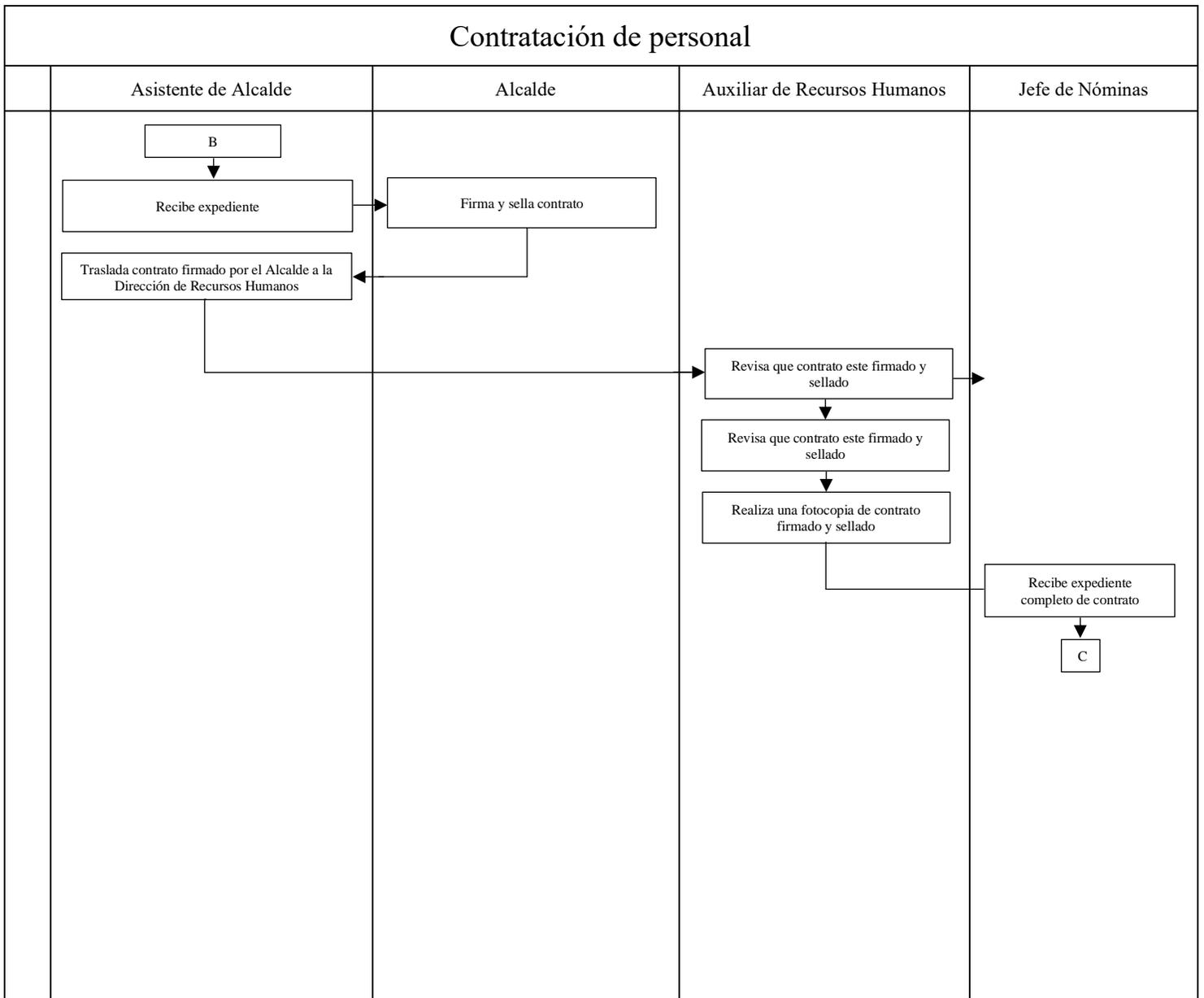
Flujograma 10: Contratación de personal (Director de Recursos Humanos)



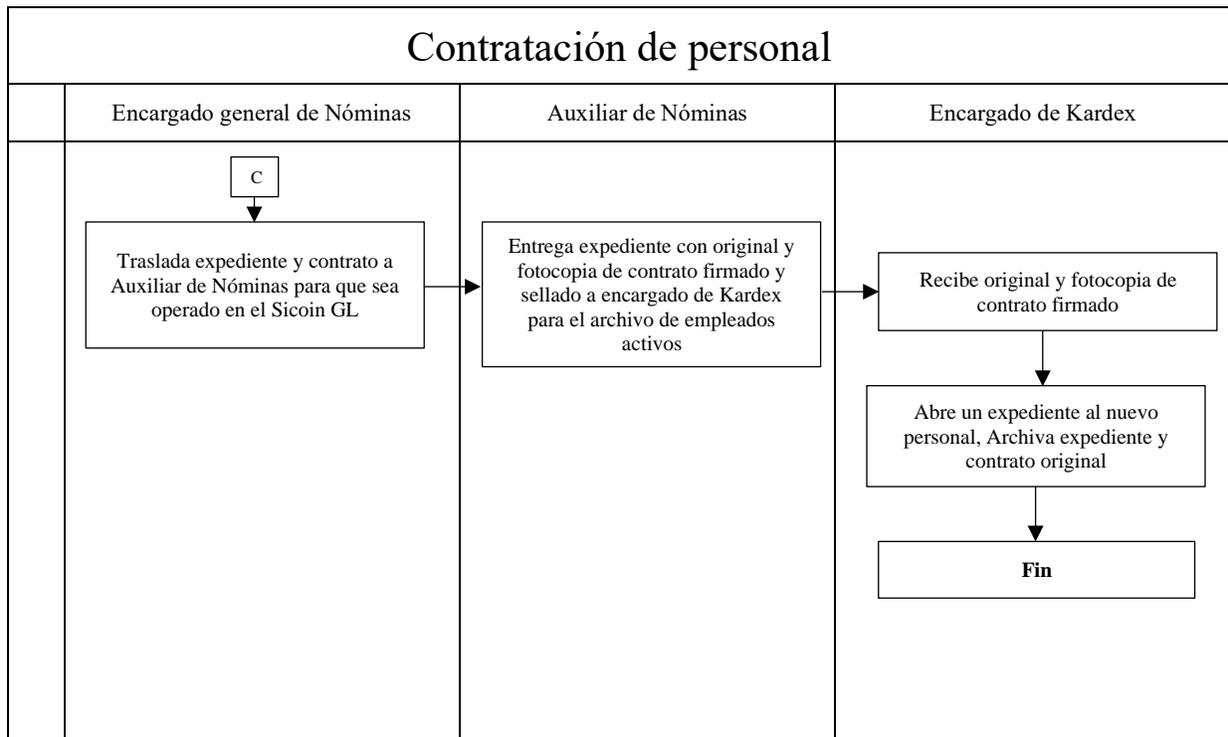
Flujograma 11: Contratación de personal (Delegado de Recursos Humanos)



Flujograma 12: Contratación de personal (Asistente de Alcalde)



Flujograma 13: Contratación de personal (Encargado general de Nóminas)



TÉRMINOS Y CONCEPTOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Autoridad funcional: Representa la relación de mando especializado con base en el conocimiento y dominio de un campo específico o independientemente de las dependencias jerárquicas, por ejemplo, la instancia de recursos humanos ejerce una autoridad funcional en la municipalidad.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Educación: Acción y efecto de educar. Es el proceso de dirigir, encaminar, desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales de los trabajadores municipales por medio de conocimiento, preceptos, ejercicio, ejemplos. Es la instrucción y la

enseñanza que se brinda al personal por medio de la acción de docentes e instructores calificados y con competencias en las materias que imparten.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Procesos: Conjunto de procedimientos y actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización que buscan brindar un servicio o producir un producto o una parte importante de los mismos.

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

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

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

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

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

Selección: Proceso que implica técnicas, métodos y procedimientos que permite mediante la igualdad, el mérito y la capacidad, analizar los conocimientos, habilidades y experiencias (competencias) de los aspirantes a ocupar un puesto del servicio de carrera municipal y que faculta la elección de los candidatos idóneos para ocupar los puestos requeridos.

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

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

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

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

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

Con el Apoyo de:



ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUNICIPALIDADES
DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA



“La realización de esta publicación fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de America, proporcionado a través de la Agencia de Los Estados Unidos para el desarrollo internacional (USAID). El contenido aquí expresado, no necesariamente refleja las opiniones de la (USAID) o del Gobierno de los Estados Unidos de América.”

A través del proyecto USAID Nexos Locales número de contrato AID-520-c-14-00002