

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**CONSULTORÍA SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE
CONTRATACIONES DEL PERSONAL DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE
TRANSFORMACIÓN AGRARIA (ISTA)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CÉSAR ELEAZAR BENÍTEZ VÁSQUEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

OCTUBRE DE 2019

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO, M.Sc.

SECRETARIO GENERAL : LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO : LIC. MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS, M.Sc

SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. DIMAS DE JESUS RAMIREZ ALEMÁN, M.Sc.

LIC. JORGE ELISEO MERINO GONZÁLEZ, M.Sc

LIC. GILBERTO ANTONIO ALFARO LUNA, M.Sc

OCTUBRE DE 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Yo César Benítez:

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, reconociendo las dificultades que he enfrentado en cada uno de mis días y que he sido fortalecido para lograr mi objetivo.

A mi madre Daysi por su amor y apoyo incondicional en cada uno de los momentos que he tenido que enfrentar y adversidades que he tenido que superar y a mi padre Juan César por las silentes muestras de cariño, admiración, fortaleza y sabiduría que siempre me dio como referencia.

A mi asesor de tesis Jorge Eliseo Merino por su apoyo y experiencia para llevar a cabo este proyecto de tesis y poder culminarlo con éxito. Además de su paciencia, entrega y acertado acompañamiento en todo momento. Mi admiración eterna como persona y como profesional.

A mis maestros y coordinador de la Maestría en Consultoría Empresarial por mostrarnos su experiencia y apoyarnos en momentos de inflexión para lograr este tan anhelado objetivo.

RESUMEN EJECUTIVO

El Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA) así como otras dependencias gubernamentales autónomas y semi autónomas que prestan sus servicios a la población salvadoreña, han experimentado diferentes cambios, recortes y reestructuraciones desde que fueron creadas hasta este momento. Estas reestructuraciones administrativas, presupuestarias y operativas normalmente han sido llevadas a cabo con fines diferentes a un enfoque de mejora continua y de ofrecer un aceptable servicio a los usuarios a los que se debe.

Lo anterior es uno de los factores que ha llevado a que el ISTA sufra de muchas carencias en cuanto a su sistema de contrataciones, sistema de pagos, articulación de áreas administrativas y operativas, perfiles de los puestos definidos, registros de recursos humanos desactualizados, procedimientos y manuales deficientes o inaplicables.

La presente consultoría expone un marco conceptual relacionado, específicamente, a los sistemas de contratación y definición de perfiles de puestos de trabajo a nivel académico y práctico con ejemplos de lo que dicta la ley de servicio civil y lo que aplica la empresa privada.

A continuación, son detallados los resultados de la investigación efectuada a toda la literatura vigente y aplicable al ISTA en lo referente al sistema de contrataciones actual, al formato de descriptor de puestos de trabajo, al contenido de los perfiles (académico, experiencia y cualificaciones específicas) por cada puesto funcional existente, al análisis de los manuales organizacionales, políticas aplicables y las cláusulas del contrato colectivo de trabajo que estén relacionadas con la contratación y evaluación de personal nuevo. También es presentado un análisis que involucra la disparidad existente entre las plazas contractuales, los puestos funcionales y la correspondencia salarial entre los empleados que los desempeñan.

Para finalizar, se proponen modificaciones, actualizaciones, cambios y/o reestructuraciones específicas y mínimas que podría considerar la dirección del ISTA como pertinentes para solventar las falencias señaladas en la presente consultoría y lograr una mayor eficiencia y eficacia en los resultados operativos que desarrolla rutinariamente, con los recursos presupuestarios y de talento humano que dispone. En ese sentido se propone un procedimiento específico para la requisición, reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal a la institución, además de un formato de descriptor de puestos y una actualización a los requerimientos específicos de los puestos funcionales vigentes en el ISTA.

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| AGRADECIMIENTOS | iii |
| RESUMEN EJECUTIVO | ii |
| INTRODUCCIÓN | i |
| CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL | 1 |
| Breve descripción del sujeto de estudio | 1 |
| Planteamiento del Problema..... | 4 |
| Definición del Problema | 4 |
| Preguntas de la Investigación | 4 |
| Justificación de la Investigación | 5 |
| Cobertura temporal..... | 5 |
| Cobertura espacial | 5 |
| Cobertura económica..... | 5 |
| Objetivo General | 6 |
| Objetivos Específicos..... | 6 |
| Matriz Metodológica | 7 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL | 8 |
| Complejidad de las Organizaciones | 8 |
| Etapas de las Organizaciones en el Siglo XX | 9 |
| Organizaciones como Sistemas Sociales..... | 9 |
| Organizaciones como Sistemas Abiertos | 10 |
| Organizaciones por su Naturaleza | 11 |
| Clasificación Jurídica..... | 12 |
| Clasificación por su actividad | 12 |
| Clasificación por Origen de Capital | 13 |
| Por Localización de sus Actividades..... | 13 |
| Características del Instituto de Transformación Agraria ISTA..... | 13 |
| Análisis de Puestos..... | 14 |
| Estructura Básica de Análisis de Puestos | 15 |
| Métodos para Recabar Información en Análisis de Puestos..... | 15 |
| Reclutamiento y Selección de Personal | 17 |
| Selección de Personal..... | 17 |
| Implicación de la Ley de Servicio Civil..... | 20 |
| CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN | 20 |

| | |
|---|----|
| Información Analizada | 20 |
| Variables Consideradas | 22 |
| Herramientas o Instrumentos utilizados | 23 |
| Diagnóstico o Situación Encontrada | 23 |
| 1.- Diagnóstico a Procedimientos que regulan el ingreso de personal a la Institución | 23 |
| a) Regulaciones relativas al ingreso o movimiento interno de personal a/en la institución..... | 23 |
| b) Campos y requisitos definidos en Formulario de Descriptor de Puestos | 25 |
| 2.- Diagnóstico de la Estructura Organizativa, Puestos de Trabajo y Perfiles de Puesto institucionales | 26 |
| a) Descriptores de cada puesto de trabajo de la institución | 26 |
| b) Estructura organizativa y funcional de los puestos de trabajo institucionales | 30 |
| c) Perfiles de empleados de la institución | 32 |
| d) Correspondencia y correlación entre Plaza Funcional, Plaza Nominal y Salarios | 33 |
| CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN | 33 |
| Regulaciones relativas al ingreso y movimiento interno de personal a/en la institución | 33 |
| a) FIPR03-RH-P14 Revisión 2, Procedimiento Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal del ISTA..... | 33 |
| b) FIPR03-GRH-G08 Revisión 1, Guía: Inducción al Personal del Instituto de Transformación Agraria – ISTA –..... | 34 |
| c) Procedimiento que regule traslados internamente, así como las desvinculaciones laborales con la institución | 34 |
| Campos y requisitos definidos en formulario de descriptor de puestos | 34 |
| Descriptores de puestos trabajo de la Institución | 35 |
| Estructura organizativa y funcional de los puestos de trabajo institucionales | 35 |
| Perfiles de empleados de la Institución | 36 |
| Correspondencia y correlación entre Plaza Funcional, Plaza Nominal y Salarios | 36 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 37 |
| CONCLUSIONES | 37 |
| RECOMENDACIONES | 38 |
| ANEXOS | 39 |
| ANEXO 2.A | 40 |
| Ley de Servicio Civil | 41 |
| ANEXO 2.B | 42 |
| Ejemplos de proceso de ingreso de personal nuevo a instituciones de la empresa privada | 43 |
| ANEXO 3.A | 45 |
| Manual de Uso de Herramienta Creada: Perfilador de Empleados | 46 |

| | |
|---|-----|
| ANEXO 3.B | 56 |
| Detalle comparativo entre un proceso estándar de ingreso de personal nuevo a una institución versus el vigente para el ISTA: Etapas de Requisición, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal | 57 |
| ANEXO 3.C | 63 |
| Análisis de la Misión de los Descriptores de Puestos de Trabajo | 64 |
| ANEXO 3.D | 70 |
| Análisis de los Descriptores de Puestos: Funciones No Acordes a Finalidad o Naturaleza | 71 |
| ANEXO 3.E | 72 |
| Análisis de los Descriptores de Puestos de Trabajo: Funciones Innecesarias | 73 |
| ANEXO 3.F | 77 |
| Análisis de los Descriptores de Puestos de Trabajo: Funciones Desactualizadas | 78 |
| ANEXO 3.G | 79 |
| Análisis de los Descriptores de Puestos de Trabajo: Grado Académico | 80 |
| ANEXO 3.H | 83 |
| Análisis de los Descriptores de Puestos de Trabajo: Experiencia Requerida | 84 |
| ANEXO 3.I | 86 |
| Disparidad entre Plazas Funcionales, Plazas Contractuales y Salarios | 87 |
| ANEXO 4.A | 95 |
| FIPR03-RH-P14 Revisión 3, Procedimiento de Requisición, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal del ISTA | 95 |
| 6. OBJETIVO | 97 |
| 7. RESPONSABLE (S) Y CAMPO DE APLICACIÓN..... | 97 |
| 8. DEFINICIÓN Y MARCO CONCEPTUAL | 97 |
| 9. BASE LEGAL..... | 102 |
| 10. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTO | 103 |
| 10.1. FLUJOGRAMA DE ETAPAS DE PROCEDIMIENTO..... | 103 |
| 10.2. ETAPA 1: REQUISICIÓN DE PERSONAL..... | 110 |
| 10.3. ETAPA 2: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL..... | 114 |
| 10.4. ETAPA 3: SELECCIÓN DE PERSONAL | 119 |
| 10.5. ETAPA 4: CONTRATACIÓN DE PERSONAL | 126 |
| 10.5.1. CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON FONDOS PROPIOS | 126 |
| 10.5.2. CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON PLAZAS GOES | 129 |
| 10.6. ETAPA 5: INDUCCIÓN DE PERSONAL | 135 |
| 11. MATRIZ DE REGISTROS..... | 139 |

| | |
|--|------------|
| 12. ANEXOS | 140 |
| ANEXO 4.B..... | 152 |
| Formulario para la Descripción de Puestos de Trabajo..... | 152 |
| ANEXO 4.C..... | 157 |
| Propuesta para Actualizar Perfil del Descriptor de Puesto de Trabajo: Perfil Académico..... | 158 |
| ANEXO 4.D | 163 |
| Propuesta para Actualizar Perfil del Descriptor de Puestos: Conocimientos Requeridos | 164 |
| ANEXO 4.E..... | 187 |
| Propuesta para Actualizar Perfil del Descriptor de Puesto: Experiencia Requerida | 188 |

ÍNDICE DE IMÁGENES

| | |
|---|----|
| Organigrama institucional general. Fuente. ISTA (2016), Memorias de labores 2015-2016. Tomado de http://www.ista.gob.sv/download/memoria-de-labores-2015-2016/ | 3 |
| Funcionamiento de un sistema en una organización. Fuente. Chiavenato, I. (2012). Teoría de Sistema. Tomado de https://www.monografias.com/trabajos94/teoria-de-sistema/teoria-de-sistema.shtml | 10 |
| La empresa como un sistema abierto: Flujo de recursos/informaciones/energía. Fuente. Montana, D. (2016). La empresa como un sistema abierto: Flujo de recursos/informaciones/energía. Tomado de https://www.slideshare.net/DaniloMawida/teora-general-de-sistemas-63873442 | 11 |
| Factores básicos a considerar para el análisis de puestos. Fuente. Castillo, Y. (2011). Análisis de Puestos. Tomado de https://www.monografias.com/trabajos89/analisis-puestos/analisis-puestos.shtml | 15 |
| Proceso de Selección de personal. Fuente. Chiavenato, I. (2011). | 17 |
| Técnicas de selección de personal. Fuente. Chiavenato, I. (2011). | 19 |
| Perfiladores (Archivos Excel) creados para cada unidad organizativa institucional. Fuente. Creación propia. | 47 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la “Oficina de Asesoría de la Presidencia”. Fuente. Creación propia. | 47 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la “Oficina de Asistencia a Junta Directiva”. Fuente. Creación propia. | 47 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la “Oficina de Recibo y Despacho de Correspondencia”. Fuente. Creación propia. | 48 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la unidad organizativa “Presidencia”. Fuente. Creación propia. | 48 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la unidad organizativa “Unidad Ambiental”. Fuente. Creación propia. | 48 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la unidad organizativa “UACI”. Fuente. Creación propia. | 48 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la unidad organizativa “Unidad de Archivo”. Fuente. Creación propia. | 48 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Unidad de Auditoría Interna. Fuente. Creación propia. | 48 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Unidad de Comunicaciones. Fuente. Creación propia. | 49 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Unidad de Género. Fuente. Creación propia. | 49 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Unidad de Informática. Fuente. Creación propia. | 49 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Unidad de Participación Ciudadana. Fuente. Creación propia. | 49 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Unidad de Planificación. Fuente. Creación propia. | 49 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Unidad Financiera Institucional – UFI. El resto de empleados de esta dependencia no son mostrados por falta de espacio en captura de imagen. Fuente. Creación propia. | 50 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la dependencia “Vicepresidencia”. Fuente. Creación propia. | 50 |

| | |
|--|----|
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Gerencia de Operaciones y Logística. El resto de empleados de esta dependencia no son mostrados por falta de espacio en captura de imagen. Fuente. Creación propia..... | 50 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Gerencia de Desarrollo Rural en sus distintas unidades organizativas. El resto de empleados de esta dependencia no son mostrados por falta de espacio en captura de imagen. Fuente. Creación propia..... | 51 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Gerencia General. Fuente. Creación propia..... | 51 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Gerencia Legal, en sus distintas unidades organizativas. El resto de empleados de esta dependencia no son mostrados por falta de espacio en captura de imagen. Fuente. Creación propia..... | 51 |
| Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Gerencia de Recursos Humanos. Fuente. Creación propia..... | 52 |
| Ejemplo de información personal e institucional básica de cada empleado. Fuente. Creación propia..... | 52 |
| Lista prefijada desplegable de la formación académica que un empleado pueda tener. Fuente. Creación propia..... | 52 |
| Nivel académico seleccionado como ejemplo para empleado. Fuente. Creación propia..... | 52 |
| Lista sobre las posibles especialidades con que pueda contar el empleado, en base al nivel académico que seleccione de la columna anterior. La lista es dinámica y responde a selección previa. Fuente. Creación propia..... | 53 |
| Primera etapa de información recolectada de información de empleado, para el caso, formación académica. Fuente. Creación propia..... | 53 |
| Campos para estudios o especialidades académicas adicionales que empleado pueda tener. Fuente. Creación propia..... | 53 |
| Campos de idiomas y su nivel de dominio para considerarlo dentro del perfil que empleado posee. Fuente. Creación propia..... | 53 |
| Ejemplo de las primeras columnas habilitadas para describir las habilidades y/o conocimientos que empleado pueda tener. Fuente. Creación propia..... | 54 |
| Ejemplo de las últimas columnas habilitadas para describir las habilidades y/o conocimientos que empleado pueda tener. Fuente. Creación propia..... | 54 |
| Inicio de lista desplegable de profesiones, puestos o empleos como experiencia previa que empleado pudo haber tenido, antes de ocupar el cargo actual. Fuente. Creación propia..... | 54 |
| Lista desplegable prefijada de período o lapsos de tiempo ejecutando puestos o profesiones previas. Fuente. Creación propia..... | 54 |
| Para el ejemplo del mismo empleado, se simuló la forma de llenar la descripción de su experiencia profesional previa al cargo que actualmente desempeña. Fuente. Creación propia..... | 54 |
| Campo para documentar requerimientos o acreditaciones adicionales que empleado posea. Fuente. Creación propia..... | 55 |
| Celda de libre edición para colocar información no considerar ni tipificada en el perfilador prefijado. Fuente. Creación propia..... | 55 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Distribución de empleados por unidad organizativa | 2 |
| Tabla 2. Estimación y costeo del valor de la consultoría a desarrollar | 5 |
| Tabla 3. Detalle del método y herramientas de investigación consideradas para la presente consultoría . | 7 |
| Tabla 4. Evolución histórica del desarrollo organizacional | 9 |
| Tabla 5. Sedes y empleados del ISTA por ubicación en el territorio nacional..... | 13 |
| Tabla 6. Algunos vacíos y/o ambigüedades en la misión de puestos de trabajo específicos | 27 |
| Tabla 7. Algunas funciones innecesarias y/o redundantes en puestos de trabajo específicos..... | 28 |
| Tabla 8. Descriptores de puestos de trabajo que podrían conservarse sin modificaciones en los conocimientos que requiere | 29 |

INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue desarrollada para la Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia General y Presidencia del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA).

El aparato estatal de El Salvador está compuesto de diversos ministerios, secretarías, dependencias, entidades semi autónomas y autónomas con diferentes dimensiones, tanto de empleados como de recursos disponibles para su operación. Muchas de estas instituciones cuentan con recursos limitados en comparación a las actividades o finalidad que buscan ofrecer al segmento poblacional al que sirven. El Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria -ISTA- es uno de ellos. Históricamente ha sufrido muchas limitantes y luego de diversas reestructuraciones y recortes de personal, es una institución que se esmera por brindar un servicio de calidad a sus clientes y a la población a la que benefician; para ello, busca reinventarse y aprovechar de manera eficiente y eficaz, los limitados recursos con que cuenta para su operación normal.

Esta tesis es el resultado de la consultoría y ha sido realizada para optar al grado de Maestro en Consultoría Empresarial en la Universidad de El Salvador y consiste en la “Reestructuración del Sistema de Contrataciones del Personal del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA)”

La importancia de esta investigación radica en que sienta las bases para que el ISTA pueda implementar los cambios, actualizaciones, reestructuraciones que determine pertinentes y conocer los siguientes pasos que debe dar para utilizar eficaz y eficientemente los recursos de los que dispone para su operación, en pro de satisfacer a sus clientes.

La investigación consta de 5 capítulos que se desarrollan a continuación:

- 1. Marco de Referencia.** En el que se define, los objetivos y el alcance de la consultoría.
- 2. Marco Teórico – Conceptual.** Es presentada de manera concisa la literatura específica y actualizada relacionada a la administración del talento humano en las instituciones, desde la óptica de los procesos clave para el ingreso de personal a una institución.
- 3. Diagnóstico de la Investigación.** Contiene el detalle de las deficiencias y vacíos detectados en los documentos e información definida en el alcance de la investigación.
- 4. Propuesta de la Investigación.** Se proponen procedimientos, formularios, actualizaciones de perfiles y algunas reestructuraciones en pro de solventar los señalamientos del diagnóstico.
- 5. Conclusiones y Recomendaciones.** En donde se plasman puntualmente los resultados y cambios globales producto de la consultoría.

CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL

Breve descripción del sujeto de estudio

El 28 de octubre de 1932 se inició una reestructuración de la tenencia de la tierra en El Salvador, para ello fue creada la *Junta Nacional de Defensa Social (JNDS)*, institución que fue sustituida el 22 de diciembre de 1942 por *Mejoramiento Social S.A.*, cuyo objetivo fue adquirir tierras con vocación agropecuaria para que fueran transferidas a los campesinos sin tierras en carácter de propiedad, también fueron construidas viviendas tanto en el área rural como en el área urbana; el 2 de mayo de 1945, modificó el nombre a *Mejoramiento Social* y continuó cumpliendo con los compromisos de la institución antecesora.

El 29 de diciembre de 1950, se dividieron las macro funciones de la institución y nacieron el *Instituto de Colonización Rural (ICR)* y el *Instituto de Vivienda Urbana (IVU)*. La primera fomentó el desarrollo y utilización de la pequeña propiedad rural y promovió el mejoramiento de las condiciones de vida (social y económica) de los trabajadores del campo; mientras que el IVU, quedó como encargada de la administración habitacional en las ciudades. El *Instituto de Colonización Rural (ICR)* fue reemplazado el 26 de junio de 1975 por el *Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA)*, con el objetivo de implementar la política de transformación agraria, dictada en ese entonces, por la *Comisión Nacional de Transformación Agraria*, siendo su función principal, el cambio de la estructura en la tenencia o propiedad de la tierra; para ello se adquirieron las propiedades necesarias a fin de adjudicarlas a los beneficiarios. Lo anterior fue posible con la emisión del decreto No. 842 que contiene el procedimiento para la adjudicación de tierras adquiridas con anterioridad a la promulgación de la “Ley Básica de la Reforma Agraria”, conformando lo que actualmente se conoce como “sector tradicional”.

El 05 de marzo de 1980, la *Junta Revolucionaria del Gobierno de El Salvador*, emitió el decreto No. 153 - “Ley Básica de la Reforma Agraria” y el decreto No. 154 - “Ley de Excedentes de los Inmuebles”. El primero decreto permitió al ISTA, realizar la transformación de la estructura agraria del país mediante la sustitución del sistema latifundista por un sistema basado en la distribución equitativa de la propiedad, hacia el sector campesino; el segundo, permitió al *Ministerio de Ley*, expropiar los inmuebles rústicos existentes en el territorio nacional, que para entonces excedían las 500 hectáreas, y a la vez autorizaba al ISTA a intervenir dichas extensiones de tierra.

Es así como el ISTA con el apoyo del *Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)*, procedió a la expropiación e intervención de 480 propiedades, mismas que formaron parte de la primera fase de la reforma agraria y apoyado en la “Ley General de Asociaciones Cooperativas”, procedió a la organización y legalización de 333 cooperativas que pasaron a ser beneficiarias. Inicialmente, el ISTA y el *Banco de Fomento Agropecuario (BFA)* brindaban apoyo económico a los beneficiarios para trabajar las tierras otorgadas en propiedad; asimismo, realizó los pagos del valor de inmuebles a los propietarios afectados y elaboró escrituras de propiedad, a favor de los beneficiarios; para proseguir con el proceso de la reforma agraria, el 28 de abril de 1980, fue emitido el decreto No. 207 “Ley para la Afectación y Traspaso de Tierras Agrícolas a Favor de sus Cultivadores Directos”, con el que el Estado adquirió inmuebles que no eran explotados directamente por sus propietarios y los asignó a personas que la trabajaran directamente. Este decreto, permitió que la *Financiera Nacional de Tierras Agrícolas (FINATA)* cobrara vida, siendo su principal

función el adjudicar y financiar la adquisición de inmuebles rústicos con vocación agrícola a los arrendatarios simples, o, con promesa de venta a parceleros y/o compradores por venta a plazos.

El 20 de febrero de 1991 fue creado el decreto No. 713 “Ley para el Financiamiento de la Pequeña Propiedad Rural”, con el propósito de canalizar los recursos financieros del Estado y de otras fuentes, para otorgar créditos a los campesinos, pequeños agricultores y pequeños productores, con ello buscaban facilitar que éstos adquiriesen tierras de vocación agrícola, pecuaria o forestal. Es así como nació el decreto No. 41 “Reglamento de la Ley para el Financiamiento de la Pequeña Propiedad Rural”, que regiría al *Banco de Tierras*, encargado de implementar dicha Ley. En ese mismo año, el 12 de marzo de 1991, se aprobó también la “Ley del Régimen Especial del Dominio de la Tierra”, que tenía como objetivo garantizar la seguridad jurídica para propiciar la consolidación de la reforma agraria. En diciembre de 1994 y después de 14 años de trabajar en pro del sector campesino, FINATA fue liquidado, retomando el ISTA sus funciones.

El *Banco de Tierras* cesó sus operaciones el 01 de febrero de 1999, transfiriendo los activos y obligaciones pendientes de resolución y de ejecución, al ISTA. A consecuencia de la acumulación de la deuda agraria se creó la “Ley de Reestructuración de la Deuda Agraria”, que ha sufrido muchas modificaciones desde entonces, hasta llegar a definir por medio del decreto No. 263, que los beneficiarios paguen solo el 10% de su deuda agraria y/o agropecuaria. Durante todo este tiempo, tanto las instituciones precedentes como las que fueron absorbidas por la operación y administración del ISTA, cedieron también a sus empleados a esta institución. A la fecha, de los 424 empleados del ISTA, sólo un 15% provienen de las instituciones que precedieron y fueron absorbidas durante la creación y eventual extensión de funciones, obligaciones y servicios otorgadas al ISTA. Los restantes 360 empleados cuentan con una antigüedad menor a 20 años. La estructura organizativa y demografía institucional actualizada del ISTA, se detalla a continuación:

Estructura Organizativa Actual

| GERENCIA | Empleados | % |
|--|------------|----------------|
| GERENCIA DE DESARROLLO RURAL | 193 | 45.52% |
| GERENCIA LEGAL | 55 | 12.97% |
| GERENCIA DE OPERACIONES Y LOGISTICA | 51 | 12.03% |
| UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL | 17 | 4.01% |
| UNIDAD DE INFORMATICA | 17 | 4.01% |
| UNIDAD DE PARTICIPACION CIUDADANA | 12 | 2.83% |
| UNIDAD AMBIENTAL | 12 | 2.83% |
| GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | 11 | 2.59% |
| UNIDAD DE ARCHIVO | 11 | 2.59% |
| UNIDAD DE GENERO | 8 | 1.89% |
| UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL | 5 | 1.18% |
| UNIDAD DE PLANIFICACION | 5 | 1.18% |
| UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA | 5 | 1.18% |
| UNIDAD DE COMUNICACIONES | 5 | 1.18% |
| OFICINA DE RECIBO Y DESPACHO DE CORRESPONDENCIA | 4 | 0.94% |
| PRESIDENCIA | 4 | 0.94% |
| OFICINA DE ASISTENCIA A JUNTA DIRECTIVA | 3 | 0.71% |
| VICEPRESIDENCIA | 2 | 0.47% |
| GERENCIA GENERAL | 2 | 0.47% |
| OFICINA DE ASESORIA DE LA PRESIDENCIA | 2 | 0.47% |
| Total general | 424 | 100.00% |

Tabla 1. Distribución de empleados por unidad organizativa. Fuente. Elaboración propia.

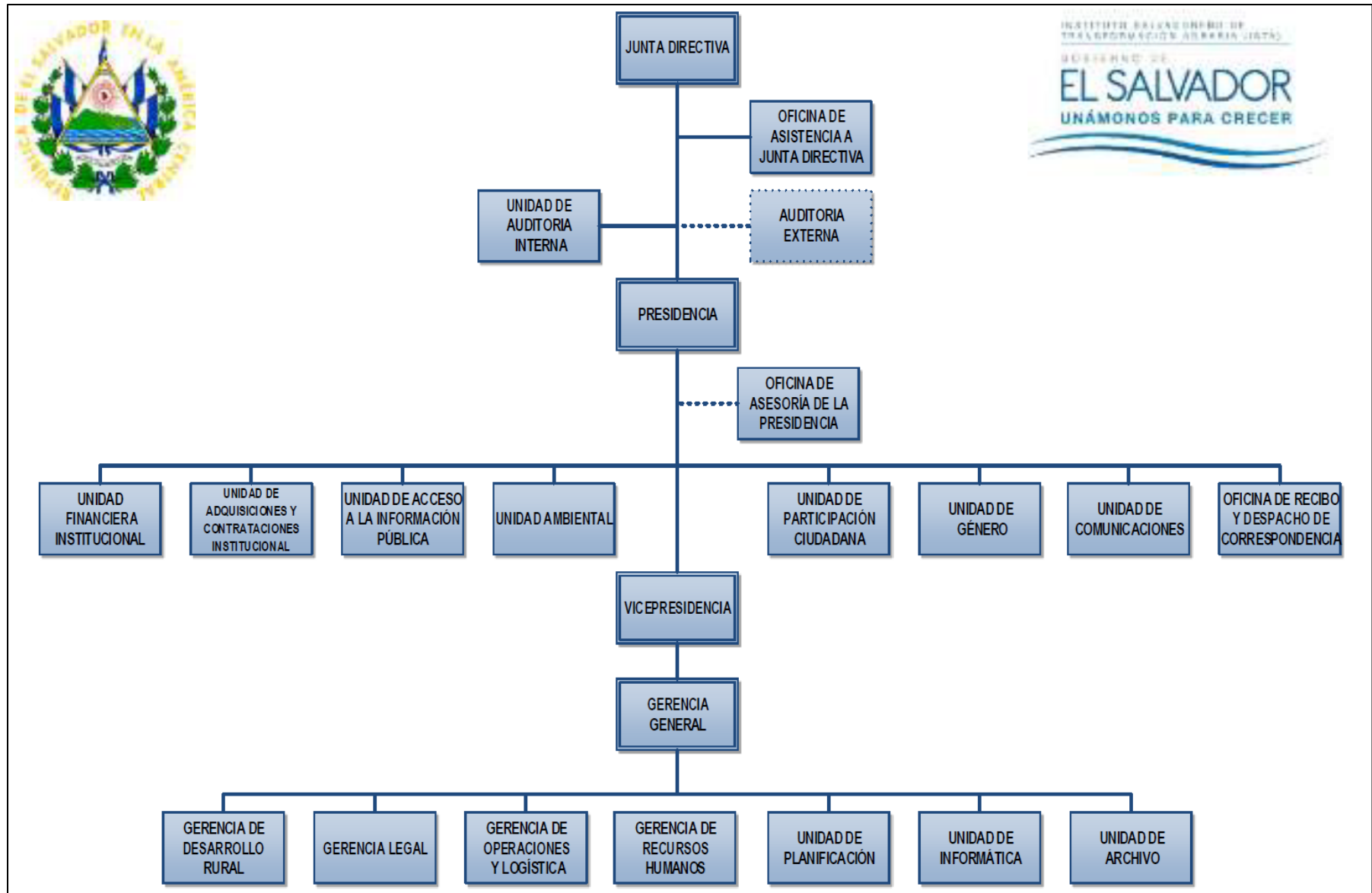


Imagen 1. Organigrama institucional general. Fuente. ISTA (2016), Memorias de labores 2015-2016. Tomado de <http://www.ista.gob.sv/download/memoria-de-labores-2015-2016/>.

Planteamiento del Problema

Actualmente, la administración y operación del ISTA tiene deficiencias que limitan el adecuado funcionamiento de las diferentes áreas y procesos, dichas dificultades, además de las restricciones en recursos financieros, son:

- a) Recurso humano financiado con fondos producto de pagos de sus clientes por los servicios brindados y también por medio del Presupuesto General de la Nación, situación que genera descontrol institucional;
- b) Personal contratado para el desempeño en un área específica; sin embargo, realiza funciones en áreas diferentes;
- c) Descriptores de puestos desactualizados;
- d) Diferencias en salarios para un mismo nombramiento o puesto;
- e) Personal con déficit en los requisitos (habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes) que debe cumplir para desempeñar el puesto para el que fue contratado;
- f) Procesamiento manual para elaborar la planilla de salarios y todos los factores que impactan su valor;
- g) Registros con información de expedientes de empleados, áreas y procesos duplicadas, deficientes y/o diferentes entre sí (no homogéneas);
- h) Inexistencia de indicadores de desempeño, tiempos, metas y objetivos anuales;
- i) Desactualización de las herramientas y forma de gestionar el recurso humano.

Los problemas indicados anteriormente provocan, según personal de Recursos Humanos, quejas entre empleados de las mismas áreas, quejas y reclamos entre personal de diferentes áreas y procesos, dificultad para las jefaturas en la gestión de los recursos a su disposición, descontento y clima laboral inadecuados, reprocesos e insatisfacciones de clientes internos y externos.

Definición del Problema

¿Qué cambios y/o reestructuraciones deben ejecutarse en el sistema vigente de contrataciones del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), para garantizar su modernización y estandarización?

Preguntas de la Investigación

- a) ¿Se encuentran actualizados los descriptores y perfiles de puestos de la institución?
- b) ¿Qué relación existe entre los nombramientos de los empleados del ISTA de acuerdo con el perfil que estos tienen y el puesto que desempeñan?
- c) ¿Qué relación existe entre la estructura administrativa-operativa de los empleados del ISTA, los procesos que se desarrollan efectivamente dentro de la institución y los procesos para los que fueron contratados?
- d) ¿Es adecuado y actualizado el proceso de selección y contratación administrado por el ISTA?

Justificación de la Investigación

El desarrollo del presente estudio, sobre el sistema actual de contrataciones (salarial y operativo) de la institución y las propuestas de reestructuración y oportunidades de mejora que se puedan implementar, tendrá las siguientes ventajas:

- a) Permitirá valorar y homogeneizar adecuadamente cada puesto de trabajo y lo relacionado a éstos, para los distintos empleados que lo desempeñen;
- b) Facilitará determinar el costo real de operación de cada departamento, jefatura, área y/o proceso que exista en el ISTA;
- c) Permitirá conocer las áreas/procesos que necesiten alguna clase de refuerzo (personal, presupuesto, actividades, etc.);
- d) Será posible una actualización de las fichas de procesos e implementar métricas de operación y de evaluación de desempeño efectivas por cada departamento, jefatura, área, proceso y/o puesto de trabajo;
- e) Facilitará una mejor y más eficiente gestión del recurso humano.
- f) Mejorará el ambiente laboral al homogeneizar las actividades, los nombramientos y los salarios de las personas que desarrollen las mismas actividades.

Cobertura temporal

Para desarrollar el presente estudio y proponer los cambios más adecuados a fin de garantizar la modernización y eficiencia en la operación de la institución, se propone un estudio del tipo transversal y comprenderá los históricos de operación del ISTA, en el período del 2016 hasta Junio 2018.

Cobertura espacial

La consultoría tomará en cuenta a todos los empleados del ISTA a nivel nacional, en sus distintas dependencias/áreas y cargos que existan (nominal u operativo) para las diferentes sedes operativas: Sede Central, Sede Paracentral, Sede Oriental, Sede Occidental y Sede Usulután.

Cobertura económica

| Item | Concepto | Cantidad | Unidad de Medida | Precio Unitario | Subtotal |
|--------------|---|----------|------------------|-----------------|---------------------|
| 1 | Honorarios por el estudio de la estructura administrativa, salarial y operativa de las distintas dependencias/áreas y cargos que existan. | 200.00 | Hora | \$ 90.00 | \$ 18,000.00 |
| 2 | Viáticos y depreciación de vehículo para atender reuniones, entrevistas, encuestas, investigaciones y diligencias afines. | 1000.00 | km | \$ 0.57 | \$ 570.00 |
| 3 | Honorarios por formulación y presentación de las propuestas de mejora y/o reestructuraciones pertinentes en el ISTA. | 200.00 | Hora | \$ 90.00 | \$ 18,000.00 |
| 4 | Compra de Materiales y alquiler equipos informáticos y de comunicación a utilizar. | 1.00 | Unidad | \$ 600.00 | \$ 600.00 |
| 5 | Impresiones, fotocopias y papelería necesaria. | 1.00 | Unidad | \$ 200.00 | \$ 200.00 |
| 6 | Indirectos e imprevistos. | 1.00 | Unidad | \$ 400.00 | \$ 400.00 |
| TOTAL | | | | | \$ 37,770.00 |

Tabla 2. Estimación y costeo del valor de la consultoría a desarrollar. Fuente. Elaboración propia.

Objetivo General

Proponer a la Gerencia de Recursos Humanos una reestructuración del sistema de contrataciones de personal del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria, que contribuya a mejorar la administración del recurso humano en su operación.

Objetivos Específicos

- 1) Determinar el estado actual del sistema de contrataciones y cargos institucionales.
- 2) Establecer los nombramientos con sus respectivas funciones, que contribuyan a la eficiencia operacional del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria.
- 3) Conocer las limitantes del personal o su inadecuada distribución, en la operación institucional.

Matriz Metodológica

| Población | Magnitud | Método para recabar información | Tipo de Investigación | Instrumento | Variables |
|---|----------|---------------------------------|---|--|--|
| Empleados del ISTA | 424 | Censo | .- Descriptiva; .- Explicativa; .- Correlacional. | .- Observación .- Guía de entrevista | .- Antigüedad; .- Cargo/nombramiento contratado; .- Cargo/nombramiento desempeñado; .- Salario actual; .- Tipo de Contratación (Contratos permanentes, Ley General de Salarios, Contratación Interina, Contratación por Proyectos, etc.); .- Fondos para cubrir contrataciones; .- Jefatura y Departamento al que pertenece; .- Principales actividades realizadas; .- Actividades ajenas al cargo/nombramiento ejercido; .- Procesos en los que participa; .- Clientes atendidos (áreas/procesos); .- Proveedores de insumos que lo atienden; .- Nivel educativo .- Cursos/Capacitaciones recibidos/aprobados. |
| Gerentes / Jefes de Recursos Humanos de otras instituciones | 3 | Censo | .- Descriptiva; .- Explicativa; .- Correlacional. | .- Formulario; .- Guía de entrevista. | .- Personal que labora en institución; .- Organigramas y procesos institucionales; .- Proceso de Contratación (etapas, requerimientos y tiempos); .- Métodos de cuantificación/valoración de plazas/puestos de trabajo; .- Métodos de perfilado de requisitos, aptitudes y actitudes de puestos; .- Sistemas de gestión de Recursos Humanos vigentes. |
| Legislación Laboral | 10 | Censo | .- Descriptiva; .- Explicativa; .- Comparativa. | Observación | .- Código de Trabajo de la República de El Salvador; .- Ley de Salarios; .- Manual de Funciones; .- Reglamento General de Viáticos del ISTA; .- Reglamento Interno de Trabajo del ISTA; .- Contrato Colectivo de Trabajo de los empleados del ISTA; .- Reglamento / instructivo de contratación e ingreso al ISTA; .- Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos; .- Descriptores de puestos/nombramientos de los empleados del ISTA; .- Disposiciones Generales de la Ley de Presupuesto general y de Presupuestos Especiales de Instituciones Oficiales Autónomas. |

Tabla 3. Detalle del método y herramientas de investigación consideradas para la presente consultoría. Fuente. Elaboración propia.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Por naturaleza el ser humano es social, a lo largo de la historia ha formado parte de algún tipo de organización social, una comunidad religiosa, grupo de amigos, equipo deportivo.

A través del desarrollo de la humanidad, se evidencia la conformación de grupos que requerían un mínimo de organización para realizar tareas de supervivencia (como la caza, recolección de frutos, protección de animales salvajes) hasta llegar a las organizaciones que se conocen hoy en día, con un alto grado de complejidad para lograr sus objetivos, que individualmente no podrían lograr.

Las Organizaciones

Son entidades creadas por individuos que comparten similares intereses y valores y que buscan lograr ciertos objetivos a través de la misma. En una organización, cada individuo cumple una función específica y especializada que tiene como finalidad, la consecución de determinados resultados. En conjunto, tales funciones tienen que ver con acercarse al fin último de la organización y deben estar más o menos planificados y sistematizados para que se puedan observar los resultados esperados.

Las organizaciones son el medio por el cual los individuos logran satisfacer sus necesidades económicas, emocionales, espirituales, intelectuales. En conclusión, estas son la forma en que las personas en conjunto logran sus objetivos que individualmente no pueden alcanzar debido a sus limitaciones.

Complejidad de las Organizaciones

Actualmente, las sociedades están conformadas por organizaciones, que son complejos sistemas basados en actividades humanas a distintos niveles, donde existen personas, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, aptitudes, todas estas variables están íntimamente relacionadas entre sí.

Existen diferentes tipos de organizaciones, tales como: empresas Industriales, comerciales y de servicio, organizaciones militares, públicas, religiosas, deportivas. Estas tienen como objetivo la producción de bienes o la prestación de servicios. A continuación, se presentan las principales características de las organizaciones:

- a) **Complejidad.** Se refiere a la existencia de distintos niveles jerárquicos horizontales y verticales dentro de ella. A medida que hay división del trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización, y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos para un mejor control y regulación, aumenta la complejidad vertical. A las organizaciones con muchos niveles jerárquicos se conocen como altas, y planas a las que cuentan con pocos niveles.
- b) **Anonimato.** Es una característica que le da importancia a las tareas y operaciones, no a las personas. Lo que importa es que la operación sea realizada, no importa quién la realice.
- c) **Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación.** A pesar del ambiente laboral impersonal, las organizaciones presentan la tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de las mismas.
- d) **Estructuras personalizadas no oficiales.** Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal.

- e) **Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones.** Tiende a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica.
- f) **Tamaño.** Es un elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones, ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.

A lo largo de la historia ha evolucionado la forma de administrar las organizaciones, adaptándose a los cambios generacionales, gustos y preferencias de los bienes y servicios. El siguiente cuadro muestra los cambios en siglo XX:

Etapas de las Organizaciones en el Siglo XX

| | Industrialización Clásica | Industrialización Neoclásica | Era de la Información |
|--|---|---|--|
| Período | 1900-1950 | 1950-1990 | 1990-época actual |
| Estructura organizacional predominante | Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas. | Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios. | Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales. |
| Cultura organizacional | Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del <i>status quo</i> . Valora a la experiencia. | Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente. | Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad. |
| Ambiente organizacional | Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales. | Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez. | Cambiante, imprevisible, turbulento. |
| Modo de trata a las personas | Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen. | Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados. | Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados. |
| Visión de las personas | Personas como proveedoras de mano de obra. | Personas como recursos de la organización. | Personas como proveedoras de conocimientos y competencias. |
| Denominación | Relaciones Industriales. | Administración de Recursos Humanos. | Gestión del Talento Humano. |

Tabla 4. Evolución histórica del desarrollo organizacional. Fuente: Concha, M. (2015), *Cambios y Transformación en el escenario mundial*. Tomado de <https://slideplayer.es/slide/3070737/>.

Organizaciones como Sistemas Sociales

Las organizaciones están formadas por personas que pasan la mayoría de su tiempo en ellas. Desde este punto de vista las organizaciones son unidades sociales, creadas para el logro de objetivos específicos, a medida logran sus fines, se reestructuran y se redefinen, por eso son un organismo social vivo sujeto a constantes cambios.

Organizaciones como Sistemas Abiertos

Las organizaciones son vistas como sistemas abiertos, porque están formadas por un conjunto de recursos dinámicamente relacionados, que desarrollan actividades para lograr sus objetivos definidos. Todo sistema tiene como entradas recursos tomados del ambiente, los cuales son transformados por los sub sistemas para transformarlos en salidas o resultados.

Las organizaciones además de recursos también necesitan competencias, que deben estar alineadas a la estrategia organizacional, el conjunto de estas competencias hace que las organizaciones sean únicas.

Concepto de sistema

- Un conjunto de elementos (partes o áreas componentes del sistema);
- Dinámicamente relacionados, esto es, en interacción (formando una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes);
- Que realizan una actividad (operación o proceso del sistema);
- Para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad del sistema);
- Que operan sobre datos, energía o materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema);
- Tomados del ambiente que circunda al sistema (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente);
- Para producir información, energía o materia (que constituyen las salidas o resultados de la actividad del sistema).

Una forma gráfica de representar lo descrito, sobre cómo funciona un sistema, es el siguiente:

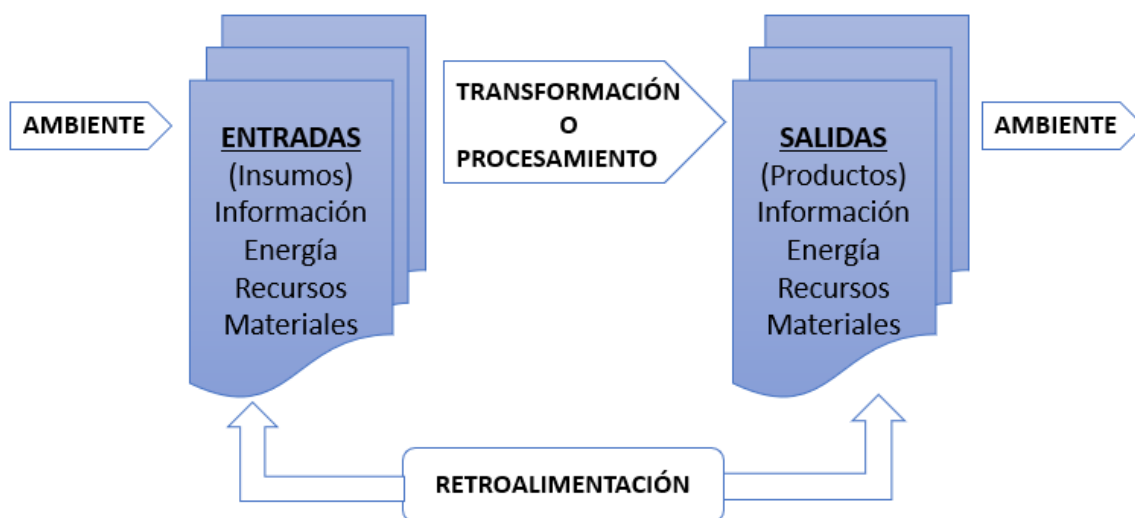


Imagen 2. Funcionamiento de un sistema en una organización. Fuente. Chiavenato, I. (2012). Teoría de Sistema. Tomado de <https://www.monografias.com/trabajos94/teoria-de-sistema/teoria-de-sistema.shtml>.

Las organizaciones encajan en este concepto de sistema, ellas toman recursos del ambiente, los transforman a través de procesos internos con el fin de obtener un producto terminado o servicio, los cuales venden en el mercado para poder subsistir.

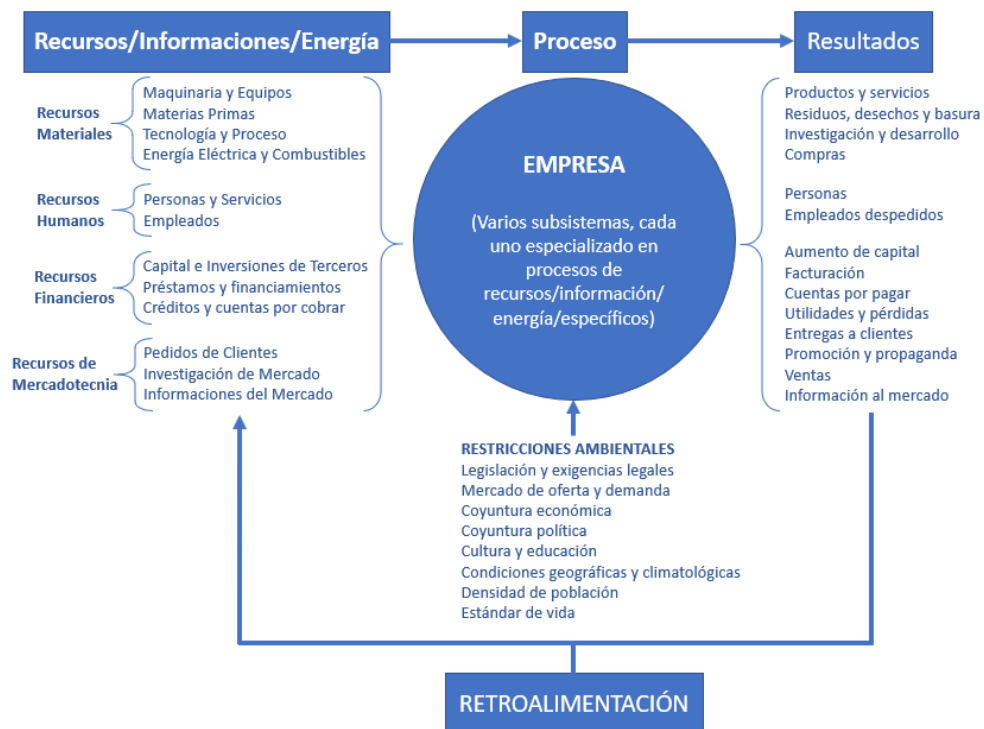


Imagen 3. La empresa como un sistema abierto: Flujo de recursos/informaciones/energía. Fuente. Montana, D. (2016). La empresa como un sistema abierto: Flujo de recursos/informaciones/energía. Tomado de <https://www.slideshare.net/DaniloMawida/teora-general-de-sistemas-63873442>.

Organizaciones por su Naturaleza

Una organización es un concepto amplio dentro del cual debe distinguirse lo siguiente:

- Organismos Públicos.** Son aquellos que realizan funciones inherentes a la administración pública y la gestión del estado.
- Empresas Públicas.** Estos son organismos descentralizados, que dependen del estado y su finalidad es la producción de bienes y servicios específicos. Por lo general, los servicios brindados por las instituciones estatales, son gratuitos y se financian a través de los impuestos y de otros ingresos que percibe el Estado (como préstamos o donaciones). Dentro del Presupuesto Nacional se determina el monto de los fondos que recibe cada organismo gubernamental. En algunos casos, los organismos gubernamentales también generan sus propios ingresos. Las características de los organismos gubernamentales pueden ser muy variadas según su ámbito de acción, hay instituciones que tiene funciones económicas, administrativas, proteger el medio ambiente, preservar el patrimonio histórico, dirigir el sistema de educación.
- Autónomas y semi autónomas.** Las instituciones autónomas son aquellas que gozan de independencia administrativa y están sujetas a la ley en materia de gobierno. Sus directores responden por su gestión. Las instituciones autónomas han tenido su origen en la administración central, de la cual son independientes en lo administrativo y financiero, pero dicha independencia persigue la única finalidad de lograr una mayor eficiencia y especialización en el servicio público o actividades específicas cuya prestación es necesaria para el cumplimiento de los fines del Estado, y es por tales razones que el Estado ejerce un control permanente sobre ellas. Las instituciones semi autónomas, son las instituciones que gozan de independencia parcial en cuanto a lo administrativo

- d) **ONG'S.** Estas organizaciones no gubernamentales, son creadas para fines sociales y/o humanitarios, que son independientes de la administración pública y no tienen como finalidad el lucro. Una ONG puede tener diversas formas jurídicas: asociación, fundación, cooperativa. Pero su característica principal es que nunca buscan obtener ganancias de tipo económico, sino que son entidades de la sociedad civil, que se basan en el voluntariado y que intentan mejorar algún aspecto de la comunidad. Las ONG suelen financiarse a través de la colaboración de los ciudadanos, de los aportes estatales y de la generación propia de ingresos. Parte de sus recursos pueden destinarse a la contratación de empleados de tiempo completo (es decir, que no trabajan de manera voluntaria). El campo de acción de una ONG puede ser local, nacional o internacional. La asistencia sanitaria, la protección del medio ambiente, el fomento del desarrollo económico, la promoción de la educación y la transferencia tecnológica son sólo algunos de los asuntos que incumben a este tipo de organizaciones.
- e) **Empresa Privada.** Es una sociedad mercantil que es propiedad de un pequeño número de individuos, un número limitado de acciones se dividen entre los propietarios de acuerdo con la inversión o aportes a la sociedad. Estas adoptan diferentes clasificaciones:

Clasificación Jurídica

- a) **Sociedades anónimas (S. A.).** Sus titulares lo son en función de su participación en el capital a través de acciones. Los accionistas no responden a las deudas de la sociedad con su patrimonio personal.
- b) **Sociedades de responsabilidad limitada (S. R. L.).** En este tipo de sociedad, la responsabilidad de los propietarios se limita a su participación en el capital, por lo cual, no responden los socios con su patrimonio personal. La principal diferencia con las sociedades anónimas radica en que las participaciones sociales no son equivalentes a las acciones de las sociedades anónimas, ya que existen trabas legales para su transmisión.
- c) **Cooperativas.** Estas se definen como “entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios”, y además agrega, que conceden “un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital”. A diferencia de las empresas tradicionales, las cooperativas poseen como centro de su actividad a las personas y no al capital, y basan sus decisiones en la búsqueda de un equilibrio entre la rentabilidad para la continuidad de la organización, las necesidades de sus miembros y los intereses de la comunidad.
- d) **Organizaciones mixtas.** Son empresas cuya propiedad está en parte en manos de capitales privados y en parte en manos del Estado. Algunos autores ven en las sociedades mixtas una alternativa que combina las fortalezas de cada uno de los modelos resguardando el impacto social de los emprendimientos y evitando las disfuncionalidades que muchos autores atribuyen a las empresas públicas, principalmente, la ineficiencia.

Clasificación por su actividad

- a) **Organizaciones Industriales.** Se dedican a la producción de bienes materiales. En ellas, se distinguen las extractivas y las de transformación. A su vez, pueden clasificarse por rama de actividad: metalúrgicas, automotrices.

- b) **Organizaciones de servicios.** Éstas se dedican a la provisión de servicios. También pueden clasificarse por rama de actividad: de transporte, turísticas, recreativas.
- c) **Organizaciones comerciales.** Éstas se dedican a la compraventa de bienes sin realizar ningún proceso de transformación.

Clasificación por Origen de Capital

- a) **Nacionales.** Los aportes del capital social son realizados por agentes económicos nacionales.
- b) **Extranjeras.** Los aportes del capital social son realizados por agentes económicos extranjeros.

Por Localización de sus Actividades

- a) **Multinacionales.** Son grandes empresas que actúan en el ámbito internacional con una estructura compleja, que consiste en una casa matriz y un conjunto de empresas subsidiarias en los distintos países en los que radican sus actividades.
- b) **Transnacionales.** Las empresas transnacionales emergen en el escenario internacional luego de la segunda mitad del siglo XX. Estas empresas se caracterizan porque sus operaciones traspasan las fronteras nacionales.

Tipología del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria – ISTA –

Considerando las clasificaciones previamente descritas y aplicándolas a la organización objeto de esta consultoría, al Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), puede decirse que se trata de una institución semi autónoma destinada a brindar servicios. Ésta, a fin de cumplir con sus objetivos esenciales de operación, a saber, realizar la transferencia del dominio de la tierra y brindar asistencia técnica a los beneficiarios de la reforma agraria, se articula organizativamente en 46 unidades operativas y/o administrativas, estructuradas por medio de 20 gerencias administrativas interdependientes, estas unidades están conformadas en total por 424 empleados que actualmente laboran en la Institución.

Características del Instituto de Transformación Agraria ISTA

Geográficamente, el ISTA sirve a todo el país y sus sedes se encuentran repartidas en 5 zonas estratégicas:

| Item | Zona | Dirección | Empleados | Gerencia |
|------|-------------|--|-----------|---|
| 1 | Central | Final Colonia Las Mercedes Kilómetro 5 1/2 Carretera a Santa Tecla, San Salvador, San Salvador | 310 | Todas las gerencias además de personal administrativo |
| 2 | Paracentral | kilómetro 74 1/2 Carretera El Litoral, Cantón Santa Cruz Porrillo, Tecoluca, San Vicente | 25 | Desarrollo Rural |
| 3 | Oriental | Carretera Panamericana Kilómetro 135, San Miguel, San Miguel | 28 | Desarrollo Rural |
| 4 | Occidental | Kilómetro 70 calle a Chalchuapa, Bodega ex-IRA, Cantón Portezuelo, Santa Ana, Santa Ana. | 34 | Desarrollo Rural |
| 5 | Usulután | Av. Napoleón Herson Calitto Castro, barrio El Calvario, Usulután, Usulután | 27 | Desarrollo Rural |

Tabla 5. Sedes y empleados del ISTA por ubicación en el territorio nacional. Fuente. Elaboración propia.

La Gerencia de Recursos Humanos está compuesto de 7 personas que dependen organizativamente de la Gerencia General y son los encargados de desarrollar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal; también atienden los requerimientos de los empleados que laboran en la institución. Recursos Humanos a su vez, se encuentra articulado con las Unidades de Capacitaciones, Administración de personal, Prestaciones y Beneficios, Remuneraciones y la Clínica Empresarial.

El área de Recursos Humanos para desarrollar los procesos bajo su cargo, se guía entre otros, de los siguientes documentos normativos institucionales:

- a) Contrato Colectivo de Trabajo;
- b) Manual de Organización del ISTA. Código MOIST00-01;
- c) Manual de Políticas Generales. Código MPIST00-01;
- d) Manual de Funciones del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria – ISTA –. Código MFIST00-01;
- e) Manual de puestos tipo Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria – ISTA –. Código MFIST01-01;
- f) Reglamento Interno de Trabajo del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria – ISTA;
- g) Procedimiento de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal. Código FIPR03-GRH-P14;
- h) Guía: Inducción al personal del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria – ISTA –. Código FIPR03-GRH-G08;
- i) Procedimiento para el pago de remuneraciones. Código UTN-236-10.;
- j) Procedimiento de Elaboración, Control y Registro de documentos. Código FIPR03-UPL-P01;
- k) Procedimiento de Evaluación del Desempeño. Código FIPR03-GRH-P19;
- l) Instructivo para la elaboración del plan de trabajo anual de las unidades organizativas del ISTA. Código FIPR03-PL-I01;
- m) Procedimiento del uso del sistema de presupuesto especial. Código FIPR01-UFI-P29;
- n) Procedimiento para capacitación para el personal del ISTA. Código FIPR01-RH-P25;
- o) Normativa para el uso de uniforme e imagen personal de los empleados del ISTA. Código FIPR03-RH-N11;
- p) Procedimiento para el control y resguardo de expedientes del personal del ISTA. Código FIPR03-GRH-P16;
- q) Procedimiento para el otorgamiento y pago de viáticos del ISTA. Código FIPR03-RH-P12;

Análisis de Puestos

El análisis de puestos es un procedimiento que forma parte de las tareas administrativas de una empresa y consiste en la determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales; implica también la recopilación, organización y evaluación de la información referente a los puestos de trabajo

En ocasiones la necesidad de llevar a cabo un análisis de puestos surge a partir de manifestaciones de los propios trabajadores, cuando no tienen claro qué tareas específicas les corresponden o cuando surgen conflictos de competencia y autoridad entre los empleados.

El fin principal del análisis es estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño, posteriormente se valoran y clasifican para efectos de comparación; entre los datos que deben recopilarse durante el análisis de puestos se encuentran las actividades y procesos del trabajo, las responsabilidades, las acciones físicas, la comunicación, las máquinas y herramientas utilizadas, los conocimientos necesarios, las normas y el contexto.

Estructura Básica de Análisis de Puestos



Imagen 4. Factores básicos a considerar para el análisis de puestos. Fuente: Castillo, Y. (2011). Análisis de Puestos. Tomado de <https://www.monografias.com/trabajos89/analisis-puestos/analisis-puestos.shtml>.

Métodos para Recabar Información en Análisis de Puestos

Las instituciones en su mayoría utilizan los cuestionarios y guía para entrevistas a fin de obtener información de los puestos, pero para llevar a cabo el análisis de los mismos, es decir, para obtener información sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto, se emplean varias técnicas específicas, entre las que puede mencionarse:

Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del empleado en plena labor de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los puntos clave de sus observaciones.

Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas, ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior.

Características del método de observación directa

- a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
- b) Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

Ventajas del método de observación directa

- a) Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos.

Desventajas del método de observación directa

- a) Inversión, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.
- c) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

Entrevistas.

Las entrevistas son la más utilizadas para obtener los datos del análisis de puestos. Pueden ser entrevistas individuales con cada trabajador o grupales con varios empleados que tienen el mismo puesto y con las jefaturas, de tal manera que pueda obtenerse la información y descripción completa del puesto que se busca definir o actualizar.

Ventajas

La ventaja más importante, es que permite al trabajador reportar actividades y comportamientos que de otra forma nunca saldrían a la luz: situaciones de importancia que ocurren sólo de forma ocasional o la comunicación no formal, que no resulta evidente a partir del organigrama.

Desventajas

La desventaja de mayor peso en las entrevistas, es la distorsión de la información, ya sea por una mentira intencional o por errores involuntarios. Porque el análisis de puestos es visto por los trabajadores como un instrumento de cambios de salarios, en consecuencia, tienden a exagerar ciertas responsabilidades y a minimizar otras.

Cuestionarios

Esta es otra forma de obtener la información de los puestos, para ello se solicita a los empleados que llenen cuestionarios para describir las funciones y responsabilidades relacionadas con su puesto. Es importante la estructuración de las preguntas a incluir en el cuestionario. Algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas.

A cada empleado se le presenta un inventario que incluyen funciones y responsabilidades específicas. Se le solicita que indique si ejecuta cada tarea y si lo hace, cuanto tiempo dedica a ello. Otra forma es un cuestionario abierto, y este consiste en pedirle al empleado que describa las

responsabilidades más importantes de su puesto. Las empresas privadas suelen utilizar un cuestionario que incluyen preguntas abiertas y cerradas.

Bitácoras.

Este método consiste en solicitar al empleado que lleve notas o bitácoras de las actividades que realiza diariamente. Anotando cada una de las actividades que emprende y el tiempo que ésta le absorbe. Esto permite conocer y evitar el error del empleado, que pueda cometer al maximizar o minimizar algunas actividades y responsabilidades.

Cuestionarios de Análisis de Puestos (CAP).

Consiste en una técnica muy estructurada, que es llenada por una persona especializada que debe tener conocimiento del puesto que estudia. Contiene un listado de materiales que representan un elemento básico o no, en el desempeño de las actividades del trabajo, a cada material el analista le asigna una puntuación pre establecida. El CAP permite asignar una valoración cuantitativa a cada puesto y realizar una comparación entre ellos, lo anterior sienta las bases para asignar niveles de salarios a cada puesto.

Reclutamiento y Selección de Personal

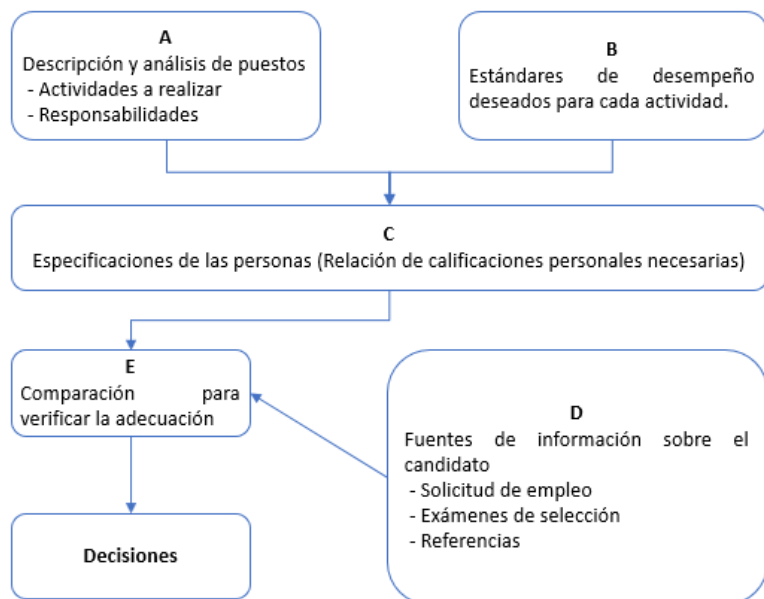
El proceso de reclutamiento es la forma en que las empresas convocan personal interno o externo a través de la divulgación de ofertas de empleo. La selección es la actividad de escoger y decidir quién es la persona más idónea para el puesto en concurso.

La tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante. En la selección, la tarea es escoger entre los candidatos reclutados, a aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo mejor. El objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: Los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

El proceso de selección busca, entre los candidatos reclutados, a los más capacitados para el puesto, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal; y al mismo tiempo, la eficacia de la empresa. La selección de personal parte sobre la base de la información que surge del análisis y las especificaciones de puestos, con esto se logra que la selección sea más objetiva y precisa.

Selección de Personal

La selección es un proceso de comparación entre dos variables, por un lado están los requisitos del puesto vacante, es decir los requisitos que



exige el puesto a quien lo desempeñe, la otra variable es el perfil y características de los candidatos presentados, la primera viene dada por la descripción y análisis de puestos, la segunda se obtiene por medio de la aplicación de técnicas de selección.

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que demanda el puesto y los ofrecidos por los candidatos, se toma la decisión y se recomiendan los candidatos más idóneos, al departamento que solicita el personal para que este tome la decisión de aprobar la contratación o rechazarla.

Técnicas de selección

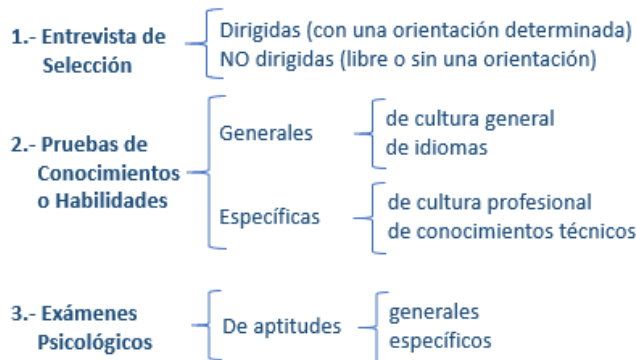
Una vez que se conoce la información respecto a los puestos vacantes, es necesario elegir una técnica de selección para escoger a los candidatos, estas pueden clasificarse en cinco grupos, que se presentan a continuación:

Entrevistas

La entrevista es la técnica más utilizada por las organizaciones para seleccionar personal, esta debe realizarse con tacto y habilidad para obtener los resultados esperados. La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por un lado el entrevistador y por el otro el entrevistado o entrevistados, que tiene como finalidad separar los candidatos que siguen en el proceso de selección de los que no presentan las condiciones deseadas.

Pruebas de conocimientos o habilidades

Estas pruebas son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Estas pruebas pueden realizarse de diferentes maneras, pero siempre deben tener como base las habilidades y conocimiento que necesita la vacante, mismas que surgen del análisis de puestos.



Evaluaciones psicológicas

Son un conjunto de pruebas que se aplican para valorar el desarrollo mental, aptitudes, habilidades y conocimientos, forma en que se mide el desempeño por medio de operaciones mentales o manuales. Estos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conductas de las personas.



Evaluaciones de personalidad

Los exámenes de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás

Pruebas de simulación

Los exámenes de simulación pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad, para diagnosticar su propio esquema de conducta.

Proceso de selección

- a) **Definición de candidatos internos o externos.** El primer paso es definir cuál será la forma de llenar la plaza nueva o vacante, es decir con personal interno o externo.
- b) **Recepción de candidaturas.** Recepción de los currículums de los candidatos y llenar solicitudes; sirve de base para el expediente del empleado.
- c) **Preselección.** Una vez que se cuente con los currículums o la búsqueda de los candidatos en las redes sociales, internet, etc., es fundamental hacer una primera preselección de candidatos; antes de ello es necesario disponer de una descripción de los puestos de trabajo a cubrir, así como el perfil profesional del candidato ideal para la organización.
- d) **Pruebas.** Los candidatos preseleccionados se someterán a las pruebas para detectar las habilidades y competencias requeridas para el puesto que se busque llenar. Estas pruebas pueden ser prácticas, de inteligencia, de memoria, de imaginación.
- e) **Entrevista.** La entrevista cara a cara con el candidato siempre será uno de los puntos más importantes del proceso de selección. En la entrevista se hace una evaluación del lenguaje corporal del candidato y se busca descubrir de forma directa sus habilidades, o aclarar alguna información confusa de la solicitud.
- f) **Valoración y decisión.** No todos los candidatos son iguales y por lo tanto las entrevistas tampoco deberían ser iguales; es necesario que una vez realizadas las entrevistas personales, analizar y valorar los pros y los contras de cada uno de los candidatos entrevistados y compararlos contra el perfil profesional y la descripción del puesto de trabajo diseñado previamente.
- g) **Contratación.** Es el paso en el que se incorporará a la organización al o los candidatos elegidos; es el momento de explicarle todos los aspectos legales y contractuales de su contratación, así como brindarle la fecha de su incorporación al puesto de trabajo y resolver todas las posibles dudas que pudiera tener antes de su incorporación.
- h) **Incorporación y/o Inducción.** Es importante señalar que la selección de personal no finaliza con la contratación; la incorporación al puesto de trabajo debe ser también un punto básico en la selección de personal. En la incorporación es necesario acompañar al trabajador, presentarlo a todos sus compañeros y en todos los departamentos de la organización y formarle en la cultura de empresa. Inducirlo sobre los sistemas de gestión,

sistemas de seguridad. Generalmente dura de 2 a 5 días, depende del tamaño y complejidad de la empresa.

- i) **Seguimiento.** Finalmente se hace necesario, para cerrar el círculo de la selección, hacer un seguimiento de los trabajadores a corto, medio y largo plazo; este seguimiento se desarrolla mediante encuestas de satisfacción y valoraciones de desempeño.

Implicación de la Ley de Servicio Civil

Las relaciones laborales de los empleados de las instituciones públicas están reguladas por la Ley de Servicio Civil, que fue publicada en el diario oficial del 27 de diciembre de 1961. El objeto de ésta es armonizar las relaciones del Estado y de los Municipios con sus funcionarios y empleados, garantizando la protección de éstos y la eficiencia de la administración pública y municipal, también persigue la organización de la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la aptitud y el mérito.

En su Capítulo IV, la ley establece el procedimiento y lineamientos mínimos para la selección y contratación de empleados públicos. Este detalle se encuentra en el **Anexo 2.A**.

Empresas nacionales e internacionales radicadas localmente, tales como maquilas, ingenios, industria, etc. tienen sus propios sistemas de requisición, selección, contratación e inducción de personal que se ajusta de acuerdo a sus necesidades, muchas de ellas tienen claramente definidas las etapas que componen este proceso mientras que otras no. Dos ejemplos sobre el proceso seguido en dos de estas empresas privadas son detallados en el **Anexo 2.B**.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

De lo planteado en la matriz metodológica para desarrollar el diagnóstico y conocer el logro de los objetivos general y específicos, fue necesario hacer uso de diversas herramientas o instrumentos que permitiesen desarrollar los tipos de investigación que involucra el censo de las diversas variables involucradas: Descriptiva, Explicativa y Correlacional. En el presente capítulo se expone el censo y los pormenores del método de investigación utilizado para obtener los resultados del diagnóstico requerido.

Información Analizada

Para comprender el estado actual de la articulación administrativa y operativa del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria, fue necesario censar todos los factores y regulaciones que afectan la composición laboral de éste, desde que una persona ingresa a la institución llegando a ser un empleado activo, pasando por todo el contexto de sus actividades, responsabilidades, derechos, deberes, prohibiciones, interacciones internas y externas; hasta que ésta se retira de la institución. La documentación vigente analizada, se describe en el siguiente detalle:

1. Legislación interna aplicable, según alcance definido en capítulo 1;
 - a. Contrato Colectivo de Trabajo;

- b. Reglamento Interno de Trabajo 2015-2017;
 - c. MPIST00-01 Revisión 3, Manual de Políticas Generales del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria - ISTA;
 - d. Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria – ISTA, publicadas el 07 de junio de 2016 por la Corte de Cuentas de la República en el Diario Oficial Tomo 412;
 - e. Plan Estratégico Institucional 2015-2019;
2. Legislación externa aplicable, según alcance definido en capítulo 1;
 - a. Código de Trabajo de El Salvador;
 - b. Ley de Salarios de la República 2017-2018;
 - c. Instructivo SAFI-DGP No. 001/2007, Normas para el Trámite de Autorización de Nombramiento y Contratación de Personal en la Administración Pública;
 - d. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, publicadas el 11 de enero de 1996 en el Diario Oficial N° 7, Tomo 330;
 - e. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y sus Reglamentos de Aplicación, publicada el 15 de mayo de 2000 en el Diario Oficial N° 88, Tomo 347;
 - f. Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres, publicada el 08 de abril de 2011 en el Diario Oficial N° 70, Tomo 391;
 3. MOIST00-01 Revisión 10, Manual de Organización del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria – ISTA;
 4. MFIST00-01 Revisión 6, Manual de Funciones del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria – ISTA –;
 5. MFIST01-01 Revisión 0, Manual de Puestos Tipo del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria – ISTA;
 6. Diseño o Formato de Descriptor de Puesto;
 7. Requisitos de los descriptores de puestos específicos existentes, según el manual de funciones MFIST01-01;
 8. Expedientes personales de empleados activos de la institución;
 9. Procedimiento(s) de requisición, reclutamiento, selección, contratación, inducción y relacionados vigentes;
 - a. FIPR03-RH-P14 Revisión 2, Procedimiento Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal del ISTA;
 - b. FIPR03-GRH-P16 Revisión 2, Procedimiento Control y Resguardo de Expedientes de Personal del ISTA;
 - c. FIPR03-GRH-P19 Revisión 2, Procedimiento Evaluación del Desempeño
 - d. FIPR03-GRH-G08 Revisión 1, Guía: Inducción al Personal del Instituto de Transformación Agraria – ISTA –;
 - e. FIPR03-PL-I01 Revisión 1, Instructivo para la Elaboración del Plan de Trabajo Anual de las Unidades Organizativas del ISTA;
 - f. FIPR03-RH-N11 Revisión 1, Normativa Uso del Uniforme e Imagen Personal de los Empleados del ISTA;
 - g. FIPR03-RH-P12 Revisión 1, Procedimiento Otorgamiento y Pago de Viáticos del ISTA;
 - h. FIPR03-RH-P25 Revisión 0, Procedimiento de Capacitación para el Personal del ISTA;

- i. FIPR03-UPL-P01 Revisión 3, Procedimiento Elaboración, Control y Registro de Documentos

Variables Consideradas

Respecto a la documentación indicada en los literales a) al i) del numeral 1) del presente capítulo, las variables específicas que se consideraron dentro del universo de toda la información disponible, fueron:

1. Respecto a los empleados del Ista:
 - a. Antigüedad y Salario actual;
 - b. Puesto Nominal/contratado y Puesto Funcional/desempeñado;
 - c. Tipo de Contratación (Contratos permanentes, Ley General de Salarios, Contratación Interina, Contratación por Proyectos, etc.);
 - d. Fondos para cubrir contrataciones;
 - e. Jefatura y Departamento al que pertenece;
 - f. Principales actividades realizadas;
 - g. Actividades ajenas al cargo/nombramiento ejercido;
 - h. Procesos en los que participa;
 - i. Clientes atendidos (áreas/procesos) y proveedores de insumos que lo atienden;
 - j. Cursos/Capacitaciones recibidos/aprobados.
2. Respecto a las autoridades administrativas de otras instituciones similares al ISTA:
 - a. Personal que labora en institución;
 - b. Organigramas y procesos institucionales;
 - c. Proceso de Contratación (etapas, requerimientos y tiempos);
 - d. Métodos de cuantificación/valoración de plazas/puestos de trabajo;
 - e. Métodos de perfilado de requisitos, aptitudes y actitudes de puestos;
 - f. Sistemas de gestión de Recursos Humanos vigentes.
3. Respecto a la legislación laboral mínima relacionada a los procesos de vinculación laboral:
 - a. Código de Trabajo de la República de El Salvador y Ley de Salarios;
 - b. Manual de Funciones;
 - c. Reglamento General de Viáticos del ISTA;
 - d. Reglamento Interno de Trabajo del ISTA;
 - e. Contrato Colectivo de Trabajo de los empleados del ISTA;
 - f. Reglamento / instructivo de contratación e ingreso al ISTA;
 - g. Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos;
 - h. Disposiciones Generales de la Ley de Presupuesto general y de Presupuestos Especiales de Instituciones Oficiales Autónomas.
4. Enfoque y finalidad del formulario para descriptor de puestos;
5. Requisitos académicos, experiencia y habilidades específicas definidas para cada plaza y/o puesto de trabajo;
6. Funciones y responsabilidades definidas para cada descriptor de puestos;
7. Jerarquía y coherencia entre plazas y puestos de trabajo (*plaza nominal versus plaza funcional*);
8. Salarios diferentes, para una misma plaza desempeñada por dos empleados distintos;
9. Etapas, pasos y restricciones de la regulación interna y externa vigente, relacionada a la requisición, reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal nuevo o movimientos internos y a la articulación administrativa y operativa del personal de la institución;

Herramientas o Instrumentos utilizados

Para desarrollar el diagnóstico requerido, fue necesario hacer uso de las siguientes herramientas de recopilación y análisis de información censada:

1. Entrevistas con personal administrativo y de Recursos Humanos de otras instituciones similares al ISTA, para conocer la condición de éstas respecto a la estructura y regulación de estas;
2. Búsqueda y consulta de información disponible en sitios web de los diferentes ministerios e instituciones autónomas gubernamentales, relacionada a la legislación y procesos de administración de personal;
3. Entrevistas a personal de Recursos Humanos del ISTA, relacionado y encargado de la administración de personal, con personal encargado del manejo de información del resto de empleados y con los encargados de implementar los procesos y procedimientos de ingreso o movimiento de personal a la institución;
4. Consulta y censo de todas las funciones, objeto y misión, resultados esperados, requisitos académicos, experiencia y otros conocimientos, destrezas o habilidades que requiere cada uno de los 424 puestos de trabajo tipo existentes a ese momento.
5. Creación de cuestionario para obtener información actualizada de los perfiles de los empleados y sus puestos de trabajo. Éste, presentado en el **Anexo 3.A** de este documento, fue diseñado de manera que le permita al departamento de Recursos Humanos del ISTA, contar con información actualizada, completa y homogénea de su personal.

Diagnóstico o Situación Encontrada

De la revisión de la información indicada en el numeral 1, utilizando los criterios y herramientas detallados en los numerales 2 y 3, respectivamente, se presentan los siguientes diagnósticos:

1.- Diagnóstico a Procedimientos que regulan el ingreso de personal a la Institución

Existe solamente un procedimiento y una guía a seguir para el ingreso y contratación de un nuevo empleado por parte del ISTA, cuyo análisis, en conjunto a los formularios y registros relacionados, son abordados a continuación:

- a) Regulaciones relativas al ingreso o movimiento interno de personal a/en la institución
A continuación, se exponen las limitantes y carencias que se considera que afectan la operatividad de la institución y están contenidas en los procedimientos siguientes:
 - i. FIPR03-RH-P14 Revisión 2, Procedimiento Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal del ISTA;
Las deficiencias que tiene el procedimiento que regula las nuevas vinculaciones laborales con la Institución son presentadas a detalle en el **Anexo 3.B** y resumidas a continuación:
 - 1) Procedimiento no contempla las etapas de requisición ni de inducción de personal, sino que únicamente regula las etapas de reclutamiento, selección y contratación.
 - 2) Aunque el nombre de dicho procedimiento sí indica que regula la inducción del personal, el cuerpo y desarrollo del mismo, no presenta la secuencia de pasos ni responsables de ejecutar esta etapa del proceso;
 - 3) Ninguna de las etapas que contempla el procedimiento, cuentan con una representación gráfica o flujograma que permita visualizar los pasos, responsables y dependencias involucradas en el desarrollo de las mismas;

- 4) Las descripciones de cada paso de las etapas consideradas en el procedimiento (reclutamiento, selección y contratación) no son claras, ni se encuentran completas pues omiten detalles; tampoco hay secuencia lógica entre pasos consecutivos, además de no contar con puntos de decisión o validación de condicionantes o saltos de pasos, ineludibles para continuar con el proceso, que en la práctica sí existen y son totalmente necesarios;
 - 5) Son ausentes diversos formularios que permitan el registro de requisitos e información que debe ser evidenciada y almacenada como parte de los expedientes y procesos que desarrolla Recursos Humanos, amparados en el procedimiento analizado, como por ejemplo: Formulario de Requisición de Personal, Acta de Inducción a Institución y/o Puesto de Trabajo y Entrega de Puesto de Trabajo y sus Insumos;
 - 6) Los diferentes formularios que contempla el procedimiento vigente, se encuentran desactualizados y no obedecen a la razón por la que fueron creados, además de ser incompletos y no ser homogéneos en su formato;
 - 7) El contenido de la sección VIII “Marco Conceptual y Definiciones” del procedimiento, adolece y/o define vagamente algunas definiciones como, por ejemplo: evaluación psicológica, entrevista de selección; reclutamiento y selección de personal, vacante o plaza vacante, reclutamiento externo, diferencias entre etapas del proceso y el proceso completo y las regulaciones de las diferentes etapas;
 - 8) La redacción de todo el procedimiento vigente contiene ideas, descripciones e instrucciones que no son claras ni precisas.
- ii. FIPR03-GRH-G08 Revisión 1, Guía: Inducción al Personal del Instituto de Transformación Agraria – ISTA –;
- El ISTA cuenta con un documento guía, que si bien no se trata de un procedimiento regulatorio, sirve como referente para facilitar la inducción a los nuevos empleados que ingresan a la institución y cuyo análisis es el siguiente:
- 1) La guía adolece de flujogramas y descripción de etapas que indiquen el paso a paso en el desarrollo de la inducción de personal;
 - 2) El documento no discrimina entre la inducción que será impartida a empleados que han sido promovidos internamente, de la inducción que debe realizarse a los empleados que han sido contratados externamente;
 - 3) El documento no aborda una etapa de inducción sindical. Aunque la inducción sindical técnicamente no está regulada, el proceso de inducción general tampoco incluye actividades que permitan a los empleados de nuevo ingreso, conocer e introducirse a toda aquella normativa relacionada con sus derechos laborales, así como también con sus obligaciones, relacionados al contrato colectivo institucional, estructura y miembros del sindicato, fechas y eventos sindicales. La única alegoría a una facilidad para que el empleado conozca sus derechos y obligaciones se encuentra en la Cláusula 38 del Contrato Colectivo de Trabajo, en la que se indica que sólo durante los dos primeros meses de entrada en vigencia del contrato, el ISTA facilitará los recursos para que todos los empleados activos cuenten con una impresión empastada de dicho documento.

- 4) La guía tampoco cuenta con lineamientos genéricos o específicos para desarrollar una inducción relacionada a cada plaza o puesto de trabajo;
 - 5) El instrumento guía, también adolece de un sistema o mecanismo que evalúe el impacto del proceso de la inducción impartida y que a su vez pueda servir como retroalimentación para la mejora continua, en caso que aplique.
- iii. Ausencia de procedimiento que regule traslados internamente, así como la desvinculación de un empleado con la institución.

Dentro del contenido del procedimiento “FIPR03-RH-P14 Revisión 2, Procedimiento Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal del ISTA” se contempla vagamente la posibilidad de que el personal que ya labora en la institución pueda optar a participar para cubrir plazas nuevas o vacantes; esta opción de contratación interna también es abordada de manera superficial en la Cláusula 47 “Vacantes” del Contrato Colectivo de Trabajo; sin embargo, entre la documentación y demás legislaciones vigentes, el ISTA adolece de un procedimiento completo y detallado que regule e indique los requisitos, pasos, documentación, forma y restricciones que deberán considerarse y seguir, tanto la parte patronal como los trabajadores, que deseen o necesiten un movimiento horizontal, como rotación, reubicación o reestructuración interna, sin afectar significativamente la operatividad inmediata y global de la institución.

Adicionalmente, es necesario presentar el análisis y las carencias detectadas en el Formulario de Descriptor de Puestos, documento generador de registros clave para una contratación del personal - idóneo- para cubrir las plazas vacantes que sean sometidas a concurso para cubrir las, siguiendo los procedimientos establecidos:

- b) Campos y requisitos definidos en Formulario de Descriptor de Puestos
- Actualmente, la institución utiliza un formulario para describir el contexto de cada puesto de trabajo y define requisitos y perfil de contratación; dicho formulario fue emitido por la Secretaría Técnica de la Presidencia de la República de El Salvador en el año 2011 como iniciativa para estandarizar la información oficial de las distintas dependencias y ministerios del aparato estatal, en lo concerniente a la descripción de los perfiles de los distintos puestos de trabajo; sin embargo, este formulario genérico para describir los puestos de trabajo presenta las siguientes limitantes:
- i. El formulario que propuso la Secretaría Técnica de la Presidencia de la República de El Salvador en 2011 no ha sufrido cambios de fondo desde su emisión, solamente ha sido actualizado en su contenido, con última revisión en Junio de 2017;
 - ii. El formulario sólo indica el nombre del puesto o cargo funcional que describe, mas no detalla los puestos nominales o contractuales que podrían ocupar o desempeñar dicho cargo, es decir que no se detalla la correspondencia y compatibilidad de cada puesto funcional con los puestos nominales que pueden ejercerlo;
 - iii. No existe un campo que detalle la ubicación/sede o ubicaciones física(s) en las que podría(n) desempeñarse la(s) persona(s) que ocupe(n) la plaza descrita;
 - iv. El campo No. 3 denominado “Supervisión Inmediata” es confuso respecto a la información que debe contener, ya que se presta a que se coloquen los puestos que supervisan a dicho nombramiento y no los que éste puesto de trabajo supervisa (el personal funcional que tiene a cargo o por los que éste responde);

- v. El campo No. 5 “Contexto del Puesto de Trabajo” hace falta que indique las metas, objetivos o indicadores de desempeño clave para cada puesto de trabajo, de manera que se facilite una evaluación de desempeño respecto a resultados y no a apreciaciones;
- vi. Para el mismo campo, tampoco se detallan los recursos, bienes y/o valores que administra y por los que será responsable el empleado que ejerza la plaza descrita;
- vii. El formulario adolece de la descripción del entorno de actuación e interacción interna y externa durante el ejercicio normal y extraordinario de sus funciones;
- viii. El numeral 6 “Perfil de Contratación” sólo aborda detalles ambiguos y básicos como “Grado Académico”, “Idioma” y “Conocimientos” bajo las clasificaciones de “Indispensable” o “Deseable”, categorías de requisitos que vuelven ineficiente e impráctico el formulario para definir un perfil mínimo, claro e idóneo para reclutar personal para dicho puesto de trabajo. Algunos de los campos de información no considerados en esta sección y que están intrínsecamente ligados a la descripción de un perfil de contratación son: Descripción clara de los conocimientos generales y específicos necesarios para el puesto, habilidades y destrezas requeridos, licencias y acreditaciones indispensables para el correcto desarrollo de las funciones que deberá realizar el empleado.
- ix. El campo “Otros Aspectos” de la sección No. 7, es contraproducente al ser de libre utilización y prestarse a que se incluyan requisitos antojadizos y que no estén relacionados a la naturaleza o finalidad del puesto.
- x. El formato adolece de un código único de identificación que sea parte de un sistema de gestión de calidad y tampoco cuenta con los campos necesarios que permitan darle trazabilidad al historial de cambios y/o actualizaciones que sean realizados para cada puesto de trabajo, tales como fechas de modificación y conteo de revisiones practicadas.
- xi. En general, el Formulario para la Descripción del Puesto de Trabajo en uso está enfocado en el cumplimiento de requisitos vagamente definidos y limitados, más que en las competencias y aptitudes necesarias que un empleado debe dominar para desempeñar eficazmente su puesto de trabajo y las actividades extraordinarias que le demanden.

2.- Diagnóstico de la Estructura Organizativa, Puestos de Trabajo y Perfiles de Puesto institucionales

Además de estudiar la regulación relacionada al ingreso de personal a la institución, es imprescindible evaluar también los requerimientos vigentes para los perfiles y descriptores de todos los puestos de trabajo existentes a nivel funcional en el ISTA. El análisis en mención es el siguiente:

- a) Descriptores de cada puesto de trabajo de la institución
De la revisión a los 158 descriptores de puestos, se derivan las siguientes observaciones:
 - i. Análisis de la Misión de los puestos de Trabajo (Ver detalle en **Anexo 3.C**).
Para 24 descriptores, se considera que la misión es inadecuada. Los pormenores señalados, son de acuerdo al siguiente detalle:
 - 1) La misión del “Administrador de Red” no es acorde a la finalidad del puesto y funciones de éste, debido a que el enfoque es hacia actividades adicionales a la de administrar redes, algunas de ellas pertenecen a un técnico de soporte informático.
 - 2) Se considera que la misión del puesto de “carpintero” no se encuentra en armonía con el propósito de éste, ya que pide que el mismo diseñe muebles que contribuyan a la

ergonomía en los puestos de trabajo, cuando debería enfocarse en el mantenimiento y reparación de la mueblería existente, según se necesite.

- 3) La misión de la “Encargada de Administración de Personal” detalla "El proceso de Evaluación de Desempeño" como elemento necesario normativo para cumplir con las actividades del puesto y se considera que no es así, ya que el puesto se refiere y está enfocado en la selección y contratación de personal.
- 4) Lo enunciado en la misión del “Técnico de Oficial de Género”, contiene muchos tecnicismos y ambigüedades en su descripción.
- 5) La misión de los siguientes Descriptores de Puesto de Trabajo contienen muchos tecnicismos y retoman de manera redundante en su contenido, las funciones que posteriormente se detallan en el apartado de “Funciones Básicas”:
 - a. Auxiliar de Almacén de bienes de existencia;
 - b. Encargado de Almacén de bienes en existencia;
 - c. Encargado de fondo circulante de monto fijo;
 - d. Inspector de campo;
 - e. Jefe de departamento de presupuesto;
 - f. Jefe de oficina de asesoría de la Presidencia;
 - g. Mecánico automotriz;
 - h. Supervisor de cuadrilla topográfica;
 - i. Técnico contable;
 - j. Técnico de apoyo;
 - k. Técnico de infraestructura y tecnología;
- 6) La misión de los siguientes puestos de trabajo, contienen tecnicismos innecesarios y referencias a normativas o legislación en que son basadas las funciones o actividades que éstos desarrollan:
 - a. Encargado de digitalización;
 - b. Gerente de Recursos Humanos;
 - c. Gerente legal y;
 - d. Jefe de unidad de género;
- 7) Existen vacíos y/o ambigüedades en la misión de los puestos de trabajo, según el detalle siguiente:

| Item | Puesto de Trabajo | Deficiencia detectada |
|------|---|--|
| 1 | Encargado de Archivo de Gestión | No se define el tipo de información que genera o administra el empleado. |
| 2 | Encargado de Capacitaciones | No aclara que las capacitaciones pueden surgir debido a un diagnóstico. |
| 3 | Encargado de Vales de Combustible | Deja la ambigüedad de si refiere a vales de combustible o al combustible en sí. |
| 4 | Coordinador de Departamento de Proyectos de Parcelación | La palabra Ingeniería hace referencia a otros procesos. |
| 5 | Jefe de Departamento de Recuperación y Adjudicación - Banco de Tierras FINATA | No detalla ni define claramente el objetivo ni descripción de las actividades del puesto |

Tabla 6. Algunos vacíos y/o ambigüedades en la misión de puestos de trabajo específicos. Fuente. Elaboración propia.

ii. Función de los puestos de Trabajo

Se analizaron las funciones de los 158 descriptores de puestos de trabajo y en 58 de los mismos, se encontraron las observaciones y/o deficiencias que a continuación se detallan:

- 1) Funciones que no son acordes a la finalidad y/o naturaleza del puesto (Ver **Anexo 3.D**)
- 2) Se encontraron funciones que se considera no son necesario que se detallan dentro de las obligaciones de estos descriptores, los casos de descriptores encontrados con esta información innecesaria son detallados en el **Anexo 3.E**.
- 3) También se observaron funciones que describen una serie de actividades a cumplir y no la función en sí, además de funciones que contienen descripciones innecesarias y redundantes, según se detalla a continuación:

| No | Puesto Funcional | Función(es) | Análisis de Función |
|----|---|---|--|
| 1 | Auxiliar de Archivo | <p>.- Organizar, clasificar y resguardar la documentación generada de proyectos ejecutados en la Institución, de acuerdo al procedimiento interno establecido en la normativa, para ofrecer información ágil y oportuna.</p> <p>.- Presentar estadísticas del flujo de solicitudes de consulta y préstamo de documentos y expedientes, organizar, resguardar y clasificar.</p> | En la descripción de cada función existen elementos que son innecesarias y redundantes. |
| 2 | Encargada de Fondo Circulante de Monto Fijo | Revisar, analizar y reintegrar pólizas de Cajas Chicas y liquidaciones de viáticos pagadas, el Fondo Circulante de Monto Fijo tiene bajo su responsabilidad el control y liquidación de gastos de las Cajas Chicas, éstas remiten sus liquidaciones con las documentación anexa que respalde efectivamente el gasto erogado, lo codifica y lo ingresa a la liquidación de gastos que éste hace de manera periódica, el fin es verificar que cada liquidación de Caja Chica presentada esté de acuerdo a la documentación de respaldo, y presentada conforme a los requerimientos del procedimiento. | Esta función describe actividades que competen principalmente a los empleados que tienen a su cargo las cajas chicas de sus gerencias o unidades respectiva. Además, describen una secuencia de actividades a cumplir y no la función en sí. |

Tabla 7. Algunas funciones innecesarias y/o redundantes en puestos de trabajo específicos. Fuente. Elaboración propia.

- 4) Existen funciones desactualizadas que no detallan ni definen claramente las actividades necesarias para cumplir la misión del puesto; en el **Anexo 3.F** se muestran los casos encontrados.

- iii. Perfil de Contratación de los descriptores de puesto de trabajo
 En general, se detectó que los requisitos definidos en los perfiles de contratación que se requerirán a las personas que opten por cubrir las plazas descritas por estos documentos, son escuetos y superficiales, situación que podría propiciar un desempeño deficiente e ineficaz de las funciones y actividades que realicen las personas que sean contratadas con estos perfiles poco especializados y/o tecnificados. El detalle de las limitantes detectadas por cada aspecto del perfil de contratación, son:

1) Grado Académico

No importando que los puestos de trabajo sean a nivel directivo, staff, ejecutivo/intermedio u operativo, siempre se requiere que los mismos cuenten con un grado académico o preparación educativa mínima que sea acorde al nivel organizativo en el que se ubiquen, a las responsabilidades que tendrán y a las funciones que ejecutarán, sin embargo, se considera que sólo para 56 puestos de trabajo definidos en los descriptores de puesto, el perfil académico requerido es suficiente y conforme a la naturaleza del mismo; no así para la cualificación académica mínima de los restantes 98 descriptores de puesto. El grado académico que debe ser analizado de los 98 descriptores de puesto, puede verse en el **Anexo 3.G**.

2) Conocimientos Específicos

Existen solamente 9 descriptores de puesto en los que se considera que los requisitos de conocimiento mínimos que demandan para los empleados que los desempeñan actualmente y/o demandarán en futuras contrataciones para dichos puestos, son suficientes para que desarrollen dichos cargos de manera aceptable y/o ideal. Los conocimientos específicos mínimos detallados para los restantes 145 descriptores, se encuentran desactualizados respecto a lo que demandan las nuevas tecnologías, el ámbito laboral, el enfoque y recursos institucionales y la excelencia profesional de la nueva realidad nacional e interacciones institucionales, locales e internacionales. Los únicos descriptores de puesto de trabajo con sus correspondientes conocimientos específicos mínimos que podrían ser conservados, son:

| Item | Nombre de Puesto de Trabajo |
|------|---|
| 1 | Encargado de Archivo de Planos |
| 2 | Encargado de Combustible |
| 3 | Encargado de Desarrollo de Sistemas |
| 4 | Encargado de Digitalización |
| 5 | Encargado de Expedientes de Personal |
| 6 | Encargado de Infraestructura y Tecnología |
| 7 | Encargado de Archivo Central |
| 8 | Inspector de Campo |
| 9 | Intendente |

Tabla 8. Descriptores de puestos de trabajo que podrían conservarse sin modificaciones en los conocimientos que requiere. Fuente. Elaboración propia.

3) Experiencia requerida

Al igual que para el literal a) de la presente subsección, se considera que lo detallado como experiencia mínima requerida según 85 descriptores de puesto, se encuentran

desactualizados. Los descriptores de puestos señalados, se detallan en el **Anexo 3.H**. Lo definido como experiencia mínima para los restantes 69 puestos de trabajo puede ser mantenida como estándar, ya que, por el tipo de plaza y funciones es la experiencia adecuada que podría requerirse.

4) Otros Aspectos

A pesar de que todos los descriptores de puesto de la institución cuentan con este apartado para detallar otro requerimiento puntual y adicional que algún puesto en específico demande para desempeñar sus funciones y misión con eficacia y eficiencia, ninguno de los descriptores de puesto lo utilizan, siendo que, para muchos de los puestos de trabajo se requieren habilidades, certificaciones, destrezas y/o competencias indispensables.

b) Estructura organizativa y funcional de los puestos de trabajo institucionales

Del análisis y comparación de los manuales “MOIST00-01 Revisión 10 Manual de Organización del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria – ISTA”, “MFIST00-01 Revisión 6, Manual de Funciones del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria – ISTA –” y el “MFIST01-01 Revisión 0, Manual de Puestos Tipo del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria – ISTA –” versus la situación y articulación efectiva del personal de la institución, se desglosan los siguientes planteamientos:

i. Incumplimiento al Puesto o Nombre Funcional tipo, regulado como “Motorista”

Existen puestos tipo que son regulados en el documento interno “Manual de Puestos Tipo del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria -ISTA- MFIST01-01 Revisión “0”, sin embargo y de acuerdo a los registros de Recursos Humanos, esta clasificación no es respetada o seguida para el caso del nombramiento o nombre funcional “Motorista” (página 16 del MFIST01-01) ya que en lugar de ser llamados literalmente de la misma forma, son nombrados de acuerdo a la dependencia a la que pertenezcan operativa y administrativamente. Esta contradicción respecto a los nombres funcionales también se encuentra reflejada en el “Manual de Funciones del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria -ISTA- MFIST00-01 Revisión 6”, que los considera como nombramientos individuales y específicos, mas no como puestos tipo, a pesar de que sus misión, funciones y perfil de contratación son esencialmente los mismos. Los nombramientos funcionales referidos, son:

- 1) Motorista de Presidencia (MFIST00-01, pág. 18),
- 2) Motorista de Gerencia Legal (MFIST00-01, pág. 27),
- 3) Motorista de Unidad Ambiental (MFIST00-01, pág. 75),
- 4) Motorista Regional (MFIST00-01, pág. 129),
- 5) Motorista de la Sección de Transporte y Taller (MFIST00-01, pág. 154).

ii. Puesto o Nombre Funcional “Colaborador Jurídico” no es un “Puesto Tipo”

El documento interno “Manual de Puestos Tipo del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria -ISTA- MFIST01-01 Revisión “0”, considera que existe un puesto tipo llamado “Colaborador Jurídico” sin embargo y de acuerdo a los registros de Recursos Humanos, esta clasificación no sería correcta ni justificable ya que existen diferentes clases o tipos de “Colaboradores Jurídicos” que complementan su nombramiento con base a las funciones, responsabilidades y dependencias a las que están asignados. La

misión y las funciones básicas individuales de los descriptores de puestos vigentes específicos y detallados en el “Manual de Funciones del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria -ISTA- MFIST00-01 Revisión 6” tampoco son homogéneas y se encuentran diferenciadas y enfocadas a la razón o espíritu operativo de la unidad organizativa a la que pertenecen. Los descriptores de puesto que se considera que no son puestos tipos, son los siguientes:

- 1) Colaborador Jurídico (MFIST00-01, pág. 25),
- 2) Colaborador Jurídico de Procuración (MFIST00-01, pág. 31),
- 3) Colaborador de Análisis Jurídico (MFIST00-01, pág. 34),
- 4) Colaborador Jurídico Registral (MFIST00-01, pág. 37),
- 5) Colaborador Jurídico de Escrituración (MFIST00-01, pág. 41),
- 6) Colaborador Jurídico de Recuperación y Adjudicación de Inmuebles FINATA-Banco de Tierras (MFIST00-01, pág. 45),
- 7) Colaborador Jurídico UACI (MFIST00-01, pág. 54),
- 8) Colaborador Jurídico Ambiental (MFIST00-01, pág. 70),
- 9) Colaborador Jurídico Regional (MFIST00-01, pág. 125).

iii. Homogenización de nombramientos de asistentes técnicos de la unidad de género

Para la Unidad de Género de la institución, el “Manual de Funciones del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria -ISTA- MFIST00-01 Revisión 6” aún vigente, indica que los únicos nombramientos funcionales o puestos, serán, en orden jerárquico descendente: “1.-Jefe de la Unidad de Género”, “2.-Asistente Técnico”, “3.-Técnico de Apoyo” y “4.-Secretaria de Unidad de Género”; sin embargo, en los registros de los nombramientos reales de los expedientes de 5 empleados ubicados en el tercer escalón jerárquico, existen incongruencias ya que desempeñan los puestos de “Técnico de Apoyo”, “Técnico de Unidad de Género” y “Técnico Unidad de Género”, tratándose del mismo nombramiento para todos ellos y contando efectivamente con un descriptor de puestos aprobado bajo el título “Técnico de Apoyo”.

iv. Reformulación de puesto tipo vigente “Secretaria” y homogeneización de nombramientos operativos reales

El “Manual de Puestos Tipo del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria -ISTA- MFIST01-01 Revisión “0”, plantea la existencia del puesto tipo llamado “Secretaria” no obstante y según los registros de Recursos Humanos, existen diferentes clases o tipos de “Secretarias” que complementan su nombramiento formal con base a las dependencias a las que están asignadas, incumpliendo y contraviniendo así, lo estipulado en el manual de puestos tipo citado anteriormente. La misión, funciones básicas individuales y los perfiles de contratación de los descriptores de puestos vigentes específicos y detallados en el “Manual de Funciones del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria -ISTA- MFIST00-01 Revisión 6” para cada una de éstas, son considerablemente homogéneos y todos se ajustan a lo que define el descriptor de puesto tipo correspondiente. Los descriptores de puesto que se considera no son puestos tipos, son los siguientes:

- 1) Secretaria de Oficina de Asistencia de Junta Directiva (MFIST00-01, pág. 12),
- 2) Secretaria de Presidencia (MFIST00-01, pág. 17),
- 3) Secretaria de Gerencia Legal (MFIST00-01, pág. 26),
- 4) Secretaria de Sub Gerencia Legal (MFIST00-01, pág. 29),

- 5) Secretaria del Departamento de Procuración (MFIST00-01, pág. 31),
- 6) Secretaria del Departamento de Análisis Jurídico (MFIST00-01, pág. 35),
- 7) Secretaria del Departamento de Registro (MFIST00-01, pág. 39),
- 8) Secretaria del Departamento de Escrituración (MFIST00-01, pág. 43),
- 9) Secretaria del Departamento de Recuperación y Adjudicación de Inmuebles FINATA-Banco de Tierras (MFIST00-01, pág. 47),
- 10) Secretaria UACI (MFIST00-01, pág. 55),
- 11) Secretaria de Unidad Ambiental (MFIST00-01, pág. 74),
- 12) Secretari@ de Unidad de Género (MFIST00-01, pág. 82),
- 13) Secretario de Participación Ciudadana (MFIST00-01, pág. 85),
- 14) Secretario de Oficina de Recibo y Despacho de Correspondencia (MFIST00-01, pág. 88),
- 15) Secretario de Vice Presidencia (MFIST00-01, pág. 94),
- 16) Secretario de Gerencia Legal (MFIST00-01, pág. 96),
- 17) Secretaria de Gerencia de Desarrollo Rural (MFIST00-01, pág. 99),
- 18) Secretaria de Sub Gerencia de Desarrollo Rural (MFIST00-01, pág. 103),
- 19) Secretaria de Departamento de Asignación y Avalúos (MFIST00-01, pág. 108),
- 20) Secretaria de Departamento de Proyectos de Parcelación (MFIST00-01, pág. 118),
- 21) Secretaria de Departamento de Desarrollo Agropecuario (MFIST00-01, pág. 121),
- 22) Secretaria de Jefe Regional (MFIST00-01, pág. 130),
- 23) Secretaria de Gerencia de Operaciones y Logística (MFIST00-01, pág. 133),
- 24) Secretaria de Servicios Generales (MFIST00-01, pág. 140),
- 25) Secretaria de Transporte y Taller (MFIST00-01, pág. 158),
- 26) Secretaria de Gerencia de Recursos Humanos (MFIST00-01, pág. 170),
- 27) Secretaria de Unidad de Planificación (MFIST00-01, pág. 173),
- 28) Secretaria de la Unidad de Informática (MFIST00-01, pág. 189),
- 29) Secretaria de Unidad de Archivo (MFIST00-01, pág. 197),

c) Perfiles de empleados de la institución

Aunque en el anteproyecto de esta consultoría se planificó la realización de un censo del perfil académico, profesional y laboral de los empleados que trabajan en la institución y aun disponiendo de la herramienta diseñada para recopilar dicha información de manera ordenada y estandarizada; según se detalló en el **Anexo 3.A** del presente capítulo, no fue posible llevar a cabo dicha tarea debido al contexto y panorama social en el que está inmersa la institución. La decisión tomada en conjunto con el Director de Recursos Humanos a ese momento, de suspender dicha actividad se debió principalmente a los siguientes motivos:

- i. El período en que fue organizado efectuar esta actividad era pre-electoral, para las elecciones presidenciales 2019;
- ii. Recientemente ocurrió una reestructuración interna en la dirección superior de la institución, derivando en un nuevo y externo director de recursos humanos;
- iii. Clima laboral con rumores de posibles despidos y ajustes institucionales debido al posible cambio de gobierno;

- iv. Idiosincrasia y recelo de los trabajadores para no brindar información, o que la brindada no fuese veraz y certera.

Importante mencionar que el perfilador de empleados, herramienta creada para censar y actualizar la información de los mismos, fue entregada a personal de Recursos Humanos para que pueda realizarla cuando lo estimen conveniente. Junto con el perfilador, también recibieron una inducción y realizaron algunas pruebas y ensayos para utilizar de manera eficaz esta herramienta, al momento de requerirla.

- d) Correspondencia y correlación entre Plaza Funcional, Plaza Nominal y Salarios
Falta de correspondencia entre las plazas funcionales y las plazas nominales de los empleados que las desempeñan, es decir que para un mismo cargo, puesto o plaza funcional, existen uno o más empleados que tienen asignadas plazas nominales muy diferentes a las que debieran ser las correspondientes para dichos puestos; esta situación genera también, diversidad y disparidad de salarios que ganan los empleados que ejercen un mismo cargo operativo, ya que tienen las mismas responsabilidades y funciones que realizar. La disparidad en salarios de los empleados que desarrollan las mismas plazas funcionales, se debe a la antigüedad de éstos y principalmente, la modalidad de contratación bajo la que ingresaron a dicha institución: Ley de Salarios y/o Ley de Contratos.

El detalle de las plazas funcionales en las que existe disparidad de salarios entre los empleados que las desempeñan, se detallan en el **Anexo 3.I** del presente capítulo.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando el diagnóstico y deficiencias detallados en el capítulo anterior, se recomiendan las siguientes medidas que contribuirán a corregir y solventar las limitantes y/o desactualizaciones detectadas.

Regulaciones relativas al ingreso y movimiento interno de personal a/en la institución

Respecto a los dos (2) únicos documentos que regulan el proceso a seguir para el ingreso y contratación de un nuevo empleado, se propone lo siguiente:

- a) FIPR03-RH-P14 Revisión 2, Procedimiento Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal del ISTA
Reemplazar el documento vigente por el que se adjunta en el **Anexo 4.A: FIPR03-RH-P14 Revisión 3**. La propuesta considera los siguientes detalles:
 - 1) Una descripción detallada de las etapas de requisición y de inducción de personal;
 - 2) Cuenta con representaciones gráficas y/o flujogramas que permiten visualizar los pasos, responsables y dependencias involucradas en el desarrollo de cada etapa;
 - 3) Se definen, las descripciones y secuencias lógicas de decisión y/o validación en cada paso de todas las etapas que deben ser consideradas (Requisición, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción);
 - 4) Se incluyen los formularios necesarios para el registro de requisitos e información que debe ser evidenciada y almacenada como parte de los expedientes y procesos que se desarrollen;

- 5) La redacción de todo el procedimiento se ha mejorado para establecer ideas, descripciones e instrucciones claras y precisas.
- b) FIPR03-GRH-G08 Revisión 1, Guía: Inducción al Personal del Instituto de Transformación Agraria – ISTA –
Se propone eliminar este procedimiento y/o guía, considerando que la etapa de inducción ya fue desarrollada en la actualización del procedimiento detallado en el numeral anterior (FIPR03-RH-P14 Rev.3). En el caso que la institución decida conservar como vigente este documento, el mismo debe ser actualizado de manera que armonice y complemente lo indicado en el procedimiento propuesto en el numeral i.
- c) Procedimiento que regule traslados internamente, así como las desvinculaciones laborales con la institución
Debido a que está fuera del alcance definido en el Capítulo Uno de este documento, no es sugerido un procedimiento o guía detallada que regule los movimientos internos del personal que no obedezcan a la existencia de una plaza vacante; tampoco se abordan los pasos y las regulaciones que debieran existir y seguir los empleados que deseen desvincularse de la institución. Sin embargo, el enfoque de la nueva versión del procedimiento “FIPR03-RH-P14 Revisión 3” propuesto, considera los aspectos relacionados a cubrir las plazas nuevas o vacantes, en principio como opción inmediata, con personal interno que cumpla el perfil requerido.

Campos y requisitos definidos en formulario de descriptor de puestos

Reemplazar el formulario de descriptor de puestos vigente basado en requisitos, por el formulario que se adjunta en el **Anexo 4.B**, basado en competencias. El descriptor de puestos que se propone, considera ya las siguientes enmiendas:

- i. Indica el puesto funcional que describe y los puestos nominales que le corresponden;
- ii. Se incluye campo para detallar la ubicación/sede o ubicaciones física(s) en las que podría(n) desempeñarse la(s) persona(s) que ocupe(n) la plaza descrita;
- iii. Es sustituido el campo No. 3 “Supervisión Inmediata” por “Puestos que supervisa directamente”;
- iv. El campo No. 5 “Contexto del Puesto de Trabajo” es sustituido por “Dimensiones del Puesto” en donde se habilitan los espacios para detallar los recursos, bienes y/o valores que administra y por los que será responsable el empleado que ejerza la plaza descrita y además, se detallan las metas, objetivos o indicadores de desempeño clave y resultados para cada puesto de trabajo;
- v. Se agrega campo “Entorno Laboral” de manera que se pueda detallar las actuaciones, interacciones y relaciones internas y externas durante el ejercicio normal y extraordinario de sus funciones;
- vi. El numeral 6 “Perfil de Contratación” es simplificado para detallar puntualmente los conocimientos, nivel educativo, experiencia, habilidades y destrezas y otra información relevante que permita definir el perfil profesional de cada empleado;
- vii. Se incluye espacio para definir código único de identificación que indique que el nuevo formato es parte de un sistema de gestión de calidad. También se agregan los campos que permitan la trazabilidad de cambios y/o actualizaciones;

- viii. Se cambia el enfoque del Formulario para la Descripción del Puesto de Trabajo en uso, hacia competencias y aptitudes que sean necesarias para desempeñar eficazmente el puesto de trabajo y las actividades extraordinarias inherentes al puesto descrito.

Descriptores de puestos trabajo de la Institución

De las observaciones derivadas por la revisión a los 158 descriptores de puestos, se propone que Recursos Humanos del ISTA actualice y proponga a la Junta Directiva adoptar las siguientes medidas:

- i. Misión de los puestos de Trabajo.
Para los 24 descriptores de puesto detallados en el Capítulo Tres, literal C, sub literal i, se debe revisar y actualizar de manera adecuada el alcance, el enfoque y la redacción de dichas misiones, solventando lo descrito en los sub literales a) al f).
- ii. Función de los puestos de Trabajo
Se debe formular y armonizar nuevamente lo descrito en las funciones observadas para los 58 puestos de trabajo detallados en el literal C, sub literal ii, desde el a) hasta el d), del Capítulo Tres del presente documento.
- iii. Perfil de Contratación de los descriptores de puesto de trabajo
En general, deben actualizarse las competencias y requisitos profesionales definidos en los perfiles de contratación específicos para cada puesto de trabajo a fin de asegurar calidad en los profesionales que ya laboran en la institución o que serán contratados a futuro para desempeñar las funciones y/o actividades de las plazas descritas por los mismos, considerando las dimensiones indicadas a continuación:
 - a) Grado Académico. Revisar y actualizar o adoptar el nivel de cualificación o grado académico mínimo propuesto en el **Anexo 4.C** del presente capítulo para requerir a los puestos de trabajo señalados en el Capítulo Tres de este documento.
 - b) Conocimientos Específicos. Actualizar y ampliar los conocimientos específicos definidos para los descriptores de puesto de trabajo señalados en el Capítulo Tres del presente documento. En el **Anexo 4.D** se proponen algunos conocimientos esenciales que actualmente no son requeridos a los empleados por las plazas que desempeñan y que podrían ser considerados en esta revisión.
 - c) Experiencia requerida. El **Anexo 4.E** detalla la experiencia mínima, tanto en tiempo como en historial profesional y/o laboral, que debe ser considerada como básica al momento de ser actualizados los 58 descriptores de puesto de trabajo de la institución, según fueron señalados en el literal correspondiente del Capítulo Tres de este documento.

Estructura organizativa y funcional de los puestos de trabajo institucionales

El planteamiento respecto a las limitantes relacionadas con la revisión de la estructura organizativa operativa según los manuales correspondientes vigentes, son:

- i. A fin de simplificar y volver eficiente la operatividad de los empleados que laboran bajo el nombramiento tipo de “Motorista”, se propone al ISTA agruparlos y clasificarlos a todos bajo una de las dos categorías siguientes:
 - a) Motorista Administrativo (a disposición de Presidencia/Vicepresidencia y/o Gerentes); y
 - b) Motorista Operativo (a disposición de unidades organizativas, sedes regionales y/o actividades operativas ordinarias).

Importante que Recursos Humanos del ISTA considere reflejar estas reestructuraciones en los instructivos, formularios, procedimientos, manuales y todos aquellos documentos en los que este puesto y/o nombramiento sea detallado. Reflejando además, los requisitos, competencias y salarios que corresponderían a cada una de ambas categorías.

- ii. Recursos Humanos del ISTA debe valorar si denomina bajo un título diferente a cada puesto de “Colaborador Jurídico” de manera que refleje el espíritu del mismo, por las personas que ya laboran o que sean contratadas a futuro bajo este nombramiento, independientemente de la gerencia o unidad organizativa a la cual sea destinada. Estos cambios también implican que sea eliminado el puesto tipo “Colaborador Jurídico” del procedimiento MFIST01-01 Rev. 0.
- iii. Homogeneizar administrativamente y en registros bajo el cargo “Técnico de Apoyo”, los nombramientos operativos de los cinco empleados de la Unidad de Género que se encuentran clasificados erróneamente como “Técnico de Apoyo”, “Técnico de Unidad de Género” y “Técnico Unidad de Género”
- iv. En aras de simplificar y volver eficiente la operatividad de los/as empleados que laboran bajo el nombramiento tipo de “Secretaria”, se propone a Recursos Humanos del ISTA agruparlos/as y clasificarlos/as a todos bajo una de las dos categorías siguientes:
 - a) Secretaria Ejecutiva (a disposición de Presidencia/Vicepresidencia y/o Gerentes); y
 - b) Secretaria Administrativa (a disposición de unidades organizativas, sedes regionales y/o unidades operativas).

Importante que Recursos Humanos del ISTA considere reflejar estas reestructuraciones en los instructivos, formularios, procedimientos, manuales y todos aquellos documentos en los que este puesto y/o nombramiento sea detallado. Reflejando además, los requisitos, competencias y salarios que corresponderían a cada una de ambas categorías.

Perfiles de empleados de la Institución

Se propone al ISTA que cree las condiciones para realizar en la brevedad posible el censo del perfil académico, profesional y laboral de todos los empleados de la institución, haciendo uso de la herramienta virtual (perfilador) creada y facilitada para ello. Al disponer del censo actualizado será posible diseñar un plan de nivelación para todos los empleados que se diagnostiquen, a fin de que éstos obtengan los conocimientos, competencias y cualificaciones necesarias para cumplir con el perfil del descriptor de puestos bajo el cual laboran.

Correspondencia y correlación entre Plaza Funcional, Plaza Nominal y Salarios

Al disponer de la información actualizada y de implementar los cambios propuestos, Recursos Humanos debe realizar un estudio que permita reestructurar o reubicar a los empleados necesarios de tal manera que se cierren las brechas existentes (y/o se logre una armonía) entre las plazas nominales, plazas funcionales y los salarios respectivos, por cada empleado (excluyendo los empleados que por antigüedad, devengan un salario superior a sus pares en la misma plaza nominal/funcional). Es importante que el ISTA desarrolle de manera independiente, una valuación técnica de puestos (como primera etapa de una reestructuración salarial) a fin de actualizar el monto del salario base que debería devengar cada empleado por descriptor de puesto (actualizado) ya sea que el origen de los fondos sean propios (Por Contratos) o gubernamentales (Ley de Salarios), considerando factores como las nuevas responsabilidades, requisitos exigidos, cargos y funciones pares o equivalentes en otras instituciones estatales, empresa privada, etc.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De conformidad a lo investigado y documentado, se concluye que:

- 1) Los procedimientos relacionados a la contratación de personal (Requisición, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción) del ISTA, se encuentran desactualizados e incompletos;
- 2) El procedimiento vigente relacionado a la contratación de personal propicia un uso ineficiente de los recursos estatales debido a que permite que Recursos Humanos pueda comenzar un proceso de contratación de personal sin necesariamente concluirlo, a raíz de la estructura de validaciones actual (proceso llano y sin puntos de validación/autorización por etapas), en la que es posible desarrollar todo el proceso e invertir en las acciones/evaluaciones que ahí se indica y al final, ser invalidado por el Ministerio de Hacienda o por las mismas autoridades máximas de la institución;
- 3) Los formularios utilizados por la institución se encuentran desactualizados pues no recopilan la información pertinente y tampoco cumplen el propósito para el que fueron creados;
- 4) Los manuales “MFIST01-01 Revisión 0” y “MFIST00-01 Revisión 6” son incompatibles entre sí, ya que el primero tipifica y homogeniza los puestos de Motorista y Secretaria, mientras el MFIST00-01 Revisión 6, individualiza sus nombres diferentes entre sí, de acuerdo a la unidad asignada;
- 5) Existe un incumplimiento administrativo y operativo respecto a los manuales “MOIST00-01 Revisión 10” y “MFIST01-01 Revisión 0”; ya que los nombramientos de Motorista, Secretaria y Colaborador Jurídico no son respetados como puestos tipo, sino que son individualizados para cada empleado de acuerdo a la unidad organizativa en la que se encuentran destacados. Este incumplimiento también es reflejado en los descriptores de puestos de trabajo vigentes en la institución; debido a la existencia de puestos específicos cuando debieran ser descriptores tipo, para los cargos de secretaria y motorista;
- 6) Existen discrepancias entre las plazas contractuales y los puestos de trabajo o funcionales que los empleados desempeñan, esto también se ve reflejado en la disparidad de salarios entre empleados que tienen el mismo nombramiento, funciones, actividades y responsabilidades;
- 7) El descriptor de puestos de trabajo utilizado por la institución se encuentra obsoleto, ambiguo e incompleto, respecto al cumplimiento de requisitos en los perfiles profesionales y no en competencias claves que debe poseer los empleados, a fin de ser más eficaces y eficientes en las labores que desempeñan para la operatividad de la institución;
- 8) La misión y funciones de los descriptores de puesto de trabajo detallados en el capítulo tres de este documento, contienen vacíos, ambigüedades, tecnicismos, redundancias y descripciones que no son acordes a la finalidad de estos;
- 9) La información profesional, académica e histórica laboral de los empleados de la institución se encuentra desactualizada e incompleta, razón por la que no es posible determinar si éstos cumplen con los requisitos mínimos que exige el descriptor de puestos correspondiente a la plaza que desempeñan.
- 10) La institución no cuenta con un estudio técnico de valoración de puestos de trabajo que justifique los salarios actuales de los empleados y debido a las deficiencias detectadas en la investigación, tampoco es factible realizar una valoración con el objetivo de actualizarlos, sin antes resolver los señalamientos reportados.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a las autoridades administrativas del ISTA:

- 1) Que la Gerencia de Recursos Humanos realice las gestiones para actualizar y mejorar el procedimiento vigente “FIPR03-RH-P14 Revisión 2, Procedimiento Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal del ISTA”; el cual regula el sistema de contrataciones e ingreso de personal a la institución; en vista de ello se propone el procedimiento correspondiente en los anexos del presente documento denominado “FIPR03-RH-P14 Revisión 3, Requisición, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal del ISTA”; así mismo, que realice las gestiones necesarias para que se revise y autorice la propuesta por parte de la autoridad institucional correspondiente, así como su oportuna implementación.
- 2) Que la Gerencia de Recursos Humanos realice las gestiones para sustituir el formato del Formulario para Descripción de Puestos de Trabajo vigente por el propuesto en los anexos del presente documento; asimismo, que gestione su aprobación e implementación, trasladando la información pertinente del antiguo formato, actualizando y complementando el detalle de los campos que hagan falta; también deberá asignar un código único al mismo, a fin de que cumpla con las regulaciones institucionales en cuanto a la gestión y administración de documentos aplicables.
- 3) Que la Gerencia de Recursos Humanos considere no limitarse a corregir y actualizar sólo lo observado para las misiones y funciones de los cargos o puestos de trabajo analizadas y detalladas en el Capítulo III del presente documento, sino que analice y enriquezca el mismo.
- 4) Que la Gerencia de Recursos Humanos, recopile la información profesional, académica e histórica laboral actualizada, de todos los empleados de la institución.
- 5) Que la Gerencia de Recursos Humanos y la Presidencia del ISTA regularicen los diversos puestos funcionales de “Motorista” y “Secretaria” y todo lo que ello implica (descriptor de puestos y salarios principalmente), considerando los lineamientos y enfoque de un puesto tipo bajo las modalidades de “Motorista Administrativo”, “Motorista Operativo” y “Secretaria Ejecutiva” y “Secretaria Administrativa”, respectivamente.
- 6) Considerando las recomendaciones 2, 3 y 4, que la Gerencia de Recursos Humanos diseñe e implemente un plan de capacitaciones para solventar las brechas existentes entre el perfil requerido para cada puesto de trabajo y el perfil que posee el empleado que desempeña cada uno de los puestos; este plan debe ser integral y ejecutado en un corto plazo, sugerido para un año como máximo.
- 7) Considerando que la presente consultoría sienta las bases fundamentales para que la institución ordene lo relacionado a los salarios y puestos de trabajo, se recomienda que la Gerencia de Recursos Humanos gestione un estudio técnico de valoración de salarios con enfoque integral de reestructuración salarial, considerando las responsabilidades y requisitos exigidos para cada puesto funcional y las tendencias del mercado laboral.

ANEXOS

ANEXO 2.A

Ley de Servicio Civil

Art. 18.- Para ingresar al servicio civil y pertenecer a la carrera administrativa se requiere:

- a) Ser salvadoreño, centroamericano de origen o extranjero que reúna los requisitos establecidos por la Constitución Política y leyes secundarias;
- b) Ser mayor de dieciocho años de edad y haber obtenido título que lo habilite para desempeñar el cargo o empleo;
- c) Someterse a las pruebas de idoneidad, exámenes o concursos que esta ley y el reglamento respectivo establezcan;
- d) Estar físicamente capacitado para el desempeño del cargo;
- e) Acreditar buena conducta, especialmente con atestados extendidos por las oficinas donde hubiere trabajado con anterioridad, o por los centros educacionales si se tratare de aspirantes que no han desempeñado ningún empleo;
- f) Ser escogido para el cargo o empleo entre los elegibles en la forma que establece el Art. 23;
- g) Pasar un período de prueba de tres meses, contados a partir de la fecha en que se tome posesión del cargo o empleo; y
- h) Llenar los demás requisitos que exijan las leyes especiales.

Art. 20.- La selección del personal que ingrese a la carrera administrativa se hará por medio de pruebas de idoneidad, a las que se admitirán únicamente los solicitantes que reúnan los requisitos establecidos en el Art. 18. Exceptúense los cargos expresamente determinados por la ley.

Art. 21.- Al ocurrir una vacante que no debe llenarse por el sistema de ascenso, la Comisión de Servicio Civil, respectiva hará a los aspirantes a ocuparla un llamamiento por medio de un aviso que se publicará una sola vez en uno de los diarios de mayor circulación en la República, con ocho días de anticipación, por lo menos, a la fecha en que deba cerrarse la inscripción, y por medio de telegrama dirigido a sus respectivas direcciones. El aviso contendrá el número de plazas disponibles, los requisitos necesarios para ocuparlas y las fechas en que se cerrará la inscripción y se verificará la prueba.

Art. 22.- Efectuadas las pruebas de idoneidad, la Comisión seleccionará los tres candidatos mejor calificados y los propondrá a la autoridad, organismo o institución que deba nombrar al nuevo funcionario o empleado. Si la Comisión estimare que no es elegible ninguno de los candidatos que se hubieren presentado, lo declarará así y someterá nuevamente la plaza a concurso. El Empleado será escogido dentro de la nómina.

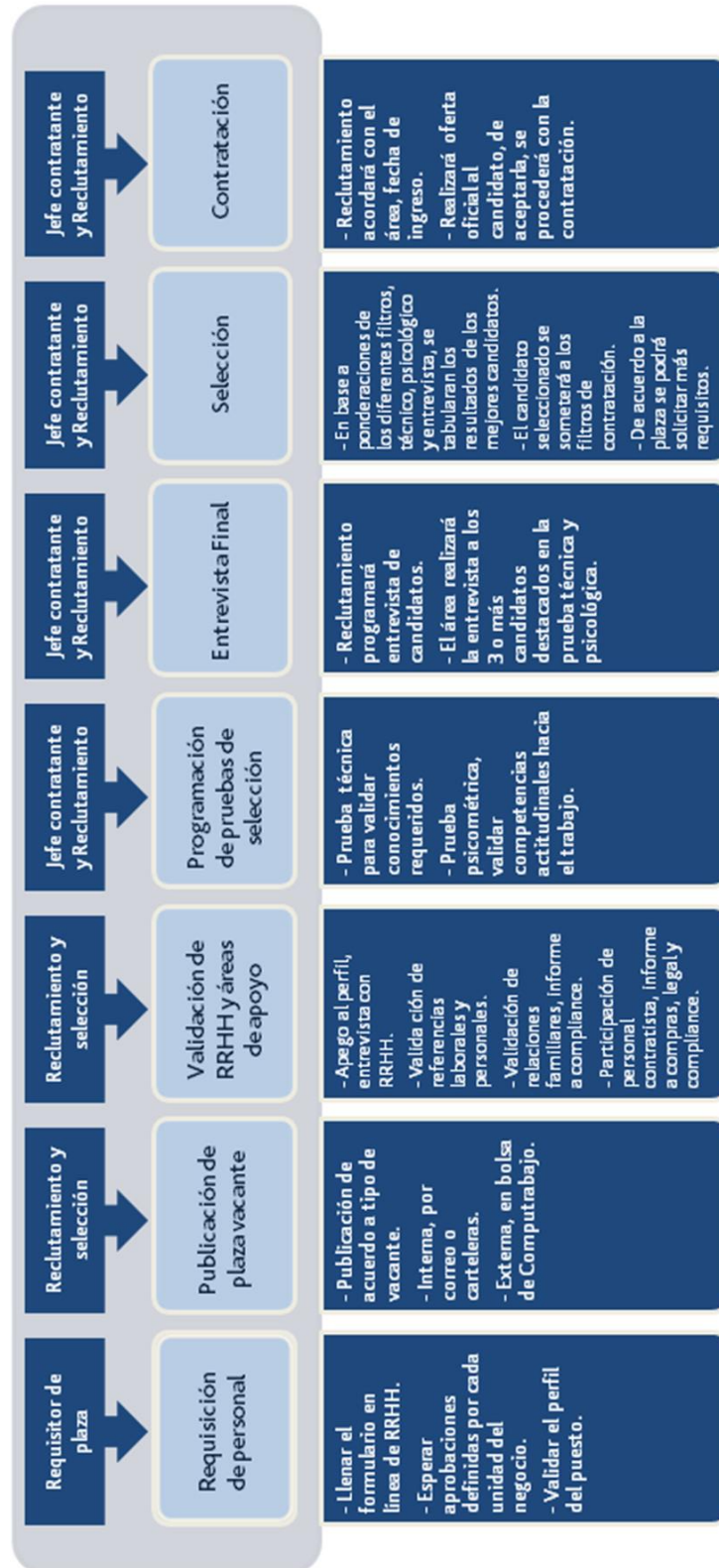
Art. 23.- La autoridad, organismo o institución que deba nombrar al nuevo funcionario o empleado escogerá a éste de entre los comprendidos en la terna propuesta por la Comisión, salvo que tuviere fundamentos razonables para objetar la selección; en cuyo caso lo manifestará así a la Comisión, expresando las razones que tuviere para ello y solicitando una nueva terna. Si la Comisión estimare atendibles las razones expuestas propondrá una nueva terna, escogida de entre los que fueren elegibles; pero en caso contrario lo manifestará así a los encargados del nombramiento y decidirá la controversia el Tribunal de Servicio Civil.

Art. 24.- Si las plazas vacantes de una misma clase fueren dos o más y hubieren sido sometidas a un mismo concurso, la nómina de candidatos que proponga la Comisión deberá contener o ser igual al número de plazas, más dos, y los nombramientos se harán entre los comprendidos en dicha nómina sin perjuicio de lo establecido en el artículo anterior.

ANEXO 2.B

Ejemplos de proceso de ingreso de personal nuevo a instituciones de la empresa privada

1.- Representación gráfica del proceso de Requisición, Reclutamiento, Selección y Contratación de empresa Transnacional radicada en El Salvador.



2.- Resumen del proceso de Requisición, Reclutamiento, Selección y Contratación seguido por empresa salvadoreña del rubro agroindustrial.

Aspectos generales de procesos de reclutamiento, selección y contratación.

- a. Antes de iniciar un proceso de reclutamiento, selección y contratación, es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos determinar en conjunto con el jefe que requiere dicha contratación, la necesidad real del recurso (ya sea una plaza vacante o una nueva contratación).
- b. Para realizar cualquier tipo de contratación directa, es indispensable y sin excepción, que el jefe inmediato o el gerente del área, entregue completamente llena la requisición de personal junto con las respectivas aprobaciones. Si es una plaza vacante, deberá ser autorizada por el jefe inmediato de la posición y la gerencia respectiva. Si es una plaza nueva, deberá ser firmada por el gerente del área respectiva y el gerente general.
- c. Cuando existan plazas vacantes se prioriza al talento interno, siempre y cuando éste, reúna el perfil del puesto. Al no encontrar talento humano interno, se buscan candidatos externos, velando siempre por el desarrollo del personal interno, para que pueda optar a otras posiciones dentro de la organización.
- d. Se inicia realizando el primer filtro con las hojas de vida que más se apegan al perfil solicitado, posteriormente se hace la entrevista inicial para evaluar conocimientos, habilidades, experiencias y competencias del candidato aspirante al requerimiento del puesto.
- e. Al tener la terna de los candidatos seleccionados se procede a coordinar la segunda entrevista en conjunto con el jefe que solicitó dicha contratación, para proceder a realizar la entrevista y la prueba técnica.
- f. Luego de aprobar la prueba técnica, continúa la tercera etapa del proceso de reclutamiento y selección, que consiste en la aplicación de pruebas psicométricas, las pruebas se aplican según el nivel educativo del aspirante y haciendo un previo análisis de lo que se quiere evaluar.
- g. Adecuación al puesto y potencial: Se selecciona a la persona idónea para el puesto y que tenga el mayor potencial de crecimiento. La adecuación se mide en términos de conocimientos, habilidades, experiencia, competencias y el perfil profesional y técnico del aspirante a los requerimientos del puesto.
- h. Se solicita al empleado ya seleccionado, que presente la documentación necesaria para crear su expediente individual, con una solicitud de empleo y su hoja de vida, donde se resguardarán, además, su récord laboral, contrato de trabajo y sus posibles modificaciones y cualquier otro documento que esté detallado en el “checklist” de contratación. Estos expedientes serán custodiados de acuerdo con los procedimientos vigentes y a las normas internas de seguridad de la información, por el área de nóminas.
- i. Ningún empleado podrá iniciar sus labores sin haber cumplido el proceso de contratación y haber entregado a Recursos Humanos los documentos indicados, y como mínimo: original de los resultados de las pruebas de laboratorio médico, verificación de antecedentes laborales, originales de constancias de antecedentes penales y solvencia policial y el contrato de trabajo.
- j. Es responsabilidad del departamento de recursos humanos en conjunto con el de capacitaciones, coordinar el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso.

Como puede observarse, en ambos procesos de requerimiento, selección y contratación, se le da prioridad al personal interno, también toman como base un perfil del puesto, desarrollan pruebas técnicas y psicométricas, para tomar la decisión que persona contratar.

ANEXO 3.A

Manual de Uso de Herramienta Creada: Perfilador de Empleados

Para crear el perfilador destinado como herramienta para censar y/o actualizar la información académica, profesional y laboral de todos los empleados de la institución, fue necesario contar con la base de datos de los mismos y especialmente, con el nombre, número de identificación personal (DUI), cargo y departamento/área o unidad de la que dependen. Asimismo, fue elaborada una base de datos adicional que contiene valores o información predefinida que servirá para que la información que sea obtenida, además de actualizada, sea homogénea y manipulable en forma estadística. Dicha base de datos estándar que fue elaborada, consistió de la siguiente información:

1. Campo de Formación Básica (indispensable y adicional);
 - a. Educación o nivel Básico;
 - b. Bachiller General o Técnico;
 - c. Profesorado;
 - d. Técnico;
 - e. Estudios Universitarios no concluidos;
 - f. Egresado universitario o graduado universitario;
 - g. Maestría;
 - h. Doctorado;
2. Campo de Formación Especial (indispensable y adicional);
 - a. Contador;
 - b. Secretariado;
 - c. Arquitecto;
 - d. Licenciado en sus distintas disciplinas;
 - e. Ingeniero en sus distintas disciplinas;
 - f. Doctorado en las distintas ramas de la medicina;
 - g. Especialización con Maestría o Doctorado;
3. Idiomas adicionales al español y su nivel de dominio;
 - a. Inglés;
 - b. Francés;
 - c. Alemán;
 - d. Italiano;
4. Conocimientos y habilidades específicas y su nivel de dominio;
 - a. Administración pública y de proyectos;
 - b. Albañilería, electricidad y obra de banco en general;
 - c. Atención al Cliente – Usuario;
 - d. AutoCAD, Softdesk, Land Desktop Microstation, Microsoft Project y ArcView;
 - e. Elaboración de informes epidemiológicos;
 - f. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP);
 - g. Manejo de software de inventario;
 - h. Realizar avalúos;
 - i. Uso de software utilitario (Office, Word, Excel);
 - j. Y 206 categorías de conocimientos, habilidades y competencias más;
5. Experiencia laboral actual y previa;
 - a. Inspector de cuadrillas de topografía o puestos similares;

- b. Coordinador de proyectos agropecuarios;
 - c. Auxiliar contable;
 - d. Y 72 categorías de puestos o profesiones más, que los empleados pueden haber desempeñado tanto dentro como fuera de la institución;
6. Algunas otras acreditaciones o licencias/autorizaciones como licencia de conducir.

CONTENIDO DEL PERFILADOR

Con la información anterior, fueron creadas hojas y archivos individuales en Excel que correspondieran al organigrama de cada Gerencia/Departamento/Unidad o área y a su articulación o segregación interna. Así, existe un archivo Excel con la información de cada empleado en base a su división operativa, como se detalla en las siguientes figuras resumen:

Hojas de Excel creadas para cada unidad organizativa

| | |
|---|----------------|
| Gerencia de Operaciones y Logística | 5/9/2018 22:25 |
| Gerencia Desarrollo Rural | 4/9/2018 20:25 |
| Gerencia General | 4/9/2018 19:15 |
| Gerencia Legal | 4/9/2018 19:24 |
| Gerencia Recursos Humanos | 4/9/2018 20:31 |
| Oficina de Asesoría a Junta Directiva | 4/9/2018 19:31 |
| Oficina de Asesoría a la Presidencia | 4/9/2018 19:27 |
| Oficina de Asistencia a Junta Directiva | 4/9/2018 20:07 |
| Oficina de Recibo y Despacho de Correspondencia | 4/9/2018 20:03 |
| Presidencia | 4/9/2018 20:02 |
| Unidad Ambiental | 4/9/2018 20:01 |
| Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional UACI | 4/9/2018 20:00 |
| Unidad de Archivo | 4/9/2018 19:31 |
| Unidad de Auditoría Interna | 4/9/2018 19:29 |
| Unidad de Comunicaciones | 4/9/2018 19:28 |
| Unidad de Informática | 4/9/2018 19:25 |
| Unidad de Participación Ciudadana | 4/9/2018 19:27 |
| Unidad de Planificación | 4/9/2018 19:20 |
| Unidad Financiera Institucional | 4/9/2018 19:16 |
| Vicepresidencia | 4/9/2018 19:13 |

Imagen 7. Perfiladores (Archivos Excel) creados para cada unidad organizativa institucional. Fuente. Creación propia.

El contenido específico de cada perfilador por cada unidad organizativa, es el siguiente:

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|--|---------------------------|--|------------|----------------------|
| OFICINA DE ASESORIA DE LA PRESIDENCIA | | | | |
| OFICINA DE ASESORIA DE LA PRESIDENCIA | JOSE LUIS ORELLANA RUANO | JEFE OFICINA DE ASESORIA DE LA PRESIDENCIA | 02976756-4 | |
| OFICINA DE ASESORIA DE LA PRESIDENCIA | ANA RUTH ALEGRIA ASCENCIO | SECRETARIA | 00886784-6 | |

Imagen 8. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la "Oficina de Asesoría de la Presidencia". Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|--|---------------------------------|--|------------|----------------------|
| OFICINA DE ASISTENCIA A JUNTA DIRECTIVA | | | | |
| OFICINA DE ASISTENCIA A JUNTA DIRECTIVA | TIZIANA ESMERALDA FIGUEROA DIAZ | JEFA DE OFICINA DE ASISTENCIA DE JUNTA DIRECTIVA | 01491556-8 | |
| OFICINA DE ASISTENCIA A JUNTA DIRECTIVA | DINORA GOMEZ PEREZ | SECRETARIA | 00280864-0 | |
| OFICINA DE ASISTENCIA A JUNTA DIRECTIVA | GLORIA NERY FUENTES DE LEIVA | SECRETARIA | 00757309-6 | |

Imagen 9. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la "Oficina de Asistencia a Junta Directiva". Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación |
|--|--------------------------------|---|------------|-----------|
| OFICINA DE RECIBO Y DESPACHO DE CORRESPONDENCIA | | | | |
| OFICINA DE RECIBO Y DESPACHO DE CORRESPONDENCIA | XENIA YOSABETH ZUNIGA GUARDADO | JEFE DE OFICINA DE RECIBO Y DESPACHO DE CORRESPONDENCIA | 01181707-0 | |
| OFICINA DE RECIBO Y DESPACHO DE CORRESPONDENCIA | LESLIE URANIA GUERRA RAMIREZ | SECRETARIA | 01137331-9 | |
| OFICINA DE RECIBO Y DESPACHO DE CORRESPONDENCIA | KRYSSIA LUZ FLORES MONTOYA | SECRETARIA DE OFICINA DE RECIBO Y DESPACHO DE CORRESPONDENCIA | 01258212-3 | |
| OFICINA DE RECIBO Y DESPACHO DE CORRESPONDENCIA | NERY JULISSA CAMPOS TORRES | TECNICO DE ATENCION AL CLIENTE | 02798852-0 | |

Imagen 10. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la "Oficina de Recibo y Despacho de Correspondencia". Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|--------------------|---------------------------------------|---------------------------|------------|----------------------|
| PRESIDENCIA | | | | |
| PRESIDENCIA | ELSY ORANTES OSORIO | ASISTENTE DE PRESIDENCIA | 00632497-3 | |
| PRESIDENCIA | WALTER ALEXANDER LOPEZ ORELLANA | MOTORISTA DE PRESIDENCIA | 03836041-8 | |
| PRESIDENCIA | CARLA MABEL ALVANES AMAYA | PRESIDENTA | 00667913-2 | |
| PRESIDENCIA | DEYSI MARGARITA MELENDEZ DE DOMINGUEZ | SECRETARIA DE PRESIDENCIA | 00664677-3 | |

Imagen 11. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a "Presidencia". Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------|------------|----------------------|
| UNIDAD AMBIENTAL | | | | |
| UNIDAD AMBIENTAL | JUAN RICARDO CRUZ | CADENERO | 03440326-4 | |
| UNIDAD AMBIENTAL | NELSON EDGARDO PEREZ FERMAN | CADENERO | 00192466-3 | |
| UNIDAD AMBIENTAL | GIOVANNI ANDRE VALENCIA CRUZ | COLABORADOR JURIDICO | 01480594-1 | |
| UNIDAD AMBIENTAL | ENEAS WILFREDO MARTINEZ SANTOS | JEFE DE UNIDAD AMBIENTAL | 02490741-0 | |
| UNIDAD AMBIENTAL | DIEGO DAVID CALLES LARA | MOTORISTA | 03088444-2 | |
| UNIDAD AMBIENTAL | MARTHA MIRIAM DIAZ GAVIDIA | SECRETARIA | 02414702-8 | |
| UNIDAD AMBIENTAL | ELIAS RENE RAMIREZ CARRILLO | TECNICO AMBIENTAL | 00779946-4 | |
| UNIDAD AMBIENTAL | JUAN FRANCISCO RAMIREZ VILLALTA | TECNICO AMBIENTAL | 01573776-9 | |
| UNIDAD AMBIENTAL | JULIO ROBERTO CHACON LANDAVERDE | TECNICO AMBIENTAL | 00831823-7 | |
| UNIDAD AMBIENTAL | MIGUEL ANGEL AMAYA ORTIZ | TECNICO AMBIENTAL | 01525640-4 | |
| UNIDAD AMBIENTAL | PATRICIA ISABEL PAREDES DE CAMPOS | TECNICO AMBIENTAL | 01879511-4 | |
| UNIDAD AMBIENTAL | JOSE ERICK CALLES MENJIVAR | TOPOGRAFO | 00783932-9 | |

Imagen 12. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la "Unidad Ambiental". Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|---|-------------------------------------|---------------------------|------------|----------------------|
| UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL | | | | |
| UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL | CLELIA GRICEL JIMENEZ RIVAS | COLABORADOR JURIDICO UACI | 04050880-2 | |
| UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL | DORIS ELIZABETH ESCALANTE DE MARTEL | COORDINADOR UACI | 01338539-6 | |
| UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL | MARIA ELBA QUIJANO DE ECHEVERRIA | SECRETARIA | 00732472-2 | |
| UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL | GLADIS JEANETH GOMEZ ABREGO | TECNICO UACI | 01544881-5 | |
| UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL | LUIS ALONSO RAMIREZ RIVERA | TECNICO UACI | 01494971-1 | |

Imagen 13. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la unidad organizativa "UACI". Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|--------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------|----------------------|
| UNIDAD DE ARCHIVO | | | | |
| UNIDAD DE ARCHIVO | JOSE ARMANDO HELENA RAMOS | AUXILIAR DE ARCHIVO | 00161062-0 | |
| UNIDAD DE ARCHIVO | MARIA DAISY ZAMORA DE RIVERA | ENCARGADA DE ARCHIVO ESPECIALIZADO | 02139604-2 | |
| UNIDAD DE ARCHIVO | LUIS EDUARDO CUCUFATE BRUNO | ENCARGADO DE ARCHIVO CENTRAL | 02091545-3 | |
| UNIDAD DE ARCHIVO | MARIO ANTONIO REYES VELASQUEZ | ENCARGADO DE ARCHIVO CENTRAL | 02300149-9 | |
| UNIDAD DE ARCHIVO | OSCAR ARMANDO MARTINEZ LOPEZ | ENCARGADO DE ARCHIVO DE GESTION | 01154498-6 | |
| UNIDAD DE ARCHIVO | EDWARD ALEJANDRO DIAZ GARCIA | ENCARGADO DE DIGITALIZACION | 03816478-1 | |
| UNIDAD DE ARCHIVO | WALTER ALEJANDRO GUZMAN MARTINEZ | ENCARGDO DE ARCHIVO CENTRAL | 04437912-4 | |
| UNIDAD DE ARCHIVO | JOSE ENCARNACION LOPEZ MONTERROSA | JEFE DE UNIDAD DE ARCHIVO | 00642707-2 | |
| UNIDAD DE ARCHIVO | ANA GUADALUPE RAMIREZ RIVERA | SECRETARIA DE APOYO II SAFI | 00081212-2 | |
| UNIDAD DE ARCHIVO | CAROLINA BEATRIZ SIGUENZA ALFEREZ | TECNICO DE ARCHIVO | 03795530-9 | |
| UNIDAD DE ARCHIVO | NORMA ELIZABETH NAJARRO PEÑA | TECNICO DE ARCHIVO | 01164964-7 | |

Imagen 14. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la "Unidad de Archivo". Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|------------|----------------------|
| UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA | | | | |
| UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA | MILTON ALEXI NOYOLA CARTAGENA | JEFE DE UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA | 02357536-7 | |
| UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA | AURA AGUSTINA CASTRO SALINAS | TECNICO DE AUDITORIA INTERNA | 00732134-2 | |
| UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA | DELMY DOLORES ROMERO RAMOS | TECNICO DE AUDITORIA INTERNA | 00847772-2 | |
| UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA | DORIS ESMERALDA MEJIA DE LARA | TECNICO DE AUDITORIA INTERNA | 01100768-3 | |
| UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA | JOSE ENRIQUE FERNANDEZ RODRIGUEZ | TECNICO DE AUDITORIA INTERNA | 02850236-9 | |

Imagen 15. Perfilador para los empleados que pertenecen a la Unidad de Auditoría Interna. Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------|----------------------|
| UNIDAD DE COMUNICACIONES | | | | |
| UNIDAD DE COMUNICACIONES | IRIS IVETH LARIOS CALDERON | JEFE UNIDAD DE COMUNICACIONES | 01715086-6 | |
| UNIDAD DE COMUNICACIONES | MARTHA LIZZETTE CHAVEZ ZALDIVAR | TECNICA DE COMUNICACIONES | 01543890-9 | |
| UNIDAD DE COMUNICACIONES | FLOR DE MARIA GUZMAN QUIJADA | TECNICO DE COMUNICACIONES | 01309686-6 | |
| UNIDAD DE COMUNICACIONES | JUAN CARLOS OLIVARES MARTINEZ | TECNICO DE COMUNICACIONES | 04339316-7 | |
| UNIDAD DE COMUNICACIONES | ROCIO YAMILETH MENJIVAR TEJADA | TECNICO DE COMUNICACIONES | 03995730-7 | |

Imagen 16. Perfilador para los empleados que pertenecen a la Unidad de Comunicaciones. Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|-------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|------------|----------------------|
| UNIDAD DE GENERO | | | | |
| UNIDAD DE GENERO | FLOR DE MARIA OLIVA AMAYA | ASISTENTE TECNICO | 01177791-1 | |
| UNIDAD DE GENERO | CARMEN ROSA MEDINA SANTA CRUZ | JEFE DE UNIDAD DE GENERO | CR-30912 | |
| UNIDAD DE GENERO | ANGELICA MARIA HERNANDEZ AGUILAR | SECRETARIA | 01714753-8 | |
| UNIDAD DE GENERO | MARTA RUBIA SORIANO VDA. DE VASQUEZ | TECNICO DE APOYO | 02029029-3 | |
| UNIDAD DE GENERO | JUAN FRANCISCO ABARCA POLICIANO | TECNICO DE UNIDAD DE GENERO | 02647981-1 | |
| UNIDAD DE GENERO | RUDIS ADALBERTO RIVERA | TECNICO DE UNIDAD DE GENERO | 02822193-9 | |
| UNIDAD DE GENERO | SAMUEL SOLIS ALARCON | TECNICO DE UNIDAD DE GENERO | 01799399-7 | |
| UNIDAD DE GENERO | ANA GERTRUDIS ARIAS | TECNICO UNIDAD DE GENERO | 02125832-5 | |

Imagen 17. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Unidad de Género. Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|------------------------------|------------------------------------|--|------------|----------------------|
| UNIDAD DE INFORMATICA | | | | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | HUGO ALEXANDER HUEZO BARAHONA | ANALISTA PROGRAMADOR | 03544132-0 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | JAIME ERNESTO RAMIREZ FLORES | ANALISTA PROGRAMADOR | 01924911-6 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | MARIA DE LOS ANGELES ACOSTA ZELAYA | ANALISTA PROGRAMADOR | 01222735-9 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | TANIA LISSET BARRERA DE ORELLANA | ANALISTA PROGRAMADOR | 02453262-1 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | CARLOS EDGARDO ESCOBAR TALAVERA | ENCARGADO DE DESARROLLO DE SISTEMAS | 02927626-2 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | ALVARO EFRAIN HERRERA RODRIGUEZ | ENCARGADO E INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA | 04034960-6 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | HEYDI EUFEMIA BELTRAN DE MARTINEZ | JEFE DE UNIDAD DE INFORMATICA | 02209487-1 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | NUBIA LILLY URQUILLA ESCOBAR | SECRETARIA | 04021900-5 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | RAUL ARMANDO ANDINO RIVAS | TECNICO DE CONTROL DE CALIDAD | 00350875-6 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | ADRIANA MARICELA IBÁÑEZ MARTINEZ | TECNICO DE INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA | 01314615-8 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | EDUARDO ENRIQUE MAYORGA MERCADO | TECNICO DE INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA | 02395058-3 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | JOSE EDGARDO CACERES GAITAN | TECNICO DE INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA | 03434284-0 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | MIGUEL EDGARDO CHICAS MASFERRER | TECNICO DE INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA | 04679387-9 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | JORGE EDGARDO AGUILAR HERNANDEZ | TECNICO DE SOPORTE INFORMATICO | 01766438-6 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | JOSE FRANCISCO AMADOR RODRIGUEZ | TECNICO DE SOPORTE INFORMATICO | 01124004-5 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | MARIO EDGARDO BONILLA ANAYA | TECNICO DE SOPORTE INFORMATICO | 01811138-6 | |
| UNIDAD DE INFORMATICA | MELVIN DOUGLAS DURAN OBANDO | TECNICO DE SOPORTE INFORMATICO | 02070284-2 | |

Imagen 18. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Unidad de Informática. Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|--|------------------------------------|--|------------|----------------------|
| UNIDAD DE PARTICIPACION CIUDADANA | | | | |
| UNIDAD DE PARTICIPACION CIUDADANA | FRANCISCO ERNESTO OCHOA GARCIA | JEFE UNIDAD DE PARTICIPACION CIUDADANA | 01892765-6 | |
| UNIDAD DE PARTICIPACION CIUDADANA | ANA CRISTINA CANALES MEJIA | SECRETARIA | 00840219-1 | |
| UNIDAD DE PARTICIPACION CIUDADANA | CARLOS ANTONIO SANTOS BENITEZ | TECNICO DE PARTICIPACION CIUDADANA | 04199141-4 | |
| UNIDAD DE PARTICIPACION CIUDADANA | CRHISTIANS OSIRIS FUENTES RIVERA | TECNICO DE PARTICIPACION CIUDADANA | 00828897-9 | |
| UNIDAD DE PARTICIPACION CIUDADANA | GLORIA ELVIRA MONCADA LOPEZ | TECNICO DE PARTICIPACION CIUDADANA | 00860876-3 | |
| UNIDAD DE PARTICIPACION CIUDADANA | HUGO EDGARDO ACOSTA SALINAS | TECNICO DE PARTICIPACION CIUDADANA | 02327018-7 | |
| UNIDAD DE PARTICIPACION CIUDADANA | LUIS ANTONIO ORTIZ CORTEZ | TECNICO DE PARTICIPACION CIUDADANA | 01067832-6 | |
| UNIDAD DE PARTICIPACION CIUDADANA | RUBEN EDUARDO BARRERA PONCE | TECNICO DE PARTICIPACION CIUDADANA | 04789633-7 | |
| UNIDAD DE PARTICIPACION CIUDADANA | TAMARA CAROLINA MARROQUIN CASTILLO | TECNICO DE PARTICIPACION CIUDADANA | 04713073-1 | |
| UNIDAD DE PARTICIPACION CIUDADANA | TANIA PATRICIA VENTURA | TECNICO DE PARTICIPACION CIUDADANA | 03249745-3 | |
| UNIDAD DE PARTICIPACION CIUDADANA | VICTOR RIGOBERTO TEJADA CESTONA | TECNICO DE PARTICIPACION CIUDADANA | 03333316-5 | |
| UNIDAD DE PARTICIPACION CIUDADANA | CARLA PATRICIA CLAROS BONILLA | TECNICO DE PARTICIPACION CIUDADANA | 04447854-6 | |

Imagen 19. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Unidad de Participación Ciudadana. Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------|----------------------|
| UNIDAD DE PLANIFICACION | | | | |
| UNIDAD DE PLANIFICACION | ALCIDES AUGUSTO RAMIREZ MARTINEZ | JEFE DE UNIDAD DE PLANIFICACION | 01094100-4 | |
| UNIDAD DE PLANIFICACION | LAURA BEATRIZ MIRANDA BONILLA | SECRETARIA UNIDAD DE PLANIFICACION | 03631047-5 | |
| UNIDAD DE PLANIFICACION | ANA LETICIA GUERRERO DE BOLAÑOS | TECNICO DE PLANIFICACION | 02210278-9 | |
| UNIDAD DE PLANIFICACION | ANDREA GUADALUPE LARIOS MINERO | TECNICO DE PLANIFICACION | 02369609-0 | |
| UNIDAD DE PLANIFICACION | DENIS ALEXANDER GARCIA ELIAS | TECNICO DE PLANIFICACION | 03381718-5 | |

Imagen 20. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Unidad de Planificación. Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|--|------------------------------------|---|------------|----------------------|
| DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD | | | | |
| DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD | ROSA LAURA MARTINEZ COLORADO | JEFE DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD | 01803083-1 | |
| DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD | MARIA DEL CARMEN MONTOYA HERRERA | SECRETARIA DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD | 01057134-6 | |
| DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD | JORGE LUIS JIMENEZ SIGUENZA | TECNICO CONTABLE | 02808974-3 | |
| DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD | LUIS ALONSO ESPINOZA ZEPEDA | TECNICO CONTABLE | 02687413-4 | |
| DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD | JUAN CRUZ HENRIQUEZ | TECNICO DE ARCHIVO CONTABLE | 00441603-3 | |
| DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO | | | | |
| DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO | KENIA VANESSA SANTAMARIA RECINOS | JEFE DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO | 01860252-3 | |
| DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO | RICARDO ALEXANDER PEREZ BASILIO | TECNICO DE PRESUPUESTO | 04306435-2 | |
| DEPARTAMENTO DE TESORERIA | | | | |
| DEPARTAMENTO DE TESORERIA | ADELA RIVERA DE GUZMAN | COLECTOR | 02157472-1 | |
| DEPARTAMENTO DE TESORERIA | VILMA LISSETH CUADRA DE LOPEZ | JEFE DE DEPARTAMENTO DE TESORERIA | 00666657-9 | |
| DEPARTAMENTO DE TESORERIA | RODOLFO WILLIAMS JUAREZ LOPEZ | TECNICO CONTABLE | 00168805-5 | |
| DEPARTAMENTO DE TESORERIA | CARLOS ANTONIO ANAYA MEJIA | TECNICO DE TESORERIA | 00156963-3 | |
| DEPARTAMENTO DE TESORERIA | LIDIA ELIZABETH MARTINEZ DE FLORES | TECNICO DE TESORERIA | 00472427-4 | |
| DEPARTAMENTO DE TESORERIA | MELVIN URIBE PEREZ VALIENTE | TECNICO DE TESORERIA | 03637707-9 | |
| UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL | | | | |
| UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL | ROSARIO DEL CARMEN PEÑA MARTINEZ | ENCARGADA DE FONDO CIRCULANTE DE MONTO FIJO | 01951408-2 | |
| UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL | JUAN CARLOS VALENCIA GOMEZ | JEFE DE UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL | 01110908-7 | |
| UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL | RIGOBERTO JUAN CAMPOS RODRIGUEZ | MOTORISTA UFI | 03238730-7 | |
| UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL | ANA CORALIA PEREZ CRUZ | TECNICO DE APOYO INFORMATICO SAFI | 00397303-2 | |

Imagen 21. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Unidad Financiera Institucional – UFI. El resto de empleados de esta dependencia no son mostrados por falta de espacio en captura de imagen. Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|------------------------|-----------------------------|-----------------|------------|----------------------|
| SUBGERENE LEGAL | | | | |
| SUBGERENE LEGAL | VICENTE VENTURA | VICEPRESIDENTE | 00531731-3 | |
| VICEPRESIDENCIA | | | | |
| VICEPRESIDENCIA | MARIA PAULA GONZALEZ RIVERA | SECRETARIA | 01804728-6 | |

Imagen 22. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la dependencia “Vicepresidencia”. Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|---|------------------------------------|---|------------|----------------------|
| GERENCIA DE OPERACIONES Y LOGISTICA | MARIA ESTER GUZMAN GALAN | GERENTE DE OPERACIONES | 02489176-6 | |
| GERENCIA DE OPERACIONES Y LOGISTICA | FREDYS ADELMO RODRIGUEZ AGUILAR | JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES | 03375375-5 | |
| GERENCIA DE OPERACIONES Y LOGISTICA | MARITZA BEATRIZ GARCIA MENJIVAR | SECRETARIA | 00231657-0 | |
| GERENCIA DE OPERACIONES Y LOGISTICA | VILMA AVALOS RIVERA | SUPERVISOR DE SEGURIDAD | 03855642-5 | |
| GERENCIA DE OPERACIONES Y LOGISTICA | DAVID GAMEZ GIL | TECNICO ADMINISTRATIVO | 02302204-7 | |
| SECCION DE ALMACEN DE BIENES EN EXISTENCIA | | | | |
| SECCION DE ALMACEN DE BIENES EN EXISTENCIA | JUAN JOSE URIAS NOCHEZ | AUXILIAR DE ALMACEN DE BIENES EN EXISTENCIA | 03317471-5 | |
| SECCION DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO | | | | |
| SECCION DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO | ALBERTO ALFREDO LOPEZ LOPEZ | CARPINTERO | 01222654-9 | |
| SECCION DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO | GERMAN MARTINEZ MELENDEZ | CARPINTERO | 00988778-8 | |
| SECCION DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO | JUAN ISIDRO CORTEZ | CARPINTERO | 01225285-9 | |
| SECCION DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO | CARLOS ANTONIO MUÑOZ | TECNICO DE AIRE ACONDICIONADO | 02059590-2 | |
| SECCION DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO | DAVID ERNESTO OSORIO MIRA | TECNICO DE AIRE ACONDICIONADO | 04844727-0 | |
| SECCION DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO | ALFREDO ESCOTO | TECNICO DE MANTENIMIENTO | 02537934-3 | |
| SECCION DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO | DOUGLAS ALEXANDER VIDES CERRITOS | TECNICO DE MANTENIMIENTO | 01053991-2 | |
| SECCION DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO | JOSE OVIDIO SERVELLON | TECNICO DE MANTENIMIENTO | 00700962-3 | |
| SECCION DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO | MIGUEL ANGEL LOPEZ CRUZ | TECNICO DE MANTENIMIENTO | 01944464-3 | |
| SECCION DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO | ANTONIO REYES | TECNICO DE OBRA DE BANCO | 00034494-1 | |
| SECCION DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO | NAPOLEON MARROQUIN MARTINEZ | TECNICO DE OBRA DE BANCO | 00893978-2 | |
| SECCION DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO | ADOLFO MOLINA OCHOA | TECNICO ELECTRICISTA | 01225979-6 | |
| SECCION DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO | EMMANUEL ERNESTO HERNÁNDEZ MIRANDA | TECNICO ELECTRICISTA | 04696561-2 | |
| SECCION DE INTENDENCIA | | | | |
| SECCION DE INTENDENCIA | EUSEBIO LANDAVERDE RIVAS | JARDINERO | 02081493-2 | |
| SECCION DE INTENDENCIA | ANA DEL CARMEN HENRIQUEZ HERRERA | ORDENANZA | 00609662-7 | |
| SECCION DE INTENDENCIA | CLAUDIA JENYFER FAVRE BATLLE | ORDENANZA | 00194458-2 | |
| SECCION DE INTENDENCIA | ENRIQUE ALEJANDRO MONGE LEONOR | ORDENANZA | 01917598-5 | |
| SECCION DE INTENDENCIA | GLORIA ERMDA RIVAS DE RAMOS | ORDENANZA | 00091362-7 | |
| SECCION DE INTENDENCIA | JERONIMO HERNANDEZ HERNANDEZ | ORDENANZA | 01804324-0 | |
| SECCION DE INTENDENCIA | JOSE FRANCISCO ALEMAN | ORDENANZA | 01060002-2 | |
| SECCION DE INTENDENCIA | JOSE LUCILO BONIFACIO HERNANDEZ | ORDENANZA | 00985673-3 | |
| SECCION DE INTENDENCIA | JOSE OBILFO GUARDADO CRUZ | ORDENANZA | 01062378-7 | |
| SECCION DE INTENDENCIA | JULIO CESAR BUENDIA | ORDENANZA | 01419784-3 | |
| SECCION DE INTENDENCIA | MARIA EVA PEREZ MANUEL | ORDENANZA | 01792758-0 | |
| SECCION DE INTENDENCIA | MARTA GARCIA LOPEZ VDA. DE RAMIREZ | ORDENANZA | 00845278-0 | |
| SECCION DE INTENDENCIA | SILVIA GABRIELA FLORES RIVERA | ORDENANZA | 04087849-3 | |
| SECCION DE INTENDENCIA | VICTOR MANUEL VALENCIA ERAZO | ORDENANZA | 00909229-0 | |
| SECCION DE TRANSPORTE Y TALLER | | | | |
| SECCION DE TRANSPORTE Y TALLER | EMERSON ALEXANDER SANCHEZ RAMIREZ | JEFE DE SECCIÓN DE TRANSPORTE Y TALLER | 03692417-7 | |
| SECCION DE TRANSPORTE Y TALLER | FREDY OSWALDO MARROQUIN MOLINA | MECANICO | 01513941-6 | |
| SECCION DE TRANSPORTE Y TALLER | JOSE MANUEL GUEVARA MENDOZA | MECANICO | 02142931-2 | |

Imagen 23. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Gerencia de Operaciones y Logística. El resto de empleados de esta dependencia no son mostrados por falta de espacio en captura de imagen. Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|--|---|---|------------|----------------------|
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | | | | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | KATIA JASMIN ANDURAY ALVARENGA | JEFE DE DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | 02630908-2 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | SULEIMA MARIZOL OLMEDE DE DIAZ | SECRETARIA | 00794108-7 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | ARNOLDO ANTONIO ESCALANTE RODRIGUEZ | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 01855230-4 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | CARLOS EMILIO LOPEZ HENRIQUEZ | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 02340914-2 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | CARLOS RAFAEL AGUILAR MENDOZA | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 03501680-8 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | CARLOS RIGOBERTO LARREYNA GONZALEZ | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 00552570-4 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | CELINA DEL CARMEN RIVERA MARTINEZ | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 04089738-5 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | EDUARDO AMILCAR CHACON HERRERA VILLALTA | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 00710182-3 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | ELENA PAOLA LANDAVERDE HDALGO | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 04968136-4 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | GABRIELA ALEJANDRA PALACIOS MENVIVAR | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 04179861-2 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | GERARDO MAURICIO AGUILAR HURTADO | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 01893257-0 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | HENRY GIOVANI PADILLA MEJIA | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 01743897-1 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | JENIFFER CAROLINA HERNANDEZ ARIAS | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 04486158-7 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | JOSE JAVIER RIVERA ARGUETA | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 04005250-0 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | MAURICIO ERNESTO GUTIERREZ GUTIERREZ | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 00984829-3 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | MIGUEL ANGEL OLIVA TEJADA | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 01999298-9 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | NESTOR JOSE MEJIA TORRES | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 02262595-7 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | RAÚL AMILCAR DE JESÚS CASTELLANOS REYES | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 00555990-7 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | SAMUEL ALBERTO SANCHEZ MERCADO | TECNICO DE ASIGNACION INDIVIDUAL | 01141379-5 | |
| DEPARTAMENTO DE ASIGNACION INDIVIDUAL Y AVALUOS | JOSE LUIS ARGUETA | TECNICO DE AVALUOS | 00614864-4 | |
| DEPARTAMENTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO | | | | |
| DEPARTAMENTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO | MANUEL DE JESUS CRUZ CHAVARRIA | JEFE DE DEPARTAMENTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO | 00144457-4 | |
| DEPARTAMENTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO | GABRIELA ELIZABETH GARCIA OVAINDO | SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO | 04167425-8 | |
| DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACION | | | | |
| DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACION | ADAN AMILCAR ALVAREZ FLORES | ENCARGADO DE ARCHIVO DE PLANOS | 00877482-3 | |
| DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACION | ANTONIO ALFREDO ZIMMERMANN MEJIA | SUPERVISOR DE EQUIPO DE MAPEO | 02879793-0 | |
| DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACION | OSCAR ROGELIO RAMIREZ BERRIOS | SUPERVISOR DE CUADRILLA TOPOGRAFICA | 01721819-3 | |
| DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACION | ADA MIRELLA DIAZ DE MENVIVAR | TECNICO DE MAPEO | 02595122-6 | |
| DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACION | ALVARO JOSE SILVIO MIRANDA ELIAS | TECNICO DE MAPEO | 01258310-3 | |
| DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACION | ANA MARITZA IRAHETA DE GUTIERREZ | TECNICO DE MAPEO | 02125895-1 | |
| DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACION | CARLOS ALBERTO TRESJOS ALFARO | TECNICO DE MAPEO | 01322703-5 | |
| DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACION | CAROLINA ISABEL PANTOJA TORRES | TECNICO DE MAPEO | 01322578-8 | |
| DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACION | CLAUDIA MARIA MENDOZA DE MACHUCA | TECNICO DE MAPEO | 00085971-8 | |
| DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACION | ELIANA YANET QUINTANILLA CARRANZA | TECNICO DE MAPEO | 02197780-6 | |
| DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACION | JORGE ANTONIO ZELADA ROMERO | TECNICO DE MAPEO | 00545102-8 | |
| DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACION | JOSÉ EDGARDO TOBAR HERNÁNDEZ | TECNICO DE MAPEO | 04060755-9 | |
| DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACION | JOSE ROBERTO MARTINEZ DIAZ | TECNICO DE MAPEO | 02020960-8 | |
| DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACION | LUIS ANGEL CORDOVA CORTEZ | TECNICO DE MAPEO | 05628938-5 | |

Imagen 24. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Gerencia de Desarrollo Rural en sus distintas unidades organizativas. El resto de empleados de esta dependencia no son mostrados por falta de espacio en captura de imagen. Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|-------------------------|----------------------------------|-----------------|------------|----------------------|
| GERENCIA GENERAL | | | | |
| GERENCIA GENERAL | JULIO CESAR MIRANDA SERVELLON | GERENTE GENERAL | 01314482-1 | |
| GERENCIA GENERAL | ZULY CRISTINA VELASQUEZ DE LOPEZ | SECRETARIA | 02359498-9 | |

Imagen 25. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Gerencia General. Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|---|-------------------------------------|---|------------|----------------------|
| DEPARTAMENTO DE ANALISIS JURIDICO | | | | |
| DEPARTAMENTO DE ANALISIS JURIDICO | ADRIANA ROCIO MAURICIO RAMIREZ | COLABORADOR DE ANALISIS JURIDICO | 00680836-7 | |
| DEPARTAMENTO DE ANALISIS JURIDICO | ANIA LORENA CAMPOS DE CAÑAS | COLABORADOR DE ANALISIS JURIDICO | 02382660-3 | |
| DEPARTAMENTO DE ANALISIS JURIDICO | KAREN MADLEEN CABRERA DE DIAZ | COLABORADOR DE ANALISIS JURIDICO | 03038445-0 | |
| DEPARTAMENTO DE ANALISIS JURIDICO | LINDA MARIA LOZANO | COLABORADOR DE ANALISIS JURIDICO | 03957912-5 | |
| DEPARTAMENTO DE ANALISIS JURIDICO | MARIA JOSE SOSA CARCAMO | COLABORADOR DE ANALISIS JURIDICO | 00622767-6 | |
| DEPARTAMENTO DE ANALISIS JURIDICO | MAURICIO RICARDO NAVARRO CONTRERAS | COLABORADOR DE ANALISIS JURIDICO | 01788887-5 | |
| DEPARTAMENTO DE ANALISIS JURIDICO | OSCAR MAURICIO TORRES MANCIA | COLABORADOR DE ANALISIS JURIDICO | 01585932-5 | |
| DEPARTAMENTO DE ANALISIS JURIDICO | ROSA DALIA MENDEZ DE GUERRA | COLABORADOR DE ANALISIS JURIDICO | 00407785-5 | |
| DEPARTAMENTO DE ANALISIS JURIDICO | ROXANA ELIZABETH HERNANDEZ MARTINEZ | COLABORADOR DE ANALISIS JURIDICO | 02210990-1 | |
| DEPARTAMENTO DE ANALISIS JURIDICO | EDITH CRISTINA MOLINA GALVEZ | SECRETARIA | 01743789-4 | |
| DEPARTAMENTO DE CREDITO | | | | |
| DEPARTAMENTO DE CREDITO | CESAR ADONAY BATRES VIANA | TECNICO DE CREDITOS | 00012524-0 | |
| DEPARTAMENTO DE CREDITO | JOSE ERNESTO GARCIA MORENO | TECNICO DE CREDITOS | 04315810-1 | |
| DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | | | | |
| DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | DIANA SADAI PEREZ DE ABREU | COLABORADOR JURIDICO DE ESCRITURACION | 04099674-6 | |
| DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | GUILLERMO ALCIDES ABARCA MORENO | COLABORADOR JURIDICO DE ESCRITURACION | 03420368-0 | |
| DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | LUIS EDMUNDO HIDALGO BARRIOS | COLABORADOR JURIDICO DE ESCRITURACION | 03064479-5 | |
| DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | MARVIN RAUL ANGEL MARTINEZ | COLABORADOR JURIDICO DE ESCRITURACION | 03925375-3 | |
| DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | NDIA MERCEDES CONTRERAS AREVALO | COLABORADOR JURIDICO DE ESCRITURACION | 00694142-4 | |
| DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | OTIR CAROLINA GAMEZ CALLES | COLABORADOR JURIDICO DE ESCRITURACION | 00265538-0 | |
| DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | HUGO ERNESTO RIVAS FUENTES | JEFE DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | 01843550-2 | |
| DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | ALCIRA LILIANA GARCIA | SECRETARIA DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | 03280605-6 | |
| DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | FLOR IDALIA GALICIA DE ESCOLEDO | SECRETARIA DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | 01040174-5 | |
| DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | KARLA IVETT GRANDE DE SALAZAR | SECRETARIA DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | 03113355-1 | |
| DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | DENIS MARLON CAMPOS | TECNICO DE ESCRITURACION | 03065394-8 | |
| DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | JOSE ARMANDO PORTILLO ALVARADO | TECNICO DE ESCRITURACION | 01577316-3 | |
| DEPARTAMENTO DE ESCRITURACION | JUANA PAULA PAIZ GUEVARA | TECNICO DE ESCRITURACION | 00850102-6 | |
| DEPARTAMENTO DE PROCURACION | | | | |
| DEPARTAMENTO DE PROCURACION | FRANCISCO ANTONIO ORELLANA ORTIZ | COLABORADOR JURIDICO | 00092282-0 | |
| DEPARTAMENTO DE PROCURACION | CARLOS ALEJANDRO FLORES MARROQUIN | COLABORADOR JURIDICO DE PROCURACION | 01096352-7 | |
| DEPARTAMENTO DE PROCURACION | IRMA NOEMI REALES GUERRA | SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO PROCURACION | 02877834-2 | |
| DEPARTAMENTO DE RECUPERACION Y ADJUDICACION BANCO DE TIERRA FINATA | | | | |
| DEPARTAMENTO DE RECUPERACION Y ADJUDICACION | JOCELYN EVELIA VELASQUEZ DE PARADA | JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECUPERACION Y ADJUDICACION | 02415367-1 | |
| DEPARTAMENTO DE RECUPERACION Y ADJUDICACION DE INMUEBLES FINATA BANCO DE TIERRAS | | | | |
| DEPARTAMENTO DE RECUPERACION Y ADJUDICACION | MARIA MARLENY GALDAMEZ GUARDADO | COLABORADOR DE ANALISIS JURIDICO | 01222867-8 | |
| DEPARTAMENTO DE RECUPERACION Y ADJUDICACION | SANDRA ANA BELLA HUEZO MALDONADO | COLABORADOR DEPARTAMENTO DE RECUPERACION Y ADJUDICACION | 02371503-0 | |
| DEPARTAMENTO DE RECUPERACION Y ADJUDICACION | SAYONARA MAYELA PAREDES ESPINOZA | COLABORADOR DEPARTAMENTO DE RECUPERACION Y ADJUDICACION | 00339977-5 | |
| DEPARTAMENTO DE RECUPERACION Y ADJUDICACION | SOFA ANTONIA CAÑALES DE SORTO | COLABORADOR DEPARTAMENTO DE RECUPERACION Y ADJUDICACION | 03799171-1 | |

Imagen 26. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Gerencia Legal, en sus distintas unidades organizativas. El resto de empleados de esta dependencia no son mostrados por falta de espacio en captura de imagen. Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) |
|-------------------------------------|------------------------------------|---|------------|----------------------|
| GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | | | | |
| GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | LIGIA AMINTA ERROA DE CHAVEZ | AUXILIAR DE ENFERMERIA | 01004013-3 | |
| GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | PAZ DEL CARMEN ALFARO DE TREJO | ENCARGADA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL | 00161393-7 | |
| GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | DAVID EDUARDO CACERES GARCIA | ENCARGADO DE CAPACITACIONES | 04031452-0 | |
| GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | LAWRENCE BRIAN GIRON CASTRO | ENCARGADO DE EXPEDIENTES DE PERSONAL | 04747644-6 | |
| GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | MANUEL DE JESUS HERNANDEZ LOPEZ | ENCARGADO DE REMUNERACIONES | 00121636-1 | |
| GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | MARIBEL ESPERANZA UMAÑA ROMERO | ENFERMERA | 01359894-9 | |
| GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | CARLOS ISAIAS REYES DEL CID | GERENTE DE RECURSOS HUMANOS | 02103651-1 | |
| GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | CECILIA ELIZABETH VALDES CORTEZ | MEDICO | 03032245-8 | |
| GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | SANDRA CAROLINA ANZORA DE MELENDEZ | MEDICO | 01117685-6 | |
| GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | JUAN JOSE GOCHEZ CASANOVA | ODONTOLOGO | 02447300-5 | |
| GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | KARLA MARINA GALVEZ MARMOL | SECRETARIA | 04281498-2 | |

Imagen 27. Contenido del perfilador para los empleados que pertenecen a la Gerencia de Recursos Humanos. Fuente. Creación propia.

FORMA DE USO

El designado por cada unidad organizativa, de obtener la información actualizada de cada empleado de esta, deberá seguir los siguientes pasos:

1. **Información Personal.** Validar con cada empleado que tanto su nombre completo, estructura organizativa, cargo funcional y número de documento único de identidad (DUI) sean los correctos (información contenida en las columnas “Unidad”, “Nombres”, “Cargo Funcional” y “DUI”), por ejemplo:

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI |
|-------------------------|-------------------------------|-----------------|------------|
| GERENCIA GENERAL | | | |
| GERENCIA GENERAL | JULIO CESAR MIRANDA SERVELLON | GERENTE GENERAL | 01314482-1 |

Imagen 28. Ejemplo de información personal e institucional básica de cada empleado. Fuente. Creación propia.

2. **Información Académica.** Al confirmar con el empleado de turno que la información personal es la correcta, deberá proceder a preguntar sobre la formación básica del mismo, posicionándose sobre la celda y seleccionando una de las opciones (desde educación básica hasta superior) que se despliegan. Así, con el mismo empleado de ejemplo, si fuera el caso deberá seleccionarse como nivel educativo básico, cuatro o más años de estudios universitarios cursados. Posteriormente, en la columna siguiente a la derecha, deberá ser seleccionada la opción de estudios universitarios que correspondan a esos cuatro o más años cursados, de entre las opciones desplegadas para ese nivel educativo.

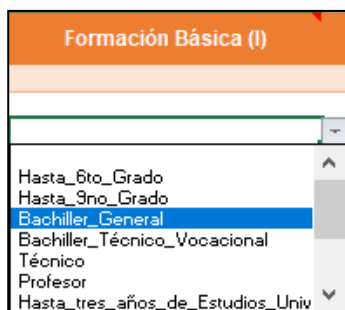


Imagen 29. Lista prefijada desplegable de la formación académica que un empleado pueda tener. Fuente. Creación propia.

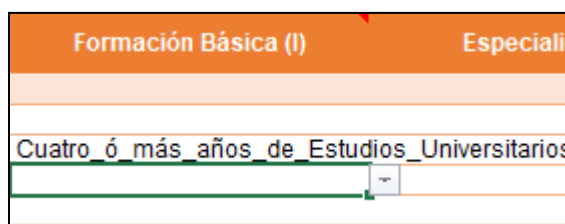


Imagen 30. Nivel académico seleccionado como ejemplo para empleado. Fuente. Creación propia.

| Formación Básica (I) | Especialidad (I) |
|--|---|
| Cuatro ó más años de Estudios Universitarios | <ul style="list-style-type: none"> Arquitectura Doctorado en Cirugía Dental Doctorado en Medicina Ingeniería Agronómica Ingeniería Civil Ingeniería Eléctrica Ingeniería en Sistemas Informáticos Ingeniería Industrial |

Imagen 31. Lista sobre las posibles especialidades con que pueda contar el empleado, en base al nivel académico que seleccione de la columna anterior. La lista es dinámica y responde a selección previa. Fuente. Creación propia.

| UNIDAD | NOMBRES | CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) | Especialidad (I) | Formac |
|------------------|-------------------------------|-----------------|------------|----------------------------|--|--------|
| GERENCIA GENERAL | JULIO CESAR MIRANDA SERVELLON | GERENTE GENERAL | 01314482-1 | Cuatro_ó_más_años_de_Estud | Licenciatura en Administración de Empresas | |

Imagen 32. Primera etapa de información recolectada de información de empleado, para el caso, formación académica. Fuente. Creación propia.

El mismo proceso deberá repetirse con las dos columnas consecutivas siguientes, en caso que el empleado tenga más de una carrera o especialidad cursada.

| CARGO FUNCIONAL | DUI | Formación Básica (I) | Especialidad (I) | Formación Básica (D) | Especialidad (D) |
|-----------------|------------|------------------------|---|----------------------|-------------------------------|
| GERENTE GENERAL | 01314482-1 | Graduado_Universitario | Licenciatura en Administración c Maestría | | Detalle en Campo "Comentario" |

Imagen 33. Campos para estudios o especialidades académicas adicionales que empleado pueda tener. Fuente. Creación propia.

3. **Otros Idiomas.** También ha sido considerado un campo para seleccionar idiomas, los más comunes, que éste pueda hablar, leer y entender de forma adicional al español y en el nivel y dominio que corresponda.

| Idioma | C |
|--------------------|---|
| N/A | |
| Inglés Básico | |
| Inglés Intermedio | |
| Inglés Avanzado | |
| Inglés Técnico | |
| Francés Básico | |
| Francés Intermedio | |

Imagen 34. Campos de idiomas y su nivel de dominio para considerarlo dentro del perfil que empleado posee. Fuente. Creación propia.

4. **Conocimientos y/o Habilidades Específicas.** Al igual que para los casos anteriores, han sido habilitados 9 pares de campos/columnas, para describir las habilidades y/o conocimientos que éstos puedan poseer y que les sean útiles para realizar las actividades que sus puestos requieran. Cada habilidad/conocimiento es acompañado en la columna que le precede a la derecha, de un calificativo para denotar si éstos la desempeñan de manera indispensable o si es un valor adicional

deseable y que abona en su puesto de trabajo. Algunos ejemplos de las primeras y últimas columnas con los campos disponibles para describir las destrezas de los empleados, se ilustran en las siguientes figuras:

| Conocimientos Específicos (1) | Dominio (1) | Conocimientos Específicos (2) | Dominio (2) | Conocimientos Específicos (3) |
|---|---------------|--|---------------|--|
| Administración de personal (recurso humano) | Indispensable | Contabilidad gubernamental y auditoría gubernamental | Indispensable | Normativa de gestión financiera del sector público |

Imagen 35. Ejemplo de las primeras columnas habilitadas para describir las habilidades y/o conocimientos que empleado pueda tener. Fuente. Creación propia.

| Conocimientos Específicos (8) | Dominio (8) | Conocimientos Específicos (9) | Dominio (9) |
|---|---------------|--|---------------|
| Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República | Indispensable | Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.) | Indispensable |

Imagen 36. Ejemplo de las últimas columnas habilitadas para describir las habilidades y/o conocimientos que empleado pueda tener. Fuente. Creación propia.

5. **Experiencia Previa.** Así como para los campos de formación académica, conocimientos y habilidades dispuestas para recopilar la información de cada empleado, también fueron habilitados 3 campos en los que pueden especificarse experiencias de profesiones o puestos de trabajo previos al puesto que actualmente desempeña el empleado entrevistado, además del tiempo por cada experiencia previa. El detalle de estos campos se muestra en las siguientes figuras:

| Experiencia Previa (1) | Tiempo (1) | Experiencia Previa (2) | Tiempo (2) | Experiencia Previa (3) | Tiempo (3) |
|--|------------|------------------------|------------|------------------------|------------|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; border-bottom: 1px solid black;"> ▼ ▲ </div> <ul style="list-style-type: none"> N/A Inspector de cuadrillas de topografía o puestos sirv Puestos y cargos afines y/o similares Jefe, Supervisor y/o Coordinador de Proyectos de l Encargado de Activo Fijo o cargos similares Bodeguero, encargado de almacén o guardalmac Jardinería y ornato </div> | | | | | |

Imagen 37. Inicio de lista desplegable de profesiones, puestos o empleos como experiencia previa que empleado pudo haber tenido, antes de ocupar el cargo actual. Fuente. Creación propia.

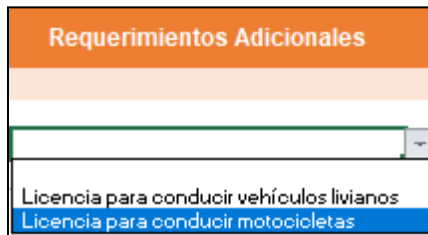
| Experiencia Previa (1) | Tiempo (1) |
|--|------------|
| Encargado de Activo Fijo o cargos similares | 1 a 2 años |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> N/A Hasta 1 año <li style="background-color: #e0e0e0;">1 a 2 años 2 a 4 años 4 a 6 años Superior 6 años </div> | |

Imagen 38. Lista desplegable prefijada de período o lapsos de tiempo ejecutando puestos o profesiones previas. Fuente. Creación propia.

| Experiencia Previa (1) | Tiempo (1) | Experiencia Previa (2) | Tiempo (2) | Experiencia Previa (3) | Tiempo (3) |
|---|------------|-------------------------|------------|------------------------|------------|
| Encargado de Activo Fijo o cargos similares | 1 a 2 años | Puestos administrativos | 1 a 2 años | Jefe de Personal | 2 a 4 años |

Imagen 39. Para el ejemplo del mismo empleado, se simuló la forma de llenar la descripción de su experiencia profesional previa al cargo que actualmente desempeña. Fuente. Creación propia.

6. **Requerimientos Adicionales.** También fue habilitada una sección para censar si el empleado cuenta con algún requerimiento adicional que le sea necesario para desempeñar su puesto de trabajo, limitado principalmente a si poseen licencia de conducción.



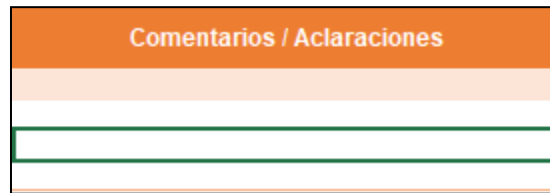
Requerimientos Adicionales

Licencia para conducir vehículos livianos

Licencia para conducir motocicletas

Imagen 40. Campo para documentar requerimientos o acreditaciones adicionales que empleado posea. Fuente. Creación propia.

7. **Comentarios / Aclaraciones.** Este campo de libre texto fue considerado para que dentro de la entrevista, pueda colocarse información que no se encuentre considerada ni tipificada en los campos previos, descritos en los numerales anteriores.



Comentarios / Aclaraciones

Imagen 41. Celda de libre edición para colocar información no considerar ni tipificada en el perfilador prefijado. Fuente. Creación propia.

ANEXO 3.B

Detalle comparativo entre un proceso estándar de ingreso de personal nuevo a una institución versus el vigente para el ISTA: Etapas de Requisición, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal

| Etapa de Requisición de Personal | | | |
|----------------------------------|--|----------------------------|--|
| No. | Acción o paso Estándar | ¿incluido en proced. ISTA? | Observaciones |
| 1 | Identifica Necesidad de Contratar Personal | | Paso o acción no considerada actualmente. |
| 2 | Llena Formulario de Requisición de Personal | | Paso o acción no considerada actualmente. |
| 3 | Solicita Aprobación de Gerente General | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 10. |
| 4 | Analiza necesidad de requerimiento de personal nuevo | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 40. |
| D1 | ¿Aprueba iniciar Requisición de Personal? | | Paso o acción no considerada actualmente |
| D2 | ¿Requiere Cambios/Correcciones o es un rechazo definitivo? | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 5 | Comunica decisión de rechazo irrevocable | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 6 | Indica correcciones/cambios necesarios para aprobación | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 7 | Corrige observaciones de Gerencia General | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 8 | Remite documentación aprobada a Presidencia | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 30. |
| 9 | Notifica a Gerente o Jefe de Unidad Organizativa | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 10 | Analiza necesidad de requerimiento de personal nuevo | | Paso o acción no considerada actualmente |
| D3 | ¿Aprueba iniciar Requisición de Personal? | | Paso o acción no considerada actualmente |
| D4 | ¿Requiere Cambios/Correcciones o es un rechazo definitivo? | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 11 | Comunica decisión de rechazo irrevocable | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 40. |
| 12 | Indica correcciones/cambios necesarios para aprobación | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 13 | Corrige observaciones de Presidencia | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 14 | Notifica aprobación a interesados e involucrados | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 15 | Inicia Proceso de Reclutamiento y Selección | | Paso o acción no considerada actualmente |

| Etapa de Reclutamiento de Personal | | | |
|------------------------------------|--|----------------------------|--|
| No. | Acción o paso Estándar | ¿incluido en proced. ISTA? | Observaciones |
| 1 | Analiza el perfil del personal requerido | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 2 | Publica requerimientos de plaza | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 50. |

| Etapa de Reclutamiento de Personal | | | |
|------------------------------------|---|----------------------------|---|
| No. | Acción o paso Estándar | ¿incluido en proced. ISTA? | Observaciones |
| 3 | Presenta información para postulación a vacante | | Paso o acción no considerada actualmente |
| D1 | ¿Algún empleado aplica a vacante? | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 4 | Analiza perfiles de empleados postulantes | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 60. |
| D2 | ¿Algún postulante cumple con requisitos? | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 5 | Notifica a las partes interesadas próximos pasos | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 6 | Inicia proceso para declarar desierto el concurso | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 7 | Notifica a las partes interesadas próximos pasos | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 8 | Revisa Base de Postulantes Externos | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 50. |
| D3 | ¿Existen candidatos externos con perfil requerido? | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 9 | Notifica ausencia de candidatos en Base de Datos | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 10 | Genera información para proceso de publicación | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 11 | Solicita Autorización para iniciar proceso de publicación | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 12 | Autoriza publicación externa de plaza vacante | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 70. |
| 13 | Publica concurso externamente | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 70. |
| 14 | Analiza perfiles externos recibidos | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 80. |
| 15 | Alimenta BD con información recibida | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.1 (Reclutamiento de personal), Acciones No. 10 y 20. |
| 16 | Notifica a las partes interesadas, los próximos pasos | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 17 | Contacta a los que participarán de Etapa de Selección | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 90. |
| 18 | Inicia Etapa de Selección | | Paso o acción no considerada actualmente |

| Etapa de Selección de Personal | | | |
|--------------------------------|--|----------------------------|--|
| No. | Acción o paso Estándar | ¿incluido en proced. ISTA? | Observaciones |
| 1 | Notifica a postulantes, realización de pruebas | | Paso o acción no considerada actualmente |

| Etapa de Selección de Personal | | | |
|--------------------------------|---|----------------------------|---|
| No. | Acción o paso Estándar | ¿incluido en proced. ISTA? | Observaciones |
| 2 | Realiza evaluaciones pertinentes | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 100. |
| 3 | Califica evaluaciones realizadas | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 100. |
| 4 | Consolidad resultados por postulante | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 5 | Determina los postulantes para siguiente etapa | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 6 | Notifica a entrevistadores los finalistas | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 110. |
| 7 | Confirman disponibilidad para entrevista | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 110. |
| 8 | Convoca a entrevista a los mejores candidatos | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 110. |
| 9 | Atienden entrevistas confirmadas | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 110. |
| 10 | Definen calificación de cada entrevistado | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 110. |
| 11 | Determina nota definitiva de cada entrevista | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 110. |
| 12 | Consolidad resultados por postulante | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 13 | Determina terna para contratar ganador | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 14 | Notifica terna para contratar ganador | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 110. |
| 15 | Marginan Memorando para Contratación | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 16 | Presenta a Gerencia General Memorando marginado | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 17 | Valida memorando y solicita Contratación | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 120. |
| 18 | Analizan y elijen ganador de plaza vacante | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 130. |
| 19 | Autoriza Contratación de postulante | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 20 | Notifican elección a contratar | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 140. |
| 21 | Proceden con Etapa de Contratación de Personal | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.2 (Selección de Personal), Acción No. 150. |

| Etapa de Contratación de Personal: Plaza GOES | | | |
|---|--|----------------------------|---|
| No. | Acción o paso Estándar | ¿Incluido en proced. ISTA? | Observaciones |
| 1 | Actualiza y prepara Borrador de Resolución para Contratación de Personal | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.4 (Contratación de Personal con Plazas GOES), Acción No. 10. |
| 2 | Analiza Borrador de Resolución a firmar | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.4 (Contratación de Personal con Plazas GOES), Acción No. 20. |
| D1 | ¿Propuesta de Resolución correcta y en orden? | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 3 | Corrige Borrador de Resolución de Contratación | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 4 | Remite Borrador de Resolución a Presidencia | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.4 (Contratación de Personal con Plazas GOES), Acción No. 30. |
| 5 | Analiza Borrador de Resolución a firmar | | Paso o acción no considerada actualmente |
| D2 | ¿Propuesta de Resolución correcta y en orden? | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 3 | Corrige Borrador de Resolución | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 4 | Aprueba y remite Resolución de Contratación | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 5 | Elabora Anexos de Resolución de Contratación | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.4 (Contratación de Personal con Plazas GOES), Acción No. 40. |
| 6 | Analiza Borrador de Resolución a firmar | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.4 (Contratación de Personal con Plazas GOES), Acción No. 50. |
| D3 | ¿Documentos anexos correctos y en orden? | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 7 | Corrige Anexos de Resolución de Contratación | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 8 | Autoriza Anexos de Resolución de Contratación | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 9 | Remite documentos de contratación a Dirección General de Presupuestos del Ministerio de Hacienda | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.4 (Contratación de Personal con Plazas GOES), Acción No. 60. |
| 10 | Analiza documentos de solicitud de contratación | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.4 (Contratación de Personal con Plazas GOES), Acción No. 70. |
| D4 | ¿Aprueba solicitud de Contratación? | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 11 | Indica las observaciones o cambios a realizar | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.4 (Contratación de Personal con Plazas GOES), Acción No. 70. |
| 12 | Corrige documentos rechazados | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 13 | Convoca a ganador de plaza vacante y a confeccionador | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.4 (Contratación de Personal con Plazas GOES), Acción No. 80. |
| 14 | Completa información y documentación pendiente | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 15 | Completa, culmina y archiva contratación | | Paso o acción no considerada actualmente |
| D5 | ¿Valida que información se encuentra correcta? | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 16 | Corrige información inexacta | | Paso o acción no considerada actualmente |

| Etapa de Contratación de Personal: Plaza GOES | | | |
|---|--|----------------------------|---|
| No. | Acción o paso Estándar | ¿incluido en proced. ISTA? | Observaciones |
| 17 | Entrega copias a nuevo empleado y archiva expediente | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 18 | Inicia Etapa de Inducción | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.4 (Contratación de Personal con Plazas GOES), Acción No. 80. |
| 19 | Corrige información inexacta | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 20 | Entrega copias a nuevo empleado y archiva expediente | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 21 | Inicia Etapa de Inducción | | Paso o acción no considerada actualmente |

| Etapa de Contratación de Personal: Contrato con Fondos Propios | | | |
|--|---|----------------------------|--|
| No. | Acción o paso Estándar | ¿incluido en proced. ISTA? | Observaciones |
| 1 | Convoca a ganador de plaza vacante y a confeccionador | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.3 (Contratación de Personal con Fondos Propios), Acción No. 20. |
| 2 | Actualiza y prepara documento de contratación | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.3 (Contratación de Personal con Fondos Propios), Acción No. 10. |
| 3 | Valida Contrato Individual – memorando a firmar | | Paso o acción no considerada actualmente |
| D1 | ¿Propuesta correcta y en orden? | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 4 | Corrige documento de contratación/movimiento | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 5 | Valida documento de contratación a firmar | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 6 | Firma documento y entrega información pendiente | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.3 (Contratación de Personal con Fondos Propios), Acción No. 30. |
| 7 | Completa información y documentación pendiente | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.3 (Contratación de Personal con Fondos Propios), Acción No. 30. |
| 8 | Completa, culmina y archiva contratación | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.3 (Contratación de Personal con Fondos Propios), Acción No. 40. |
| D2 | ¿Valida que información se encuentra correcta? | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 9 | Corrige información inexacta | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 10 | Entrega copias a nuevo empleado y archiva expediente | | Paso o acción no considerada actualmente |
| 11 | Inicia Etapa de Inducción | Si | Contemplado en las secciones 10 (desarrollo de procedimientos), 10.3 (Contratación de Personal con Fondos Propios), Acción No. 40. |

| Etapa de Inducción de Personal | | | |
|--------------------------------|--|----------------------------|--|
| No. | Acción o paso Estándar | ¿incluido en proced. ISTA? | Observaciones |
| 1 | Asiste a primer día laboral como nuevo empleado – Recibe uniformes y carné | | Paso o acción no considerada actualmente. Existe una guía de referencia que no es parte del procedimiento vigente. |

| Etapa de Inducción de Personal | | | |
|--------------------------------|---|----------------------------|--|
| No. | Acción o paso Estándar | ¿incluido en proced. ISTA? | Observaciones |
| 2 | Explica proceso de inducción y entrega documentación | | Paso o acción no considerada actualmente. Existe una guía de referencia que no es parte del procedimiento vigente. |
| 3 | Desarrolla fase de inducción a la historia, contexto, estructura y quehacer institucional | | Paso o acción no considerada actualmente. Existe una guía de referencia que no es parte del procedimiento vigente. |
| 4 | Desarrolla fase de inducción a legislación interna y sistemas de gestión institucional | | Paso o acción no considerada actualmente. Existe una guía de referencia que no es parte del procedimiento vigente. |
| 5 | Desarrolla fase de inducción a contexto sindical | | Paso o acción no considerada actualmente. Existe una guía de referencia que no es parte del procedimiento vigente. |
| 6 | Desarrolla fase de inducción a puesto y área de trabajo | | Paso o acción no considerada actualmente. Existe una guía de referencia que no es parte del procedimiento vigente. |
| 7 | Evalúa impacto y efectividad de etapa de inducción | | Paso o acción no considerada actualmente. Existe una guía de referencia que no es parte del procedimiento vigente. |
| 8 | Documenta finalización de etapas de inducción | | Paso o acción no considerada actualmente. Existe una guía de referencia que no es parte del procedimiento vigente. |
| 9 | Entrega oficialmente insumos y puesto de trabajo | | Paso o acción no considerada actualmente. Existe una guía de referencia que no es parte del procedimiento vigente. |

ANEXO 3.C

Análisis de la Misión de los Descriptores de Puestos de Trabajo

| No | Puesto Funcional | Misión | Análisis de Misión |
|----|---|--|--|
| 1 | Administrador de Red | Apoyar con asistencia técnica las problemáticas de hardware, software, sistemas institucionales y red que se les presentan a las/los usuarias/os de la Institución por medio de acciones preventivas y correctivas de hardware e instalación y configuración de software; aplicando las normas institucionales vigentes internas, procedimientos de soporte de informática y manuales o guías de procedimientos específicos de un equipo informático, con el fin de garantizar el funcionamiento óptimo de los equipos y un servicio oportuno y adecuado. | Lo detallado en la Misión del puesto no es acorde a la finalidad del mismo, debido a que el enfoque es hacia actividades adicionales a administrar redes, algunas de ellas pertenecientes a un técnico de soporte informático. |
| 2 | Técnico de Oficial de Género | Proporcionar asistencia y ejecutar, procesos de formación, planificación, monitoreo de sistema de estadísticas e indicadores de igualdad, representación y asistencia de caso relacionados a los derechos conferidos en la Constitución, tratados internacionales, normativa de igualdad, Plan Quinquenal, políticas nacionales y leyes y reglamentos del ISTA, para garantizar un ambiente laboral, libre de violencia y discriminación así como garantizar la incorporación de la estrategia metodológica de igualdad de género garantizando los principios de transparencia, igualdad y equidad en el proceso de transferencia de tierras y sus elementos complementarios en beneficio de las mujeres campesinas e indígenas. | La misión contiene muchos tecnicismos y ambigüedades en su descripción. |
| 3 | Auxiliar de Almacén de Bienes en Existencia | Apoyar en la recepción y la provisión de los productos, materiales y artículos que ingresan al Almacén de Bienes en Existencia por medio de órdenes de compra y facturas, atendiendo a los proveedores y a las diferentes unidades y dependencias institucionales conforme a los requerimientos, basándonos en el procedimiento de Administración del Almacén de Bienes en Existencia y normativas internas de la institución, con el fin de abastecer de los insumos necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades de la institución e informar de manera oportuna al departamento de Contabilidad de los consumos mensuales para que realice los registros correspondientes. | La misión contiene muchos tecnicismos y aborda funciones específicas que son detalladas en el apartado de "funciones básicas". |
| 4 | Carpintero | Elaborar y diseñar muebles de madera utilizando los insumos adecuados, mediante la programación de actividades entregada por la jefatura inmediata, respetando el manual de funciones y de procedimientos institucionales y poder contribuir así al mejoramiento de la infraestructura y ergonomía en los puestos de trabajo. | Lo detallado en la Misión del puesto no es acorde a la finalidad del mismo, debido a que se enfoca al diseño de muebles que contribuyan a la ergonomía de los puestos de trabajo, cuando debería enfocarse a realización y reparación de mueblería, según se necesite. |

| No | Puesto Funcional | Misión | Análisis de Misión |
|----|--|--|--|
| 5 | Encargada de Administración de Personal | Realizar y Tramitar procesos de Selección y Contratación de personal, así como procesar, almacenar y controlar información del personal de la Institución mediante sistemas electrónicos y medios físicos bajo las normas de control estipuladas en la Legislación Laboral, Procedimiento de Evaluación del Desempeño, reclutamiento y Selección, Funciones y Organización, con el propósito de lograr de manera eficiente la administración del recurso humano. | La misión detalla "El proceso de Evaluación de Desempeño" como elemento necesario normativo para cumplir con las actividades del puesto y no es así, ya que el puesto se refiere y está enfocado en la selección y contratación de personal. |
| 6 | Encargada de Fondo Circulante de Monto Fijo | Revisar, analizar, efectuar pagos de carácter emergente en la institución, mediante recursos del Fondo Circulante de Monto Fijo, recibiendo de las Unidades y otros usuarios, revisando su legalidad emitidas a nombre de la Institución, identificación del gasto para codificarlo respecto al manual de transacciones y a la disponibilidad presupuestaria, con base a procedimientos y normativas legales, tributarias e institucionales vigentes, con el fin de garantizar el cumplimiento de beneficios al personal y el pago oportuno a proveedores por la adquisición y prestación de bienes y servicios que contribuyan al logro de metas y objetivos institucionales. | La misión contiene muchos tecnicismos y aborda funciones específicas que son detalladas en el apartado de "funciones básicas". |
| 7 | Encargado de Almacén de Bienes en Existencia | Supervisar, Recibir, administrar y distribuir los productos, materiales y artículos que ingresan al Almacén de Bienes en Existencia por medio de órdenes de compra, facturas o notas de remisión, atendiendo a las diferentes unidades y dependencias institucionales conforme a los requerimientos, con base a los procedimientos y normativa institucional, con el fin de abastecer de los insumos necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades de la institución e informar de manera oportuna al Departamento de Contabilidad sobre el consumo mensual para que realice los registros contables. | La misión contiene muchos tecnicismos y aborda funciones específicas que son detalladas en el apartado de "funciones básicas". |
| 8 | Encargado de Archivo de Gestion | Recibir, codificar y archivar, recibiendo de las diferentes Unidades Organizativas, la documentación generada por cada una de ellas, por medio de sistemas de préstamos y consulta, siguiendo las recomendaciones del archivo general de la nación, normativo de archivo y la ley del acceso a la información pública, para que los usuarios internos obtengan la información solicitada a la Unidad. | Actualizar la misión y definir el tipo de información que genera o administra el empleado/unidad de archivo de gestión. |
| 9 | Encargado Analista de Capacitaciones | Elaborar, analizar, organizar y coordinar los eventos y programas que promuevan el desarrollo del capital humano, brindando capacitaciones de acuerdo a requerimientos internos, facilitando el proceso de inducción; gestionando apoyo interinstitucional y con empresas ofertantes de servicios, de acuerdo a los objetivos del a plan estratégico y políticas Institucionales, con el fin de actualizar los conocimientos, promover el crecimiento y desarrollo integral del personal. | Actualizar la misión para incluir que las capacitaciones pueden surgir debido a un diagnóstico. |

| No | Puesto Funcional | Misión | Análisis de Misión |
|----|-----------------------------------|---|---|
| 10 | Encargado de Vales de Combustible | Coordinar y controlar el proceso de distribución y consumo de combustible de vehículos automotores o tipos de herramientas que requieran el uso de combustibles de la Institución, de acuerdo a la normativa interna vigente, Política de Ahorro y Austeridad, Reglamento para el Control de Vehículos Nacionales y Consumo de Combustible emitido por la Corte de Cuentas de la República, con el fin de garantizar el rendimiento y uso efectivo del recurso. | Actualizar la misión para aclarar que se refiere a vales de combustible y no al combustible en sí. |
| 11 | Encargado De Digitalización | Procesar y resguardar documentos en servidores, mediante el escaneo de documentación referente a escrituras, expedientes de propiedades y diferentes decretos de ISTA, en base al normativo de la institución, el normativo del archivo general de la nación y la ley de Acceso de la Información pública, para el mantenimiento y actualización de la base informática de la Unidad de Archivo, garantizando el resguardo de la información institucional. | Eliminar de la misión los tecnicismos y las referencias a la normativa o marco de referencia legal en el que se basan las funciones o actividades que realiza el puesto de trabajo. |
| 12 | Gerente de Recursos Humanos | Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión del capital humano, estableciendo directrices al personal bajo su cargo para su concreción, de acuerdo con el Contrato Colectivo, el Reglamento Interno, la Ley de Garantía de Audiencia, Código de Trabajo, la Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos, Disposiciones Generales del Presupuesto, La Ley de Creación del ISTA y demás leyes vigentes relacionadas, con el fin de garantizar que la Institución cuente con el recurso humano motivado e idóneo para el cumplimiento de sus objetivos. | Eliminar de la misión los tecnicismos y las referencias a la normativa o marco de referencia legal en el que se basan las funciones o actividades que realiza el puesto de trabajo. |
| 13 | Gerente Legal | Planificar, coordinar, supervisar la Gerencia Legal del ISTA, atendiendo cada una de sus especialidades dentro del área jurídica y asesorar a las demás unidades del ISTA incluyendo la Presidencia y la Junta Directiva por medio de Dictámenes y Opiniones Jurídicas, garantizando la legalidad de los procesos, de manera coherente, ágil y oportuna; mediante la adecuada supervisión y orientación para cada uno de los Jefes bajo su cargo, de acuerdo con la Constitución de la Republica, Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria; Leyes y Reglamentos que tengan relación con la Reforma Agraria, Normas Técnicas, Manuales de funcionamiento y organización, y toda la legislación aplicable, que garantice la trasferencia de la propiedad a los beneficiarios del ISTA, otorgándoles la seguridad jurídica necesaria para hacerlos competitivos y con un desarrollo humano necesario. | Eliminar de la misión los tecnicismos y las referencias a la normativa o marco de referencia legal en el que se basan las funciones o actividades que realiza el puesto de trabajo. |
| 14 | Inspector de Campo | Supervisar, planificar, coordinar, verificar y dar lineamientos que orienten el trabajo de medición en campo de las diferentes cuadrillas de topografía y/o misiones oficiales designadas por el Jefe Inmediato, Jefe del Departamento o el Gerente de Desarrollo Rural, aportando su experiencia en el trabajo de ubicación de la propiedad, estableciendo una | La misión contiene muchos tecnicismos y aborda funciones específicas que deberían ser detalladas en el apartado de "funciones básicas". |

| No | Puesto Funcional | Misión | Análisis de Misión |
|----|---|--|--|
| | | propuesta de ejecución de la misión oficial a realizar, utilizando técnicas para la verificación y validación de los trabajos de forma eficaz y transparente, usando para ello manuales y normativas vigentes de la Institución y que tengan aplicabilidad, para la elaboración de planos y posterior presentación al Centro Nacional de Registros (CNR) y/o entrega material de terrenos a favor de los beneficiarios de los diferentes programas y proyectos del ISTA. | |
| 15 | Coordinador de Departamento de Proyectos de Parcelación | Desarrollar en forma efectiva y eficiente los diferentes procesos de Ingeniería que implica cada proyecto de parcelación que ejecuta la institución, por medio de la supervisión, control y dirección del personal técnico, aplicando manuales y normativas vigentes para así optimizar el proceso de transferencia de tierra a favor de los usuarios de los diferentes programas y proyectos de ISTA. | Actualizar la misión para eliminar la palabra Ingeniería, que implicaría actividades con un sentido más amplio. |
| 16 | Jefe de Departamento de Recuperación y Adjudicación Banco de Tierras-FINATA | Planificar, Clasificar, dirigir y revisar las actividades realizadas por el personal del Departamento, realizar informes u opiniones relativos a expedientes o casos relacionados a los procesos tramitados, solicitadas por las autoridades superiores; analizando las solicitudes marginadas o dirigidas al Departamento, presentadas por los beneficiarios de FINATA, Banco de Tierras o sus representantes, requeridas por otras Instituciones o autoridades superiores de la Institución, evacuándolas de conformidad al análisis de los expedientes o asignándolas al colaborador/a jurídico/a pertinente, dirigiendo y supervisando a éste en el trámite y acciones específicas previas a emitir una respuesta, que debe resolver con base a lo dispuesto en las leyes comunes y de Reforma Agraria vigente, con relación a los Decretos 207, 839, 713; con la finalidad de legalizar a los beneficiarios de la Financiera Nacional de Tierras Agrícolas y el Banco de Tierras, los inmuebles pendientes de transferir, determinando la existencia de ellos, o evacuar lo requerido por el o los interesados. | Actualizar la misión para que detalle y defina claramente el objetivo que describe las actividades del puesto (recuperación y adjudicación de inmuebles provenientes del banco de tierras o FINATA). |
| 17 | Jefe de Unidad de Género | Dirigir, administrar y supervisar por medio del plan de acción de la unidad, plan estratégico institucional planes de formación y política de género institucional y nacional, convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación en contra de las Mujeres(CEDAW), la política nacional para una vida libre de violencia, la ley de igualdad y equidad para las mujeres, Reglamento Interno de Trabajo , documento Sobre la estrategia de Trabajo de la Unidad, ley de creación del ISTA, reglamento Interno, con el fin de que la institución cuente con un personal capacitado para dar seguimiento a las políticas institucionales con enfoque de género. | Eliminar de la misión los tecnicismos y las referencias a la normativa o marco de referencia legal en el que se basan las funciones o actividades que realiza el puesto de trabajo. |
| 18 | Jefe Departamento de Presupuesto | Desarrollar y coordinar los procesos de: Formulación mediante la elaboración del Proyecto de Presupuesto Institucional; Ejecución, realizando verificaciones | La misión contiene muchos tecnicismos y aborda funciones específicas que deberían ser |

| No | Puesto Funcional | Misión | Análisis de Misión |
|----|--|--|---|
| | | periódicas a la disponibilidad presupuestaria, así como las aplicaciones realizadas al mismo, mediante la utilización del SAFI; Seguimiento y Evaluación de las asignaciones en el presupuesto Institucional, generando información de la disponibilidad y del crédito presupuestario para su análisis y la correcta toma de decisiones por parte de la Autoridad Superior, a efecto de lograr una eficiente y efectiva ejecución de las asignaciones presupuestarias en el Presupuesto Especial y Extraordinario, que contribuyan al logro de los objetivos institucionales, respetando la normativa legal y técnica vigente aplicable a las finanzas públicas | detalladas en el apartado de "funciones básicas". |
| 19 | Jefe Oficina de Asesoría de la Presidencia | Coordinar, supervisar y orientar el equipo de asesores que integran la oficina de Asesoría de la Presidencia; así también, cooperar, atender, proponer y diligenciar todos los casos legales y administrativos sometidos a conocimiento de la Presidenta Institucional, integrar comisiones interinstitucionales y capacitar en diversas temáticas al personal jurídico, mediante la investigación de casos en sede administrativa como en investigación de campo, análisis y emisión de opiniones jurídicas, discusión de casos a nivel interinstitucional, atendiendo audiencias a beneficiarios, rendición de informes, análisis legales, emisión de respuestas y lineamientos claros al personal institucional, celebración de acuerdos y convenios interinstitucionales, de conformidad a la Constitución de la República, Tratados Internacionales, Lineamientos de la Presidencia de la República, Legislación Agraria, Leyes Agropecuarias y demás Leyes Secundarias vigentes, Manuales Institucionales, Acuerdos de Junta Directiva y Convenios Interinstitucionales. | La misión contiene muchos tecnicismos y aborda funciones específicas que deberían ser detalladas en el apartado de "funciones básicas". |
| 20 | Mecánico Automotriz | Realizar mantenimiento preventivo y reparaciones correctivas a toda la flota vehicular Institucional, mediante programaciones de trabajo según plan de Mantenimiento Preventivo o Solicitudes de reparación según demanda, con base en normativa interna y solicitudes de reparación para mantener la flota vehicular en buen estado de funcionamiento | La misión aborda funciones específicas que deberían ser detalladas en el apartado de "funciones básicas". |
| 21 | Supervisor de Cuadrilla Topográfica | Planificar, inspeccionar y revisar programaciones de trabajo para cuadrillas de topografía e inspectores; verificar el avance de los levantamientos, trazos, amojonamientos, diligencias de remediación y recuperación de parcelas, realizado con visitas de campo y trabajo de oficina, siguiendo el reglamento del Centro Nacional de Registros (CNR) para la presentación de planos, la Ley del Viceministerio de Vivienda, Ley del Medio Ambiente y demás leyes vigentes en la materia, de esta manera poder obtener planos aprobados por el CNR y dar paso a la legalización de las tierras para los beneficiarios. | La misión contiene muchos tecnicismos, referentes a la legislación que utiliza como base para sus actividades. |

| No | Puesto Funcional | Misión | Análisis de Misión |
|----|---|---|---|
| 22 | Técnico Contable | <p>Revisar y Registrar documentación derivadas de los hechos económicos según su naturaleza de conformidad al Manual Técnico SAFI, Ley AFI y su reglamento, Disposiciones Generales de la DGCG del Ministerio de Hacienda, Ley de Creación del ISTA y su Reglamento, Leyes y Decretos relacionadas con el Proceso de Reforma Agraria, y Manuales y Reglamentos Institucionales, mediante la directriz del Jefe del Departamento de Contabilidad, con la fin de preparar y presentar los Estados Financieros Institucionales ante el Ministerio de Hacienda, en los plazos establecidos para su respectiva consolidación, y a las Autoridades Institucionales para la toma de decisiones.</p> | <p>La misión contiene muchos tecnicismos, referentes a la legislación que utiliza como base para sus actividades.</p> |
| 23 | Técnico de Apoyo | <p>Facilitar, Colaborar, realizar y gestionar la difusión de información y capacitación en materia de igualdad y no discriminación de los derechos de las/os usuarias/os del ISTA así como los compromisos planeados y agendados por la jefa de la unidad de género; bajo las normativas que rijan en la unidad así como la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra la mujer (LIE), Ley Especial Integral para la vida Libre de violencia para la mujer (LEIV), entre otras.</p> | <p>La misión contiene muchos tecnicismos, referentes a la legislación que utiliza como base para sus actividades.</p> |
| 24 | Técnico de Infraestructura Y Tecnología | <p>Administrar, monitorear y solucionar problemas de los diferentes servicios tecnológicos que ofrece la unidad de informática, a través de la utilización de software especializado para monitoreo, diversas herramientas para la resolución de problemas, aplicando la observación y pruebas dependiendo del problema que se presente, mediante la utilización de los manuales de procedimientos autorizados por la institución, guías o manuales que describen la utilización de un software o producto informático. Con el fin de garantizar la continuidad de los servicios para que las/os usuarias/os de la institución utilicen sin ningún problema las diferentes herramientas tecnológicas y así realizar sus actividades cotidianas con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales.</p> | <p>La misión aborda funciones específicas que deberían ser detalladas en el apartado de "funciones básicas".</p> |

ANEXO 3.D

Análisis de los Descriptores de Puestos: Funciones No Acordes a Finalidad o Naturaleza.

| No | Puesto Funcional | Función | Análisis de Funciones |
|----|---|--|--|
| 1 | Administrador de Red | Administrar y proveer soporte técnico a usuarios en lo relativo a resolución de problemas (hardware, software y redes), en la instalación de software autorizado y sistemas institucionales, que permita la continuidad de las operaciones relacionadas. | La función no es acorde a la finalidad del puesto, porque ésta es ejecutada por el técnico de soporte. |
| 2 | Encargado de Bodega de Bienes Inservibles | Recepción y resguardo temporal de insumos de proyectos de la Institución que están próximos a ser entregados, mediante registros, para mantener un control de dichos insumos. | La función no es acorde a la finalidad del puesto porque por control interno esta bodega solo debe de resguardar bienes inservibles. |
| 3 | Gerente Desarrollo Rural | Supervisar y dar seguimiento a las acciones correspondientes a la gestión de cobros para la recuperación de la deuda agraria de los programas que ejecuta la Institución, a fin de obtener la percepción de ingresos óptima. | La función no es acorde a finalidad del puesto, porque la gestión de cobro debe de ser realizado por la unidad financiera institucional. |
| 4 | Jefe de Sección de Transporte y Taller | Coordinar Distribución de correspondencia a las diferentes instituciones, mediante solicitudes previas de las oficinas, para informar o dar respuesta a las distintas Instituciones Gubernamentales y Privadas. | La función no es acorde a la finalidad del puesto, porque el objetivo principal de la sección de taller es mantener los equipos de transporte en buen estado, la distribución de correspondencia debe de ser asumida por la unidad de correspondencia. |
| 5 | Jefe de Unidad Financiera Institucional | Velar porque el personal técnico de la UFI cumpla con el perfil del puesto en el cual se desempeña. | Esta función debe de ser tomada por la unidad de recursos humanos, no por el jefe de la unidad financiera. |
| 6 | Jefe Departamento de Escrituración | Resguardar y manejar los sellos de notarios y "Manejo de vehículos institucionales" | Esta función no es acorde a la finalidad del puesto, su objetivo principal es gestionar el proceso de escrituración de inmuebles, no los vehículos institucionales y custodia de sellos. |
| 7 | Médico | Realizar exámenes de citología a mujeres bajo la toma de muestras de secreción que se presenta en el cuello uterino las cuales son enviadas a estudio a fin de obtener un diagnóstico oportuno, evitar enfermedades y mortalidad | Esta función no es acorde a la finalidad del puesto, los exámenes de citología deben de ser realizado por ginecólogos, no por médicos generales, esto puede provocar demandas a la institución por mala praxis. |

ANEXO 3.E

Análisis de los Descriptores de Puestos de Trabajo: Funciones Innecesarias.

| No. | Puesto Funcional | Función | Análisis de Funciones |
|-----|---|---|--|
| 1 | Analista Programador | Desarrollo de actividades adicionales delegadas por el jefe inmediato, relacionadas con la naturaleza del trabajo. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 2 | Asistente a la Gerencia de Desarrollo Rural | Realizar funciones afines que sean asignadas por el jefe inmediato, relacionadas a la naturaleza del área de trabajo, utilizando los recursos disponibles y el conocimiento requerido para enfocar esfuerzos en el alcance de las metas establecidas. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 3 | Asistente de Presidencia | Organizar y coordinar compromisos de agenda, en conjunto, de acuerdo a agenda del Funcionario, para obtener un trabajo bien coordinado. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 4 | Auxiliar de Enfermería | Otras actividades que sean asignadas por la Jefatura Inmediata. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 5 | Colaborador Jurídico | Colaborar con la Subgerencia Legal cuando esta lo requiere. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 6 | Colaborador Jurídico de Procuración | Como lo hace y para que lo hace en cada función, agregar la función común al final. | La función es redundante y no dice nada, parece un error de digitación |
| 7 | Coordinador UACI | Elaboración y envío de correspondencia tanto interna y como externa y recepción de correspondencia tanto interna como externa | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 8 | Encargada de Administración de Personal | Participar y colaborar en otras actividades que sean asignadas por la Jefatura Inmediata | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 9 | Encargada de Archivo Especializado | Desarrollar otras funciones delegadas por el Jefe Inmediato y Desarrollar actividades adicionales delegadas por el Jefe Inmediato | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 10 | Encargado de Archivo Central | Desarrollar otras funciones delegadas por el jefe inmediato y desarrollar actividades adicionales delegadas por el jefe inmediato | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 11 | Encargado de Archivo de Gestion | Desarrollar otras funciones delegadas por el jefe inmediato y desarrollar actividades adicionales delegadas por el jefe inmediato | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 12 | Encargado de Archivo de Planos | Participar y colaborar en otras actividades relacionadas con la naturaleza del trabajo. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 13 | Encargado de Capacitaciones | Otras actividades que sean asignadas por la Jefatura Inmediata | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre |

| No. | Puesto Funcional | Función | Análisis de Funciones |
|-----|---|---|--|
| | | | entiende que lo descrito es su obligación. |
| 14 | Encargado de Desarrollo de Sistemas | Desarrollar actividades adicionales delegadas por el Jefe Inmediato. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 15 | Encargado de Digitalización | Desarrollar actividades adicionales delegadas por el Jefe Inmediato. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 16 | Encargado de Expedientes de Personal | Otras actividades que asigne la Jefatura Inmediata. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 17 | Encargado de Remuneraciones | Otras actividades que asigne la Jefatura Inmediata. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 18 | Encargado de Infraestructura y Tecnología | Desarrollar actividades adicionales delegadas por el Jefe Inmediato. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 19 | Encargado de Archivo Central | Desarrollar otras funciones delegadas por el Jefe Inmediato y desarrollar actividades adicionales delegadas por el Jefe Inmediato | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 20 | Enfermera | Otras actividades que asigne la Jefatura Inmediata. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 21 | Gerente de Operaciones y Logística | Realizar otras funciones que le sean asignadas por la Administración Superior. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 22 | Gerente General | Desarrollar otras funciones que le asigne la Presidencia Institucional. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 23 | Gerente Legal | - Asesorar jurídicamente a la Junta Directiva Institucional; - Atender Audiencias delegadas por la Presidencia Institucional, Atender cualquier otra actividad en la que la institución tuviere interés y sea delegado por el/la Presidente/a Institucional. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 24 | Jardinero | Participar y colaborar en otras actividades relacionadas con la naturaleza del trabajo. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 25 | Jefe De Departamento De Servicios Generales | Participar y colaborar en otras actividades relacionadas con la naturaleza del trabajo. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |

| No. | Puesto Funcional | Función | Análisis de Funciones |
|-----|--|--|--|
| 26 | Jefe de Unidad de Planificación | Participar y colaborar en otras actividades relacionadas con la naturaleza del trabajo. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 27 | Jefe Departamento de Créditos | Otras actividades delegadas por la jefatura inmediata superior. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 28 | Jefe Unidad de Participación Ciudadana | Participar y colaborar en otras actividades asignadas por el Jefe Inmediato | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 29 | Mecánico Automotriz | Participar y colaborar en otras actividades relacionadas con la naturaleza del trabajo | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 30 | Odontólogo | Otras actividades que sean asignadas por la Jefatura Inmediata. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 31 | Secretaria | Participar y colaborar en otras actividades relacionadas con la naturaleza del trabajo | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 32 | Subgerente de Desarrollo Rural | Cumplir y hacer cumplir los reglamentos y manuales propios de la institución, por medio del mejoramiento y mantenimiento de las relaciones laborales y comunicación entre los empleados y jefes, para mantener el orden que plantean los documentos institucionales. | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 33 | Técnico Auxiliar Administrativo | Participar y colaborar en otras actividades relacionadas con la naturaleza del trabajo | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 34 | Técnico de Apoyo | Realizar aquellas otras tareas afines al puesto y que le sean encomendadas por el jefe | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 35 | Técnico de Apoyo | Cumplir con funciones adicionales asignadas por el Jefe inmediato | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 36 | Técnico de Archivo | Desarrollar actividades adicionales delegadas por el Jefe Inmediato | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 37 | Técnico de Archivo Contable | Desarrolla y cumplir con otras funciones que sean asignados por la Jefatura Inmediata | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 38 | Técnico de Auditoria | Colaboración a la Jefatura de la Unidad de Auditoría Interna en otras actividades | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre |

| No. | Puesto Funcional | Función | Análisis de Funciones |
|-----|---|---|--|
| | | | entiende que lo descrito es su obligación. |
| 39 | Técnico de Infraestructura Y Tecnología | Desarrollar actividades adicionales delegadas por el Jefe Inmediato | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 40 | Técnico de Planificación | Participar y colaborar en otras actividades asignadas por el Jefe Inmediato | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 41 | Técnico de Presupuesto | Asistir a reuniones de trabajo, capacitaciones, entre otros, con el fin de obtener y experiencia y más conocimiento y así poder aplicarlo en la institución | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 42 | Técnico de Soporte Informático | Asistir a reuniones cuando sea requerido para coordinación de trabajo técnico y administrativo, intercambio de conocimientos y experiencias, con el objeto de mejorar los servicios e infraestructura tecnológica. Mediante la discusión de problemas o experiencias vividas a diario y Realizar otras actividades encomendadas por la Jefatura | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 43 | Técnico de Tesorería | Otras funciones asignadas por la jefatura | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |
| 44 | Topógrafo | Administrar los recursos designados por la Institución | La función es innecesaria y redundante, porque se sobre entiende que lo descrito es su obligación. |

ANEXO 3.F

Análisis de los Descriptores de Puestos de Trabajo: Funciones Desactualizadas

| No. | Puesto Funcional | Función | Análisis de Funciones |
|-----|---|---|---|
| 1 | Encargada de Fondo Circulante de Monto Fijo | Capacitación a Encargados de Cajas Chicas | Actualizar la función para que sea clara y específica. |
| 2 | Encargado de Vales de Combustible | <p>.- Revisión de facturas de consumo de combustible en base a lo establecido en la normativa interna para garantizar que cumpla con todos los requisitos necesarios para el trámite contable.</p> <p>.- Coordinar las fechas de entrega y liquidación de combustible con las oficinas solicitantes, realizando consenso con cada uno de los encargados por oficina para agilizar trámites administrativos.</p> | Actualizar las funciones para sustituir la palabra combustible, porque lo que revisan y coordinan, son vales de combustible. |
| 3 | Gerente de Operaciones Y Logística | Llevar un control efectivo del combustible a través de mediciones de rendimiento y de consumo para hacer uso eficiente de este recurso. | Actualizar la función para sustituir la palabra combustible por vales para combustible, que es lo que se controla. |
| 4 | Supervisor de Seguridad | <p>.- Supervisar todas las áreas, haciendo recorridos frecuentes internos y externos, para verificar la existencia de la vigilancia en sus lugares de servicio.</p> <p>.- Supervisar los controles de vigilancia, revisando entradas y salidas de personal, para verificar que el personal que ingresa no porte armas y este cuente con carnet de identificación de visitante.</p> | Actualizar las funciones de manera que detallen y definan claramente actividades que competan a un supervisor o coordinador de seguridad física, que sean eficaces, estructuradas y adicionales a la verificación de registros y controles. |
| 5 | Técnico de Comunicaciones | Monitorear los medios de comunicación impresos y de internet y pasar un informe a las jefaturas del ISTA sobre las noticias del quehacer institucional y de agricultura, a fin de mantenerlos informados. | Actualizar la función: "Monitorear los medios de comunicación impresos y de internet y..." de manera que definan claramente los informes que realiza y qué tipos de noticias y actividades y de cuáles instituciones reportan. |

ANEXO 3.G

Análisis de los Descriptores de Puestos de Trabajo: Grado Académico

| No. | Puesto Funcional | Grado Académico Requerido Actualmente |
|-----|--|--|
| 1 | Administrador de Red | Estudiante Universitario (4 años ó +) Ingeniería en Sistemas Informáticos |
| 2 | Analista Programador | Técnico Ingeniería en Sistemas Informáticos |
| 3 | Asistente a la Gerencia de Desarrollo Rural | Estudiante Universitario (4 años ó +) Ingeniería Industrial |
| 4 | Asistente de Presidencia | Bachiller General |
| 5 | Auxiliar de Almacén de Bienes en Existencia | Bachiller General |
| 6 | Auxiliar de Archivo | Bachiller General |
| 7 | Auxiliar de Enfermería | Bachiller General |
| 8 | Colaborador de Análisis Jurídico | Bachiller General |
| 9 | Colaborador Departamento de Recuperación y Adjudicación de Inmuebles FINATA - Banco de Tierras | Bachiller General |
| 10 | Colaborador Jurídico | Estudiante Universitario (4 años ó +) Licenciatura en Ciencias Jurídicas |
| 11 | Colaborador Jurídico de Escrituración | Bachiller General |
| 12 | Colaborador Jurídico de Procuración | Bachiller Técnico Vocacional |
| 13 | Colaborador Jurídico Regional | Egresado de Carrera Universitaria en Licenciatura en Ciencias Jurídicas |
| 14 | Colaborador Jurídico UACI | Estudiante Universitario (4 años ó +) Licenciatura en Ciencias Jurídicas |
| 15 | Coordinador Administrativo Regional | Estudiante Universitario (4 años ó +) Licenciatura en Administración de Empresas |
| 16 | Coordinador UACI | Estudiante Universitario (1 a 3 años) |
| 17 | Encargada de Admón. de Personal | Tecnólogo |
| 18 | Encargada de Fondo Circulante de Monto Fijo | Bachiller Técnico Vocacional Contador |
| 19 | Encargado de Activo Fijo | Bachiller General |
| 20 | Encargado De Almacén de Bienes en Existencia | Bachiller General |
| 21 | Encargado de Archivo Central | Bachiller General |
| 22 | Encargado de Archivo de Gestion | Bachiller General |
| 23 | Encargado de Bodega de Bienes Inservibles | Educación Básica (9° Grado) |
| 24 | Encargado de Capacitaciones | Estudiante Universitario (1 a 3 años) en Licenciatura en Psicología |
| 25 | Encargado de Combustible | Bachiller General |
| 26 | Encargado de Desarrollo de Sistemas | Bachiller Técnico Vocacional Ingeniería en Sistemas Informáticos |
| 27 | Encargado de Remuneraciones | Bachiller Técnico Vocacional Contador |
| 28 | Encargado de Infraestructura y Tecnología | Egresado de Carrera Universitaria Ingeniería en Sistemas Informáticos |
| 29 | Encargado de Archivo Central | Bachiller General |
| 30 | Enfermera | Técnico |
| 31 | Gerente de Operaciones | Graduado Universitario Licenciatura en Administración de Empresas |
| 32 | Gerente de Recursos Humanos | Graduado Universitario en Licenciatura en Psicología |
| 33 | Gerente Desarrollo Rural | Graduado Universitario en Ingeniería Industrial |
| 34 | Gerente General | Estudiante Universitario (1 a 3 años) |
| 35 | Gestor de Cobro | Bachiller General |
| 36 | Inspector de Campo | Técnico Arquitectura |
| 37 | Intendente | Educación Básica (9° Grado) |

| No. | Puesto Funcional | Grado Académico Requerido Actualmente |
|-----|---|--|
| 38 | Jefa de Departamento de Asignación Individual y Avalúos | Bachiller Técnico Vocacional |
| 39 | Jefa de Oficina de Asistencia de Junta Directiva | Egresado de Carrera Universitaria en Licenciatura en Ciencias Jurídicas |
| 40 | Jefe de Departamento de Desarrollo Agropecuario | Estudiante Universitario (4 años ó +) en Ingeniería Agronómica |
| 41 | Jefe de Departamento de Tesorería | Egresado de Carrera Universitaria en Licenciatura en Economía |
| 42 | Jefe de Oficina de Recibo y Despacho de Correspondencia | Estudiante Universitario (4 años ó +) |
| 43 | Jefe de Oficina Regional | Bachiller Técnico Vocacional |
| 44 | Jefe de Sección de Infraestructura y Mantenimiento | Estudiante Universitario (4 años ó +) de Arquitectura |
| 45 | Jefe de Unidad Ambiental | Egresado de Carrera Universitaria en Ingeniería Agronómica |
| 46 | Jefe de Unidad de Archivo | Bachiller General |
| 47 | Jefe de Unidad de Género | Bachiller Técnico Vocacional |
| 48 | Jefe de Unidad de Informática | Egresado de Carrera Universitaria en Ingeniería en Sistemas Informáticos |
| 49 | Jefe de Unidad Financiera Institucional | Graduado Universitario en Licenciatura en Economía |
| 50 | Jefe Departamento de Contabilidad | Egresado de Carrera Universitaria en Licenciatura en Economía |
| 51 | Jefe Departamento de Presupuesto | Egresado de Carrera Universitaria en Licenciatura en Economía |
| 52 | Jefe Departamento de Registro | Egresado de Carrera Universitaria en Licenciatura en Ciencias Jurídicas |
| 53 | Jefe Unidad de Participación Ciudadana | Bachiller General |
| 54 | Mecánico | Educación Básica (6° Grado) |
| 55 | Motorista | Educación Básica (9° Grado) |
| 56 | Motorista de Presidencia | Educación Básica (9° Grado) |
| 57 | Motorista UFI | Educación Básica (9° Grado) |
| 58 | Ordenanza | Educación Básica (6° Grado) |
| 59 | Presidenta | Graduado Universitario en Licenciatura en Ciencias Jurídicas |
| 60 | Subgerencia Legal | Graduado Universitario en Licenciatura en Ciencias Jurídicas |
| 61 | Subgerente de Desarrollo Rural | Graduado Universitario en Ingeniería Civil |
| 62 | Supervisor de Equipo de Mapeo | Egresado de Carrera Universitaria en Ingeniería Civil |
| 63 | Supervisor de Cuadrilla Topográfica | Egresado de Carrera Universitaria en Ingeniería Civil |
| 64 | Supervisor de Seguridad | Educación Básica (9° Grado) |
| 65 | Técnico Administrativo Regional | Bachiller Técnico Vocacional Contador |
| 66 | Técnico Administrativo | Bachiller Técnico Vocacional |
| 67 | Técnico Ambiental | Técnico en Ingeniería Agronómica |
| 68 | Técnico Contable | Bachiller Técnico Vocacional Contador |
| 69 | Técnico de Aire Acondicionado | Educación Básica (6° Grado) |
| 70 | Técnico de Apoyo | Bachiller General |
| 71 | Técnico de Apoyo Informático SAFI | Bachiller Técnico Vocacional en Ingeniería en Sistemas Informáticos |
| 72 | Técnico de Archivo | Bachiller General |
| 73 | Técnico de Archivo Contable | Bachiller General |
| 74 | Técnico de Asignación Individual | Bachiller General |
| 75 | Técnico de Atención Al Cliente | Bachiller General |
| 76 | Técnico de Auditoria Interna | Bachiller Técnico Vocacional Contador |
| 77 | Técnico de Avalúos | Técnico |

| No. | Puesto Funcional | Grado Académico Requerido Actualmente |
|-----|---|--|
| 78 | Técnico de Comunicaciones | Estudiante Universitario (1 a 3 años) Licenciatura en Relaciones Internacionales |
| 79 | Técnico de Control de Calidad | Bachiller General |
| 80 | Técnico de Créditos | Estudiante Universitario (1 a 3 años) Licenciatura en Contaduría Pública |
| 81 | Técnico de Desarrollo Agropecuario | Bachiller Técnico Vocacional |
| 82 | Técnico de Escrituración | Bachiller General |
| 83 | Técnico de Infraestructura y Tecnología | Bachiller Técnico Vocacional en Ingeniería en Sistemas Informáticos |
| 84 | Técnico de Mapeo | Técnico Ingeniería Civil |
| 85 | Técnico de Obra de Banco | Educación Básica (6° Grado) |
| 86 | Técnico de Participación Ciudadana | Bachiller General |
| 87 | Técnico de Planificación | Egresado de Carrera Universitaria en Licenciatura en Administración de Empresas |
| 88 | Técnico de Presupuesto | Bachiller Técnico Vocacional Contador |
| 89 | Técnico de Soporte Informático | Bachiller General |
| 90 | Técnico de Tesorería | Bachiller Técnico Vocacional Contador |
| 91 | Técnico de Transferencia de Tierras | Bachiller Técnico Vocacional Contador |
| 92 | Técnico de Unidad de Género | Estudiante Universitario (1 a 3 años) |
| 93 | Técnico de Participación Ciudadana | Bachiller General |
| 94 | Técnico Electricista | Educación Básica (9° Grado) |
| 95 | Técnico Encargado de Archivo Regional | Bachiller General |
| 96 | Técnico UACI | Estudiante Universitario (1 a 3 años) |
| 97 | Técnico Unidad de Género | Estudiante Universitario (1 a 3 años) |
| 98 | Topógrafo | Técnico |

ANEXO 3.H

Análisis de los Descriptores de Puestos de Trabajo: Experiencia Requerida

| No. | Puesto Funcional | Experiencia Requerida Actualmente |
|-----|--|--|
| 1 | Administrador de Red | 1 a 2 años Soporte Técnico en informática |
| 2 | Analista Programador | 2 a 4 años Análisis de sistemas |
| 3 | Asistente de Presidencia | 1 a 2 años Secretaría de Gerencia 1 a 2 años Asistente administrativo |
| 4 | Auxiliar de Almacén de Bienes En Existencia | N / A |
| 5 | Auxiliar de Archivo | Hasta 1 año Asistente de archivo o similar |
| 6 | Colaborador de Análisis Jurídico | 1 a 2 años Colaborador Jurídico |
| 7 | Colaborador Departamento de Recuperación y Adjudicación de Inmuebles FINATA-Banco De Tierras | Hasta 1 año Colaborador Jurídico |
| 8 | Colaborador Jurídico | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 9 | Colaborador Jurídico de Escrituración | Hasta 1 año Colaborador Jurídico |
| 10 | Colaborador Jurídico de Procuración | Hasta 1 año Colaborador Jurídico |
| 11 | Colaborador Jurídico Registral | Hasta 1 año Asistente Notarial |
| 12 | Encargada de Fondo Circulante de Monto Fijo | Hasta 1 año Colaborador financiero |
| 13 | Encargado de Bodega de Bienes Inservibles | Hasta 1 año Bodeguero, encargado de almacén o guardalmacén |
| 14 | Encargado de Combustible | N / A |
| 15 | Encargado de Desarrollo de Sistemas | 1 a 2 años Análisis de sistemas |
| 16 | Encargado de Remuneraciones | Hasta 1 año Auxiliar de remuneraciones |
| 17 | Enfermera | 1 a 2 años En enfermería o trabajo hospitalario |
| 18 | Gerente de Operaciones | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 19 | Gerente de Recursos Humanos | 2 a 4 años Jefe de Personal, 1 a 2 años, Jefe de Capacitación |
| 20 | Jefe Departamento de Escrituración | 4 a 6 años Colaborador Jurídico |
| 21 | Motorista | Hasta 1 año Motorista |
| 22 | Motorista de Presidencia | Hasta 1 año Motorista |
| 23 | Motorista UFI | Hasta 1 año Motorista |
| 24 | Odontólogo | Hasta 1 año Experiencia en clínicas empresariales |
| 25 | Ordenanza | N / A |
| 26 | Presidenta | N / A |
| 27 | Secretaria | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 28 | Secretaria de Apoyo II Safi | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 29 | Secretaria de Oficina de Recibo y Despacho de Correspondencia | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 30 | Secretaria de Presidencia | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 31 | Secretaria del Departamento de Desarrollo Agropecuario | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 32 | Secretaria del Departamento Procuración | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 33 | Secretaria Departamento de Contabilidad | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 34 | Secretaria Departamento de Escrituración | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 35 | Secretaria Unidad de Planificación | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 36 | Secretario | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 37 | Subgerencia Legal | 2 a 4 años Jefe, Supervisor y/o Coordinador de Proyectos de Desarrollo Rural |
| 38 | Subgerente de Desarrollo Rural | 1 a 2 años Puestos administrativos, 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 39 | Supervisor de Equipo de Mapeo | 1 a 2 años Técnico de mapeo o carreras afines |
| 40 | Supervisor de Cuadrilla Topográfica | 2 a 4 años Supervisor topográfico |
| 41 | Supervisor de Seguridad | Hasta 1 año Manejo de personal |
| 42 | Técnico Administrativo Regional | N / A |

| No. | Puesto Funcional | Experiencia Requerida Actualmente |
|-----|---|---|
| 43 | Técnico Administrativo | N / A |
| 44 | Técnico Ambiental | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 45 | Técnico Contable | Hasta 1 año Auxiliar contable |
| 46 | Técnico de Aire Acondicionado | Hasta 1 año Técnico en mantenimiento de aires acondicionados |
| 47 | Técnico de Apoyo | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 48 | Técnico de Apoyo Informático Safi | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 49 | Técnico de Archivo | Hasta 1 año Asistente de archivo o similar |
| 50 | Técnico de Archivo Contable | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 51 | Técnico de Asignación Individual | N / A |
| 52 | Técnico de Atención Al Cliente | Hasta 1 año Atención al cliente - público Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 53 | Técnico de Auditoria Interna | 1 a 2 años Técnico en auditoria |
| 54 | Técnico de Avalúos | 1 a 2 años Técnico Valuador (Avalúos) |
| 55 | Técnico de Comunicaciones | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares< |
| 56 | Técnico de Control de Calidad | 1 a 2 años Técnico de control de calidad Hasta 1 año Analista de créditos |
| 57 | Técnico de Créditos | Hasta 1 año Auxiliar contable |
| 58 | Técnico de Desarrollo Agropecuario | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 59 | Técnico de Escrituración | N / A |
| 60 | Técnico de Infraestructura y Tecnología | 1 a 2 años Técnico de Soporte, administrador de red, o técnico de infraestructura |
| 61 | Técnico de Mantenimiento | 1 a 2 años Albañil, 1 a 2 años Fontanero |
| 62 | Técnico de Obra de Banco | 1 a 2 años Mecánico de obra y banco, 1 a 2 años Técnico de mantenimiento de equipo Industriales |
| 63 | Técnico de Planificación | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 64 | Técnico de Presupuesto | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 65 | Técnico de Transferencia de Tierras | N / A |
| 66 | Técnico de Unidad de Género | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 67 | Técnico Encargado de Archivo Regional | N / A |
| 68 | Técnico Unidad de Genero | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares |
| 69 | Vicepresidente | N / A |

ANEXO 3.I

Disparidad entre Plazas Funcionales, Plazas Contractuales y Salarios

Para entender el siguiente cuadro es importante considerar que en la columna “Salario”, la leyenda “Igual” implica que los trabajadores que contienen esta etiqueta reciben exactamente el mismo monto de salario. La clasificación “Similar” indica que un empleado recibe una cantidad en concepto de salario, igual que la de otro empleado, pero diferente al monto de los que están clasificados con la leyenda “Igual”. La Categoría “Diferente” para un trabajador, implica que éste recibe un monto como salario mensual, diferente a los empleados que tienen la categoría “igual” y diferente también a cualquier otro empleado.

| No | Plaza (Contractual) | Nombre | Salario | Puesto Funcional |
|-------------------------------------|----------------------------------|--|------------------------|--|
| 1 | Analista Programador I | Hugo Alexander Huezo Barahona | Igual | Analista Programador |
| | | Jaime Ernesto Ramírez Flores | Igual | |
| | | María de Los Ángeles Acosta Zelaya | Igual | |
| | | Tania Lisset Barrera De Orellana | Diferente | |
| 2 | Asistente | José Gonzalo Juarez Flores | S R | Asistente a la Gerencia de Desarrollo Rural |
| 3 | Auxiliar de Archivo I | Jose Armando Helena Ramos | S R | Auxiliar de Archivo |
| 4 | Cadenero I | Héctor David Serrano Cabrera | S R | Cadenero |
| 5 | Cadenero | Oswaldo Alvarado Arias Rigoberto Orellana | Diferente Diferente | Cadenero |
| 6 | Colaborador Jurídico III | Adriana Rocío Mauricio Ramírez | Igual | Colaborador de Análisis Jurídico |
| | | Ana Lorena Campos de Cañas | Igual | |
| | | Karen Madleen Cabrera de Diaz | Igual | |
| | | Linda María Lozano | Igual | |
| | | María Jose Sosa Cárcamo | Igual | |
| | | María Marleny Galdámez Guardado | Igual | |
| | | Mauricio Ricardo Navarro Contreras | Igual | |
| | | Oscar Mauricio Torres Mancía | Igual | |
| | | Rosa Dalia Méndez de Guerra | Igual | |
| Roxana Elizabeth Hernandez Martinez | Igual | | | |
| 7 | Colaborador Jurídico III | Sandra Ana Bella Huezo Maldonado | Diferente | Colaborador Departamento de Recuperación y Adjudicación de Inmuebles FINATA-Banco de Tierras |
| | | Sayonara Mayela Paredes Ezpinoza | Diferente | |
| | | Sofia Antonia Canales de Sorto | Diferente | |
| 8 | Colaborador Jurídico III | Carlos Javier Ibáñez Sanchez | Igual | Colaborador Jurídico |
| | | Giovany Andrés Valencia Cruz Luis | Igual | |
| | | Mauricio López Hernandez | Igual | |
| | | Manuel de Jesús Rodriguez Merino | Igual | |
| | | Mayra Gabriela Lopez Herrera | Igual | |
| | | Ricardo Antonio Fuentes Flores | Igual | |
| | | Sonia Elizabeth García Grande | Igual | |
| 9 | Colaborador Jurídico | Francisco Antonio Orellana Ortiz | S R | Colaborador Jurídico |
| 10 | Colaborador Jurídico I, II y III | Diana Sadai Perez de Abreu | Diferente | Colaborador Jurídico de Escrituración |
| | | Guillermo Alcides Abarca Moreno | Igual | |
| | | Luis Edmundo Hidalgo Barrios | Diferente | |
| | | Marvin Raul Ángel Martinez | Diferente | |
| | | Nidia Mercedes Contreras Arevalo | Igual | |
| Carolina Gamez Contreras Arevalo | Igual | | | |
| 11 | Colaborador Jurídico I | Carlos Alejandro Flores Marroquín | S R | Colaborador Jurídico de Procuración |
| 12 | Colaborador Jurídico I y III | Antonia María Funes | Igual | Colaborador Jurídico Regional |
| | | Glenda Esmeralda Romero de Zelaya | Igual | |
| | | Gustavo Antonio Rivera López | Diferente | |

| No | Plaza (Contractual) | Nombre | Salario | Puesto Funcional |
|----|---|--|--|---|
| | | Mario Eduardo Granados Iraheta | Igual | |
| 13 | Colaborador Jurídico III, V y Técnico | Carlos Alfredo Valle Filiberto Lopez Menjívar Héctor Arnulfo Clímaco Jessy Carolina Saavedra Peña Juana María Colindres de Escalante Nicolas Marroquín Barrientos Ninoska Melanie Ramírez Carmona Pedro Arnulfo Pérez Pérez | Igual Igual Igual Igual Igual Igual Diferente Igual | Colaborador Jurídico Registral |
| 14 | Colaborador Jurídico II | Cecilia Cricel Jimenez Rivas | S R | Colaborador Jurídico UACI |
| 15 | Colector I, II | Adán Alejandro Mendoza Calero Adela Rivera de Guzmán Douglas Alberto Escobar Sanchez María Elba Martinez Guandique Román Alberto Reyes Rodriguez | Igual Igual Igual Diferente Diferente | Colector |
| 16 | Coordinador Administrativo Regional Colaborador III Técnico de Región VII | Claudia Beatriz Puerta Quintanilla Francisco Alfredo Ramos Cruz Gerardo Ernesto Castillo Tejada German Geovanny Mejía Domínguez | Igual Igual Diferente Igual | Coordinador Administrativo Regional |
| 17 | Técnico Financiero | Sonia Esperanza Martinez de Cañas | S R | Encargada de Sección de Cobros |
| 18 | Colaborador I | Luis Guillermo García Cerón | S R | Encargado de Activo Fijo |
| 19 | Técnico Financiero Auxiliar de Archivo | Luis Eduardo Cucufate Bruno Mario Antonio Reyes Velásquez | Diferente Diferente | Encargado de Archivo Central |
| 20 | Técnico II | Oscar Armando Martínez López | S R | Encargado de Archivo de Gestion |
| 21 | Colaborador III | Adán Amílcar Alvarez Flores | S R | Encargado de Archivo de Planos |
| 22 | Auxiliar de Bodeguero | Héctor Antonio Gomez Torres | S R | Encargado de Bodega de Bienes Inservibles |
| 23 | Archivista | Edward Alejandro Diaz García | S R | Encargado de Digitalización |
| 24 | Técnico de Región VII | Lawrence Brian Girón Castro | S R | Encargado de Expedientes de Personal |
| 25 | Encargado de Planillas | Manuel de Jesús Hernández López | S R | Encargado de Remuneraciones |
| 26 | Coordinador | Álvaro Efraín Herrera Rodriguez | S R | Encargado de Infraestructura y Tecnología |
| 27 | Técnico de Archivo Central | Walter Alejandro Guzmán Martínez | S R | Encargado de Archivo Central |
| 28 | Gestor de Cobro | Andrés Antonio Palacios Martinez Jose Ernesto Jimenez Carlos Manuel Dionisio Hernandez Ulloa María Arminda Valle Rodriguez | Igual Diferente Igual Igual | Gestor de Cobro |
| 29 | Jefe de Departamento V | Katia Jasmín Anduray Alvarenga | S R | Jefa de Departamento de Asignación Individual Y Avalúos |
| 30 | Jefe de Oficina I | Tiziana Esmeralda Figueroa Diaz | S R | Jefa de Oficina de Asistencia de Junta Directiva |
| 31 | Jefe de Departamento I | Manuel de Jesús Cruz Chavarría | S R | Jefe de Departamento de Desarrollo Agropecuario |
| 32 | Jefe de Departamento | Luis Arturo Rivera Alemán | S R | Jefe de Departamento de Proyectos de Parcelación |

| No | Plaza (Contractual) | Nombre | Salario | Puesto Funcional |
|----|--|---|--|---|
| 33 | Jefe de Departamento III | Jocelyn Evelia Velásquez de Parada | S R | Jefe de Departamento de Recuperación y Adjudicación Banco de Tierras – FINATA |
| 34 | Jefe de Departamento I | Fredys Adelmo Rodríguez Aguilar | S R | Jefe de Departamento de Servicios Generales |
| 35 | Jefe de Departamento II | Vilma Lisseth Cuadra de López | S R | Jefe de Departamento de Tesorería |
| 36 | Jefe de Unidad III | Xenia Yosabeth Zuniga Guardado | S R | Jefe de Oficina de Recibo y Despacho de Correspondencia |
| 37 | Jefe de Oficina Regional | Alfredo Leiva Esaú Wilfredo Lopez Coreas Ever Jairo Palacios Maravilla Jorge Antonio Bernal Cuéllar Rosa María García de Moreira | Igual Igual Igual Diferente Igual | Jefe de Oficina Regional |
| 38 | Jefe de Unidad IV | Jose Encarnación López Monterrosa | S R | Jefe de Unidad de Archivo |
| 39 | Jefe de Unidad | Carmen Rosa Medina Santa Cruz | S R | Jefe de Unidad de Género |
| 40 | Jefe de Unidad I | Heydi Eufemia Beltrán de Martinez | S R | Jefe de Unidad de Informática |
| 41 | Jefe de Departamento II | Rosa Laura Martinez Colorado | S R | Jefe Departamento de Contabilidad |
| 42 | Jefe de Departamento III | Víctor Manuel Rodriguez Miranda | S R | Jefe Departamento de Créditos |
| 43 | Jefe de Departamento II | Hugo Ernesto Rivas Fuentes | S R | Jefe Departamento de Escrituración |
| 44 | Jefe de Departamento III | Kenia Vanessa Santamaria Recinos | S R | Jefe Departamento de Presupuesto |
| 45 | Jefe de Departamento IV | Mercedes Edith Mercado de Quintanilla | S R | Jefe Departamento de Registro |
| 46 | Jefe de Unidad I | Iris Iveth Larios Calderon | S R | Jefe Unidad de Comunicaciones |
| 47 | Motorista Motorista Motorista I Motorista Supervisor IV Motorista II Motorista Motorista II Motorista III Motorista II Motorista II Motorista II Mensajero Motorista III Motorista III Motorista II | Candelario Ramos Héctor Edgardo Ramírez Hernández José Adolfo Escobar Mendoza José Carlos Martínez Neftali Manfredo Funes Rivas Ramiro Quiterio Samuel Alonso Rodríguez Sara del Carmen Molina Baires Carlos Alberto Sales Catota Carlos Enrique Lopez Henríquez Carlos Humberto Cervellon Mario Alexander Chicas Palacios Roberto Gonzalez Miranda Santos Daniel Benítez Elías Santos Nicolas Vides Rivas Diego David Calles Lara | Igual Diferente Diferente Igual Diferente Igual Diferente Igual Diferente Igual Igual Igual Igual Igual Igual Diferente | Motorista |
| 48 | Motorista | Walter Alexander López Orellana | S R | Motorista de Presidencia |
| 49 | Motorista II | Rigoberto Juan Campos Rodriguez | S R | Motorista UFI |
| 50 | Ordenanza Ordenanza III Ordenanza III Ordenanza Ordenanza III | Ana del Carmen Henríquez Claudia Jenyfer Favre Batlle Enrique Alejandro Monge Leonor Gloria Ermida Rivas de Ramos Jerónimo Hernández Hernández | Diferente Igual Igual Igual Igual | Ordenanza |

| No | Plaza (Contractual) | Nombre | Salario | Puesto Funcional |
|----|-----------------------|---------------------------------------|-----------|---|
| | Ordenanza | Jose Francisco Alemán | Igual | |
| | Ordenanza III | José Lucilo Bonifacio Hernandez | Igual | |
| | Ordenanza III | José Obilfo Guardado Cruz | Igual | |
| | Ordenanza III | Julio César Buendía | Igual | |
| | Ordenanza | María Eva Pérez Manuel | Igual | |
| | Ordenanza III | Marta García López Vda. de Ramírez | Igual | |
| | Ordenanza III | Silvia Gabriela Flores Rivera | Igual | |
| | Ordenanza | Victor Manuel Valencia Erazo | Igual | |
| | Ordenanza III | Fermin Praxedes Herrera Prudencio | Igual | |
| | Ordenanza II | Héctor David Reyes | Diferente | |
| | Ordenanza III | José Arnulfo Beltrán Reyes | Igual | |
| | Ordenanza III | Lizbeth Yolanda Aguilar de Cuellar | Igual | |
| | Ordenanza III | Miguel Ángel Cabeza | Igual | |
| | Ordenanza | Miguel Antonio Magaña | Igual | |
| 51 | Secretaria II | María Elba Quijano De Echeverria | Igual | Secretaria |
| | Secretaria I | María Paula Gonzalez Rivera | Diferente | |
| | Secretaria | Martha Miriam Diaz Gavidia | Igual | |
| | Secretaria | Karla Marina Gálvez Mármol | Igual | |
| | Técnico de Región VII | Enma Yadira Medina De Marroquín | Diferente | |
| | Secretaria I | Maritza Beatriz García Menjívar | Diferente | |
| | Secretaria II | Dinora Gómez Pérez | Igual | |
| | Secretaria I | Gloria Nery Fuentes de Leiva | Diferente | |
| | Secretaria II | Angelica María Hernández Aguilar | Igual | |
| | Secretaria II | Ana Ruth Alegría Ascencio | Igual | |
| | Secretaria II | Suleima Marizol Olmedo de Díaz | Igual | |
| | Secretaria II | Sandra Marlene Castañeda Quintanilla | Igual | |
| | Secretaria II | Rosmery Abigail Alvarado Ramos | Igual | |
| | Secretaria IV | Reina Gricelda Flores Tobías | Igual | |
| | Secretaria II | Paula Margarita Aguiluz Sanchez | Igual | |
| | Secretaria IV | Patricia Carolina Portillo Manzanarez | Igual | |
| | Secretaria II | Marvin Leticia Escoto Parras | Igual | |
| | Secretaria II | Marta Elizabeth Diaz Carias | Igual | |
| | Secretaria IV | Marta Alicia Barrientos Colindres | Igual | |
| | Secretaria II | María Lila Aguilar de Melendez | Diferente | |
| | Secretaria II | María Alejandra Orellana de Castro | Igual | |
| | Secretaria IV | Karla del Carmen Bermúdez Fuentes | Igual | |
| | Secretaria IV | Evelin Patricia Padilla Medina | Igual | |
| | Secretaria IV | Diana Elianette Fuentes Cruz | Igual | |
| | Secretaria | Angela María Montoya de Chávez | Diferente | |
| | Secretaria II | Ana Ruth Gomez Hernandez | Igual | |
| | Secretaria II | Nubia Lilly Urquilla Escobar | Igual | |
| | Secretaria | Ana Cristina Canales Mejía | Igual | |
| | Secretaria II | Yanira Mercedes Herrera Coto | Igual | |
| | Secretaria II | Sandra Yanira Rodríguez de Muñoz | Igual | |
| | Secretaria II | Edith Cristina Molina Gálvez | Diferente | |
| | Secretaria I | Zuly Cristina Velásquez de López | Diferente | |
| 52 | Secretaria II | Ana Guadalupe Ramírez Rivera | S R | Secretaria de Apoyo II Safi |
| 53 | Secretaria II | Kryssia Luz Flores Montoya | Igual | Secretaria de Oficina de Recibo y Despacho de Correspondencia |
| | Secretaria II | Leslie Urania Guerra Ramírez | Igual | |
| 54 | Secretaria | Deysi Margarita Melendez de Domínguez | S R | Secretaria de Presidencia |
| 55 | Técnico I | Gabriela Elizabeth García Ovando | S R | Secretaria del Departamento de Desarrollo Agropecuario |

| No | Plaza (Contractual) | Nombre | Salario | Puesto Funcional |
|----|---|--|--|--|
| 54 | Secretaria | Irma Noemi Reales Guerra | S R | Secretaria del Departamento de Procuración |
| 55 | Técnico Financiero | María del Carmen Montoya Herrera | S R | Secretaria Departamento de Contabilidad |
| 56 | Secretaria II Secretaria IV Secretaria II | Alcira Liliana García Flor Idalia Galicia de Escoledo Karla Ivett Grande de Salazar | Diferente Igual Igual | Secretaria Departamento de Escrituración |
| 57 | Secretaria III | Laura Beatriz Miranda Bonilla | S R | Secretaria Unidad de Planificación |
| 58 | Secretario V | Jose Ronaldo Campos Hernandez | S R | Secretario |
| 59 | Subgerente | German Aníbal Alvarenga Barahona | S R | Subgerencia Legal |
| 60 | Subgerente | Milton Miguel Hasbún Bardales | S R | Subgerente de Desarrollo Rural |
| 61 | Supervisor II | Antonio Alfredo Zimmermann Mejía | S R | Supervisor de Equipo de Mapeo |
| 62 | Supervisor III Supervisor III Supervisor I | Daniel Ramiro Hernandez Mejía Luis Ovidio Ramírez Chávez Oscar Rogelio Ramírez Berrios | Igual Igual Diferente | Supervisor de Cuadrilla Topográfica |
| 63 | Técnico de Región II | Vilma Ávalos Rivera | S R | Supervisor de Seguridad |
| 64 | Técnico de Comunicaciones | María Luz Guevara de Morales | S R | Técnico Administrativo Regional |
| 65 | Colaborador II | David Gámez Gil | S R | Técnico Administrativo |
| 66 | Técnico Ambiental II Técnico Ambiental Técnico de Mapeo Jefe de Departamento VI Técnico Ambiental | Elías René Ramírez Carrillo Juan Francisco Ramírez Villalta Julio Roberto Chacón Landaverde Miguel Ángel Amaya Ortiz Patricia Isabel Paredes de Campos | Igual Diferente Igual Diferente Diferente | Técnico Ambiental |
| 67 | Técnico Contable Técnico Financiero Técnico Contable I | Jorge Luis Jiménez Siguenza Luis Alonso Espinoza Zepeda Rodolfo Williams Juarez López | Igual Igual Diferente | Técnico Contable |
| 68 | Técnico de Aire Acondicionado I Técnico de Aire Acondicionado | Carlos Antonio Muñoz David Ernesto Osorio Mira | Diferente Diferente | Técnico de Aire Acondicionado |
| 69 | Técnico de Región VII | Marta Rubia Soriano Vda. de Vásquez | S R | Técnico de Apoyo |
| 70 | Técnico Informático | Ana Coralía Perez Cruz | S R | Técnico de Apoyo Informático Safi |
| 71 | Técnico II Auxiliar de Archivo | Carolina Beatriz Siguenza Alférez Norma Elizabeth Najarro Peña | Diferente Diferente | Técnico de Archivo |
| 72 | Colaborador III | Juan Cruz Henríquez | S R | Técnico de Archivo Contable |
| 73 | Técnico de Asignación II Técnico de Asignación II Colaborador III Técnico de Asignación I Archivista Técnico de Asignación II Técnico de Asignación II Técnico de Asignación II Técnico de Región VII Técnico de Asignación II Técnico de Región VII Técnico de Asignación III | Arnoldo Antonio Escalante Rodriguez Carlos Emilio Lopez Henríquez Carlos Rafael Aguilar Mendoza Carlos Rigoberto Larreynaga González Celina del Carmen Rivera Martínez Eduardo Amílcar Chacón Herrera V. Elena Paola Landaverde Hidalgo Gabriela Alejandra Palacios Menjívar Gerardo Mauricio Aguilar Hurtado Henry Giovanni Padilla Mejía Jeniffer Carolina Hernandez Arias Jose Javier Rivera Argueta | Igual Igual Diferente Igual Diferente Igual Diferente Diferente Igual Diferente Igual Diferente Igual Diferente | Técnico de Asignación Individual |

| No | Plaza (Contractual) | Nombre | Salario | Puesto Funcional |
|----|---|--|--|---|
| | Colaborador I Técnico de Región VII Técnico de Asignación III Técnico de Asignación II Técnico de Región VII | Mauricio Ernesto Gutierrez Gutiérrez Miguel Ángel Oliva Tejada Néstor Jose Mejía Torres Raúl Amílcar de Jesús Castellanos R. Samuel Alberto Sanchez Mercado | Diferente Igual Diferente Igual Igual | |
| 74 | Técnico I | Jose Luis Argueta | S R | Técnico de Avalúos |
| 75 | Técnico de Créditos Colector II | Cesar Adonay Batres Viana Jose Ernesto García Moreno | Diferente Diferente | Técnico de Créditos |
| 76 | Técnico de Desarrollo Agropecuario Técnico de Región VI Técnico de Desarrollo Agropecuario Técnico de Región VII Técnico de Desarrollo Agropecuario Técnico de Desarrollo Agropecuario Motorista Técnico de Desarrollo Agropecuario Técnico de Desarrollo Agropecuario Técnico de Región VI Técnico de Región VII Técnico de Desarrollo Agropecuario Técnico de Región VII Técnico de Región III Técnico de Transferencia de Tierras Técnico de Desarrollo Agropecuario Técnico de Región VI Técnico de Región VII | Angelina Tepas Sanchez Arturo Alfonso Maldonado Flores César Armando Muñoz Aguilar David Jacob Alvarado Mejía Eder Job Moreno Lazo Eduardo Esteban Lopez Gamero Ramirez Héctor Neum Martinez López José Ricardo Santillana Carranza Juan Matías Ortiz Leopoldo Avid Zuniga Bermúdez Luis Alfredo Padilla Campos Luis Alonso Rivera Carranza Miguel Antonio Peña Ramírez Neftali Rivas Rafael Medina Rene Balmore Franco Gutierrez Rogelio Trujillo Quiñonez Víctor Manuel Velásquez Rivas | Igual Igual Diferente Igual Igual Diferente Diferente Igual Igual Diferente Igual Diferente Igual Diferente Igual Igual Diferente Igual | Técnico de Desarrollo Agropecuario |
| 77 | Colaborador III Técnico de Escrituración I Técnico de Escrituración | Denis Marlon Campos Jose Armando Portillo Alvarado Juana Paula Paiz Guevara | Diferente Diferente Diferente | Técnico de Escrituración |
| 78 | Administrador de Red Administrador de Red Técnico de Infraestructura Tecnológica Técnico de Soporte Informático | Adriana Maricela Ibañez Martínez Eduardo Enrique Mayorga Mercado Jose Edgardo Caceres Gaitán Miguel Edgardo Chicas Masferrer | Igual Igual Similar Similar | Técnico de Infraestructura y Tecnología |
| 79 | Técnico de Mantenimiento Técnico de Mantenimiento Auxiliar de Mantenimiento | Alfredo Escoto José Ovidio Servellón Miguel Ángel López Cruz | Igual Igual Diferente | Técnico de Mantenimiento |
| 80 | Técnico de Mapeo III Técnico de Mapeo III | Ada Mirella Diaz de Menjívar Álvaro Jose Silvio Miranda Elias | Igual Igual | Técnico de Mapeo |

| No | Plaza (Contractual) | Nombre | Salario | Puesto Funcional |
|----|--|--|-----------|-------------------------------------|
| | Técnico de Mapeo I | Ana Maritza Iraheta de Gutierrez | Diferente | |
| | Técnico de Mapeo III | Carlos Alberto Trejos Alfaro | Igual | |
| | Técnico de Mapeo III | Carolina Isabel Pantoja Torres | Igual | |
| | Técnico de Mapeo III | Claudia María Mendoza de Machuca | Igual | |
| | Técnico de Mapeo III | Cristina María Cortez Alfaro | Igual | |
| | Técnico de Región VI | Gilberto Alexander Batres Calderon | Diferente | |
| | Técnico de Región VII | Iliana Yanet Quintanilla Carranza | Igual | |
| | Técnico Administrativo | Jorge Antonio Zelada Romero | Diferente | |
| | Técnico de Mapeo III | José Edgardo Tobar Hernández | Igual | |
| | Técnico de Mapeo III | Jose Roberto Martinez Díaz | Igual | |
| | Técnico de Mapeo III | Miguel Enrique Herrera López | Igual | |
| | Técnico de Mapeo III | Norberto Antonio Hernandez G. | Igual | |
| | Técnico de Mapeo III | Oscar René Romero Magaña | Igual | |
| | Técnico de Mapeo III | Roberto Jose Avilés Martinez | Igual | |
| | Técnico de Mapeo III | Sylvia Teresa Baires Mejía | Igual | |
| | Técnico de Mapeo III | Tania Carolina Rivas de Guevara | Igual | |
| | Técnico de Mapeo III | Yolanda Elizabeth Miranda Romero | Igual | |
| 82 | Técnico de Recursos Humanos | Ana Leticia Guerrero de Bolaños | Igual | Técnico de Planificación |
| | Técnico I | Andrea Guadalupe Larios Minero | Igual | |
| | Técnico de Planificación | Denis Alexander García Elias | Igual | |
| 83 | Colaborador III | Jorge Edgardo Aguilar Hernandez | Diferente | Técnico de Soporte Informático |
| | Técnico de Infraestructura Tecnológica | Jose Francisco Amador Rodríguez | Igual | |
| | Encargado de Viáticos | Mario Edgardo Bonilla Anaya | Diferente | |
| | Técnico de Soporte Informático | Melvin Douglas Duran Obando | Igual | |
| 84 | Técnico Financiero | Carlos Antonio Anaya Mejía | Diferente | Técnico de Tesorería |
| | Técnico de Tesorería | Lidia Elizabeth Martinez de Flores | Igual | |
| | Colaborador I | Melvin Uribe Pérez Valiente | Igual | |
| 85 | Técnico de Transferencia de Tierras | Albaro Lorenzo Gerbert Gonzalez Martínez | Igual | Técnico de Transferencia de Tierras |
| | Técnico de Región VII | Carlos Mauricio Siliezar Parada | Igual | |
| | Técnico de Región VII | Darío Enrique Zelada Salazar | Igual | |
| | Técnico de Transferencia de Tierras | Dennis Antonio Magaña Munguía | Igual | |
| | Técnico de Transferencia de Tierras | Edgar Aquiles Diaz Solís | Igual | |
| | Técnico de Transferencia de Tierras | Edson Roberto Rivas Saravia | Igual | |
| | Técnico de Región VII | Godofredo Hernández Cruz | Igual | |
| | Técnico de Región VII | Guillermo Oswaldo Núñez | Igual | |
| | Técnico de Región V | Héctor Virgilio Lazo Coreas | Diferente | |
| | Técnico de Región VII | Hernán Ortiz Carlos | Igual | |
| | Técnico de Región VII | Hernán Rodriguez Rojas | Igual | |
| | Técnico de Desarrollo Agropecuario | Hugo Ernesto Huevo Chavez | Igual | |
| | Técnico de Región VII | José Baltazar Sanchez Cañenguez | Igual | |
| | Técnico de Región VII | José Efraín Bonilla Guevara | Igual | |
| | Técnico de Transferencia de Tierras | José Fidel Castro Romero | Igual | |
| | Técnico de Región VII | José Ismael Sanchez Arévalo | Igual | |
| | Técnico de Región I | José Rene Rodriguez | Diferente | |

| No | Plaza (Contractual) | Nombre | Salario | Puesto Funcional |
|----|--|----------------------------------|-----------|---------------------------------------|
| | Técnico de Región VII | José Roberto Olmedo Moreno | Igual | |
| | Técnico de Transferencia de Tierras | Juan Antonio Mejía Pineda | Igual | |
| | Técnico de Región VI | Juan Antonio Serpas Moreira | Diferente | |
| | Técnico de Transferencia de Tierras | Juan Pablo Zaldaña Molina | Igual | |
| | Técnico de Región VII | Manrique Alexander Iraheta | Igual | |
| | Técnico de Región VII | Manuel Alfonso Azmitia Aguirre | Igual | |
| | Técnico de Región VII | María Auxiliadora Torres Herrera | Igual | |
| | Técnico de Región VII | Nelson Fernando Toledo Castro | Igual | |
| | Técnico de Transferencia de Tierras | Oscar Rigoberto Ramos Tejada | Igual | |
| | Técnico de Región VII | Rafael Antonio Méndez Salgado | Igual | |
| | Técnico de Región VII | Ramon Antonio Bonilla Rivas | Igual | |
| | Técnico de Región VII | Raúl López Santos | Igual | |
| | Técnico de Transferencia de Tierras | Ricardo Adán Soto Martínez | Igual | |
| | Técnico de Región VI | Roger Aníbal Vasquez Fuentes | Diferente | |
| | Técnico de Región VII | Rolando Coreas Funes | Igual | |
| | Técnico de Transferencia de Tierras | Salvador García Escobar | Igual | |
| | Técnico de Transferencia de Tierras | Sonia Dubon Bonilla | Igual | |
| | Técnico de Región VII | Tomas Rajo | Igual | |
| | Técnico de Región VII | Wilfredo Orlando Guevara Rivera | Igual | |
| 86 | Técnico de Región VII | Juan Francisco Abarca Policiano | Diferente | |
| | Técnico en Género | Rudis Adalberto Rivera | Diferente | Técnico de Unidad de Género |
| | Técnico en Género | Samuel Solís Alarcón | Diferente | |
| 87 | Técnico de Región VII | Carla Patricia Claros Bonilla | S R | Técnico de Participación Ciudadana |
| 88 | Colaborador II | Jose Oswaldo Linares Martinez | S R | Técnico Encargado de Archivo Regional |
| 89 | Topógrafo I | Alex Dagoberto Prieto Molina | Igual | |
| | Topógrafo | Danis Leonel Campos Santos | Similar | |
| | Topógrafo | Eusebio Barahona Fabian | Similar | |
| | Topógrafo I | Gilberto Alonso Anaya Vasquez | Igual | |
| | Topógrafo I | Gustavo Adolfo Chavez Rosales | Igual | Topógrafo |
| | Topógrafo I | Jaime Alexander Alfaro Morales | Igual | |
| | Topógrafo I | Jose Fermín Hernandez Calles | Igual | |
| | Topógrafo I | Jose Lino Martínez | Igual | |
| | Topógrafo I | Jose Uriel Zometa Castillo | Igual | |
| | Topógrafo I | Juan Carlos Villalobos Amaya | Igual | |
| 90 | Topógrafo I | Jose Erick Calles Menjívar | S R | Topógrafo |

ANEXO 4.A

**FIPR03-RH-P14 Revisión 3, Procedimiento de Requisición, Reclutamiento, Selección, Contratación e
Inducción de personal del ISTA**

1. TITULO

REQUISICIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL ISTA

2. CONTROL DE CAMBIOS

| Revisión | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|------------|------------|---|---|---|
| Fecha | 07/11/2014 | 31/07/2015 | | | |

3. LISTA DE DISTRIBUCIÓN

| Documento | Fecha | Copia |
|------------------|------------|-------|
| Original Digital | 31/07/2015 | 1 |

4. CONTROL DE DOCUMENTOS

| Actualizó | Revisó | Autorizó |
|---------------|---------------|---------------|
| Firma y Sello | Firma y Sello | Firma y Sello |
| Nombre | Nombre | Nombre |
| Fecha | Fecha | Fecha |
| Puesto | Puesto | Puesto |

5. ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| 6. OBJETIVO | 97 |
| 7. RESPONSABLE (S) Y CAMPO DE APLICACIÓN..... | 97 |
| 8. DEFINICIÓN Y MARCO CONCEPTUAL | 97 |
| 9. BASE LEGAL..... | 102 |
| 10. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTO | 103 |
| 10.1. FLUJOGRAMA DE ETAPAS DE PROCEDIMIENTO..... | 103 |
| 10.2. ETAPA 1: REQUISICIÓN DE PERSONAL..... | 110 |
| 10.3. ETAPA 2: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL..... | 114 |
| 10.4. ETAPA 3: SELECCIÓN DE PERSONAL | 119 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 10.5. | ETAPA 4: CONTRATACIÓN DE PERSONAL | 126 |
| 10.5.1. | CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON FONDOS PROPIOS | 126 |
| 10.5.2. | CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON PLAZAS GOES | 129 |
| 10.6. | ETAPA 5: INDUCCIÓN DE PERSONAL | 135 |
| 11. | MATRIZ DE REGISTROS | 139 |
| 12. | ANEXOS | 140 |

6. OBJETIVO

Proporcionar a la Gerencia de Recursos Humanos, los instrumentos y lineamientos necesarios que le permitan llevar a cabo el Proceso de Requisición, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal calificado en la estructura funcional-operativa de la institución, que reúna los requisitos y habilidades necesarias para cumplir con efectividad las funciones asignadas a los respectivos puestos de trabajo.

7. RESPONSABLE (S) Y CAMPO DE APLICACIÓN

7.1. Responsables

- 7.1.1. Administración de Personal, Gerencia de Recursos Humanos, ISTA;
- 7.1.2. Gerente o Jefe de Unidad Organizativa requisitoria de plaza en concurso.

7.2. Campo de Aplicación

- 7.2.1. Este procedimiento y sus documentos relacionados, serán aplicables a todos/as los/as candidatos/as ya laborando dentro de la institución y/o personal de nuevo ingreso ajeno a la misma, que se someta al concurso para adjudicarse una plaza en el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA).

8. DEFINICIÓN Y MARCO CONCEPTUAL

8.1. Definiciones

- 8.1.1. **Atestados:** En el contexto de este procedimiento, se denomina atestado a una herramienta oficial como un diploma, certificado, etc., que emite una autoridad educativa para brindar constancia o certeza sobre la legalidad del o de los títulos o acreditaciones que el postulante presente. Estos diplomas o certificados son firmados y sellados por las máximas autoridades de la institución que los emite y para que sean totalmente válidos, deben ser marginados o avalados por el Ministerio de Educación o el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- 8.1.2. **Contratación de Personal:** Es formalizar con apego a ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador y la trabajadora como de la organización.

- 8.1.3. **Evaluación Psicológica:** Aplicación de test o pruebas psicológicas para determinar los rasgos de personalidad, inteligencia general, valores e intereses y/o estilo de liderazgo del evaluado.
- 8.1.4. **Entrevista de Selección:** Es un acto en el que el empleador trata de obtener la información que necesita mediante una serie de técnicas y preguntas, mientras que el/la entrevistado(a) trata de transmitir todas aquellas características personales que le convierten en el candidato(a) idóneo(a) para el puesto.
- 8.1.5. **Inducción de Personal:** Es el proceso de incorporación del personal seleccionado a la Institución dándosele a conocer al nuevo empleado o nueva empleada, aspectos generales de la institución.
- 8.1.6. **Perfil Ocupacional:** Es una descripción de las habilidades, formación académica, experiencia profesional, dependencia jerárquica, funciones y responsabilidades relacionadas con el puesto vacante.
- 8.1.7. **Preselección de aspirantes:** Consiste en hacer el análisis curricular de los aspirantes para identificar los perfiles adecuados a las necesidades del puesto.
- 8.1.8. **Postulante:** Persona, profesional en algún área o no, que aspira a ingresar en una institución o empresa.
- 8.1.9. **Reclutamiento de Personal:** Es el proceso de atraer personas que cuenten o posean los atributos y habilidades que determinado puesto de trabajo requiere, estimulándolos para que soliciten empleo en la organización.
- 8.1.10. **Requisición de Personal:** Es lo que debe hacer el jefe del área vacante al informar al jefe de recursos humanos, la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección de un puesto que haya quedado vacante. Deben señalarse los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.
- 8.1.11. **Selección de Personal:** Consiste en identificar y medir los conocimientos y habilidades de los/las diferentes candidatos/as que se sometan al proceso descrito en este procedimiento, con el fin de escoger al más adecuado/a¹, de acuerdo a los requisitos del puesto de trabajo vacante, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.
- 8.1.12. **Vacante:** Se aplica al cargo o puesto que temporalmente no desempeña o posee nadie. La vacante puede originarse por la creación de una nueva plaza o bien, por la renuncia, jubilación, despido, promoción, cesantía, muerte u otra causa que inhabilite definitivamente a la persona que lo venía desempeñando.

8.2. Marco Conceptual

8.2.1. Contrato Colectivo de Trabajo del ISTA

¹ **Adecuado/a:** Significa que permite la realización en el desarrollo de su puesto de trabajo y en el desarrollo de sus habilidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a los propósitos de la organización.

Según la Cláusula N° 44 “**VACANTE**”, del Contrato Colectivo de Trabajo, se entiende que un puesto de trabajo ha quedado vacante, cuando el trabajador permanente que lo desempeñaba lo ha dejado en forma definitiva.

Para las plazas vacantes o nuevas se dará preferencia a los empleados que trabajen en el Instituto, dándoles oportunidades para mejorar su plaza, y ascender siguiendo el proceso establecido (Contrato Colectivo de Trabajo vigente desde el día 22 de febrero de 2013).

La condición básica que debe darse para iniciar el Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal es que exista una plaza vacante con disponibilidad presupuestaria en la Institución, ya sea por el Sistema de Ley de Salario, Sistemas de Contratos y/o Contrato por Servicios profesionales. En este sentido, se ha elaborado el presente procedimiento, en el que se detallan las etapas, actividades y criterios para desarrollar el Proceso de Requisición, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal.

8.2.2. Tipos de Reclutamiento

- 8.2.2.1. Reclutamiento Interno: Se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores que ya laboran dentro de la organización.
- 8.2.2.2. Reclutamiento externo: Hay candidatos espontáneos que son los que presentan directamente el currículo vitae (C.V.) en la empresa, a través del correo electrónico, por recomendaciones de los empleados del Instituto a una persona para la vacante que solicitan, a través de anuncios en periódicos, vía Internet, por consultoras de empleo o bien, que se encuentran dentro de la base de datos del sistema semillero gubernamental (www.empleospublicos.gob.sv).

8.2.3. Regulaciones del Procedimiento de Requisición y Reclutamiento

- 8.2.3.1. Para las vacantes que se considere pertinente se dará prioridad al reclutamiento interno, de no tener aspirantes se procederá a realizar el reclutamiento externo.
- 8.2.3.2. El proceso de Reclutamiento de candidatos para cubrir la o las plazas vacantes, sólo será iniciado si se obtienen todas las autorizaciones pertinentes, documentadas en el Formulario de Requisición de Personal FIPL-41 (Anexo 1).
- 8.2.3.3. El Gerente o Jefe de las Unidades Organizativas que tenga la necesidad de contratar personal, deberán llenar completa y adecuadamente el Formulario de Requisición de Personal FIPL-41 (Anexo 1). Deberá detallarse la justificación que motiva la contratación de personal en el formulario referido y éste será llevado junto con el descriptor de puesto actualizado, a la Gerencia General para solicitar su Visto Bueno y que inicie formalmente el Reclutamiento de Personal. En caso que el Gerente General no apruebe la solicitud, deberá explicar las razones por las que no aprueba continuar con el proceso de Reclutamiento y posterior Contratación del personal solicitado y especialmente, si las razones son definitivas o sólo se necesitan considerar algunos y cuáles cambios/ correcciones.

8.2.3.4. Si el Formulario de Requisición de Personal FIPL-41 (Anexo 1) logra el Visto Bueno del Gerente General, éste será remitido a la Presidencia Institucional, quien analizará marginar la nota a la Gerencia de Recursos Humanos para iniciar los trámites correspondientes. De lo contrario deberá explicar las razones por las que no aprueba continuar con el proceso de Reclutamiento y posterior Contratación del personal solicitado y especialmente, si las razones son definitivas o sólo se necesitan considerar algunos y cuáles cambios/ correcciones.

8.2.3.5. Todo/a aspirante a una plaza deberá llenar la Solicitud de Empleo FIPL-42, detallada en el Anexo 2 de este procedimiento.

8.2.4. Regulaciones del Procedimiento de Selección

8.2.4.1. Para iniciar el proceso de selección de entre los candidatos reclutados para cubrir la o las plazas vacantes, será indispensable que éstos llenen completamente la Solicitud de Empleo FIPL-42 (Anexo 2).

8.2.4.2. La selección de personal se realizará sin considerar religión, raza, afiliación política y sexo, de los/as aspirantes.

8.2.4.3. La Gerencia de Recursos Humanos será el ejecutor principal del proceso de selección y deberá ceñirse a los lineamientos contenidos en este procedimiento.

8.2.4.4. Sólo los/as aspirantes (a empleados/as del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria) que cumplan con los requisitos y perfil idóneo para cubrir una plaza vacante, podrán aplicar y someterse al proceso de selección estipulado.

8.2.5. Tipos de Contratación

8.2.5.1. **Ley de Salarios:** La relación de carácter público que une al estado, municipios e instituciones oficiales autónomas o semiautónomas con sus servidores y tiene su origen en un acto administrativo, como el nombramiento en un empleo que aparezca específicamente determinado en la ley de salarios con cargo al fondo general y/o fondos especiales de dichas instituciones.

8.2.5.2. **Contrato Individual de Trabajo:** Cualquiera que sea su denominación, es aquél que por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario (Art. 17, del Código de trabajo, D.O. 142, Tomo N° 236, de fecha 31/07/1972).

8.2.5.3. **Contrato por Servicios Profesionales:** Prestación a un tercero de una asistencia o trabajo calificado de manera externa.

8.2.6. Regulaciones del Procedimiento de Contratación

8.2.6.1. Se dará ingreso al proceso, únicamente al personal que haya cumplido con los requisitos del puesto y que presente completa la documentación siguiente:

8.2.6.1.1. Currículo Vitae u Hoja de Vida;

- 8.2.6.1.2. Fotocopia de DUI vigente, ampliado al 150%, a color y ambas caras en la misma hoja;
 - 8.2.6.1.3. Fotocopias de NIT ampliado al 150%, a color y ambas caras en la misma hoja;
 - 8.2.6.1.4. Fotocopias de NUP (tarjeta de afiliación a la Administradora de Fondos de Pensiones) ampliado al 150%, ambas caras en la misma hoja;
 - 8.2.6.1.5. Original y fotocopia de los atestados indicados en hoja de vida;
 - 8.2.6.1.6. Original y fotocopia de Solvencia de la Policía Nacional Civil vigente;
 - 8.2.6.1.7. Original y fotocopia de Solvencia de Antecedentes Penales vigente;
 - 8.2.6.1.8. Dos (2) fotografías tamaño “cédula” a color;
 - 8.2.6.1.9. Original y fotocopia de dos (2) recomendaciones laborales; y
 - 8.2.6.1.10. Original y fotocopias de dos (2) recomendaciones personales.
- 8.2.6.2. La Gerencia de Recursos Humanos será el único responsable de tramitar la contratación o ingreso de personal permanente y de comunicar los resultados del proceso, así como de la calidad del recurso humano que se contrate de acuerdo a los parámetros de evaluación a los que fue sometido el aspirante (Psicológicos y Técnicos).
- 8.2.6.3. La institución estará en la disponibilidad de contratar a personal discapacitado, siempre y cuando cumpla los requisitos del puesto y su discapacidad no le exponga a accidentes laborales.
- 8.2.6.4. Se dará ingreso al nuevo personal, inmediatamente después de ser comunicados de la autorización (Esta regulación es para las plazas por Ley de Salarios, solicitadas al Ministerio de Hacienda).
- 8.2.6.5. Cada empleado de nuevo ingreso, deberá completar los documentos siguientes:
- 8.2.6.5.1. FIPL-46, Tarjeta de Movimiento de Personal (Anexo 6);
 - 8.2.6.5.2. FIPL-44, Hoja de datos personales del empleado (Anexo 4);
 - 8.2.6.5.3. FIPL-45, Hoja de Registro (según se estipula en las cláusula 27, inciso N° 1 del Contrato Colectivo “ayuda en caso de Muerte de Familiares y de Dependientes Económicamente”; cláusula 28 “Prestaciones en caso de Defunción del Trabajador”; y cláusula 40 “Seguro de Vida Colectivo” del Contrato Colectivo del ISTA (Anexo 5);
 - 8.2.6.5.4. Creación de Cuenta Bancaria para aplicación de salario devengado, con la Institución Financiera que brinde el servicio de pago de planilla a empleados del ISTA;
 - 8.2.6.5.5. En caso que el/la nuevo/a empleado/a nunca haya cotizado, la Gerencia de Recursos Humanos deberá llenar la ficha de inscripción y enviar al empleado/a, a las oficinas administrativas del Seguro Social con fotocopia de DUI, NIT y la ficha antes mencionada. Cuando el ISSS proporcione el número de afiliación, debe ser presentado por el empleado en las oficinas de la Gerencia para su inscripción en planilla.

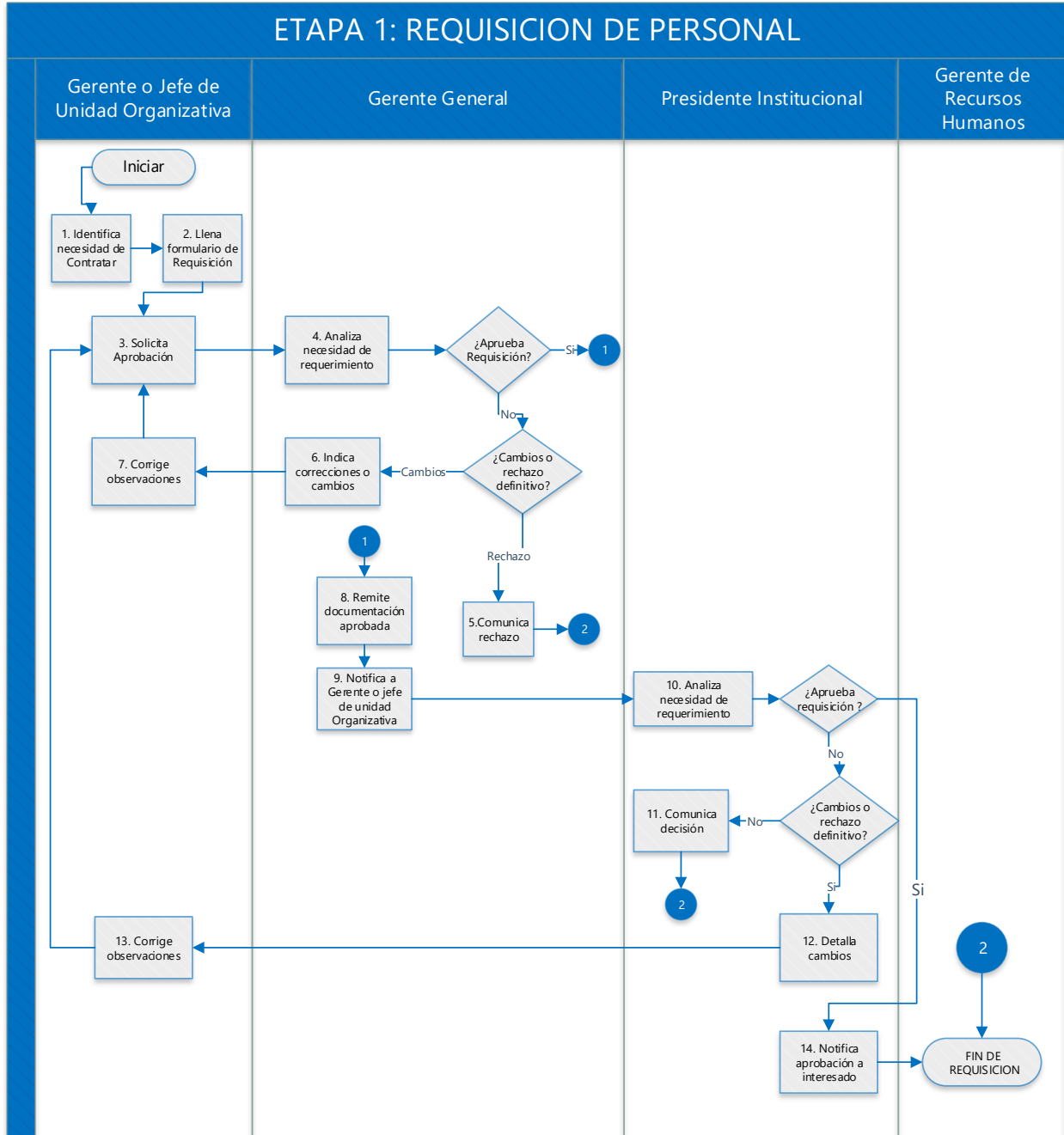
Nota: Los detalles del proceso de inducción al personal de nuevo ingreso al ISTA, están contemplado en la **Guía: Bienvenido al Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (FIPR03-RH-G08)**.

9. BASE LEGAL

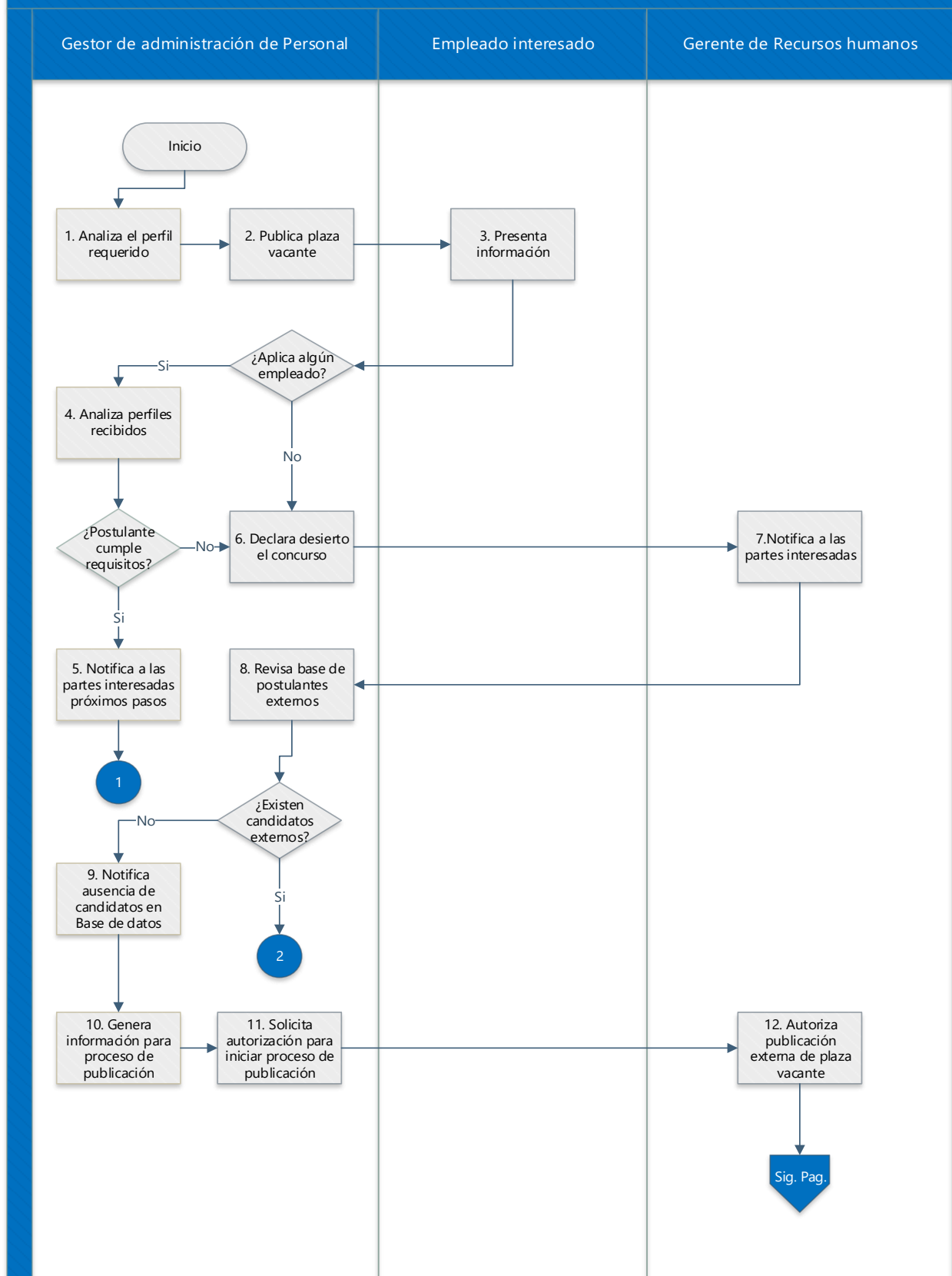
- 9.1. Contrato Colectivo de Trabajo (Vigente desde el 22 de febrero de 2014);
- 9.2. Reglamento Interno de Trabajo (Octubre de 1978);
- 9.3. Código de Trabajo (D.O. 142, Tomo N° 236, de fecha 31/07/1972);
- 9.4. Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (D.O. 95, tomo 347, de fecha 24/05/2000);
- 9.5. Ley de Ética Gubernamental (D.O. 229, Tomo 393, de fecha 07/12/2011);
- 9.6. Normas Técnicas de Control Interno Especificas del ISTA (D.O. 156, Tomo 372, de fecha 24/08/2006);
- 9.7. Instructivo SAFI-DGP N° 001/2007. Normas para el Trámite de Autorización de Nombramiento y Contratación de Personal en la Administración Pública;
- 9.8. Manual de Políticas Generales del ISTA (Fecha 27/07/2011).

10. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTO

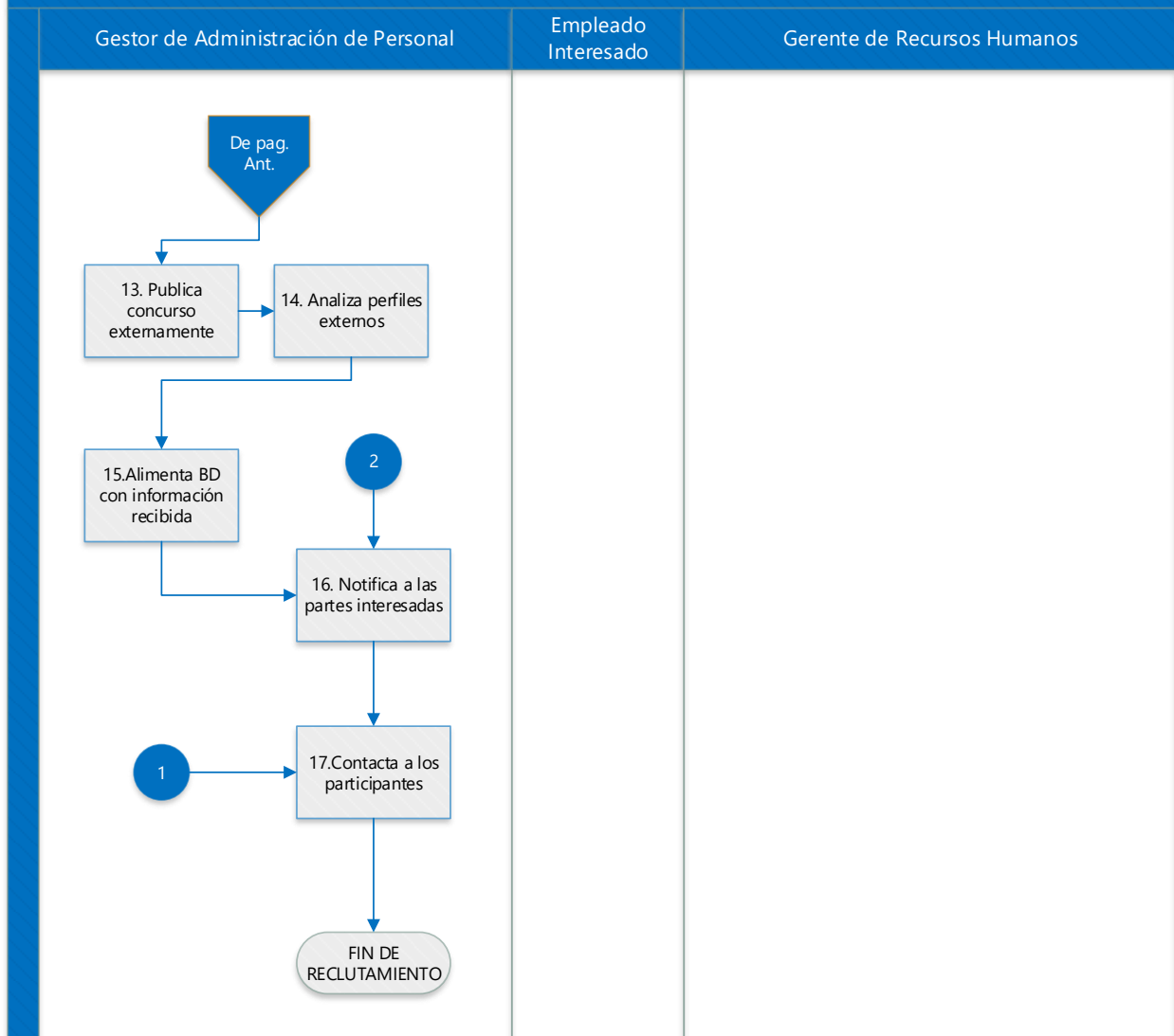
10.1. FLUJOGRAMA DE ETAPAS DE PROCEDIMIENTO



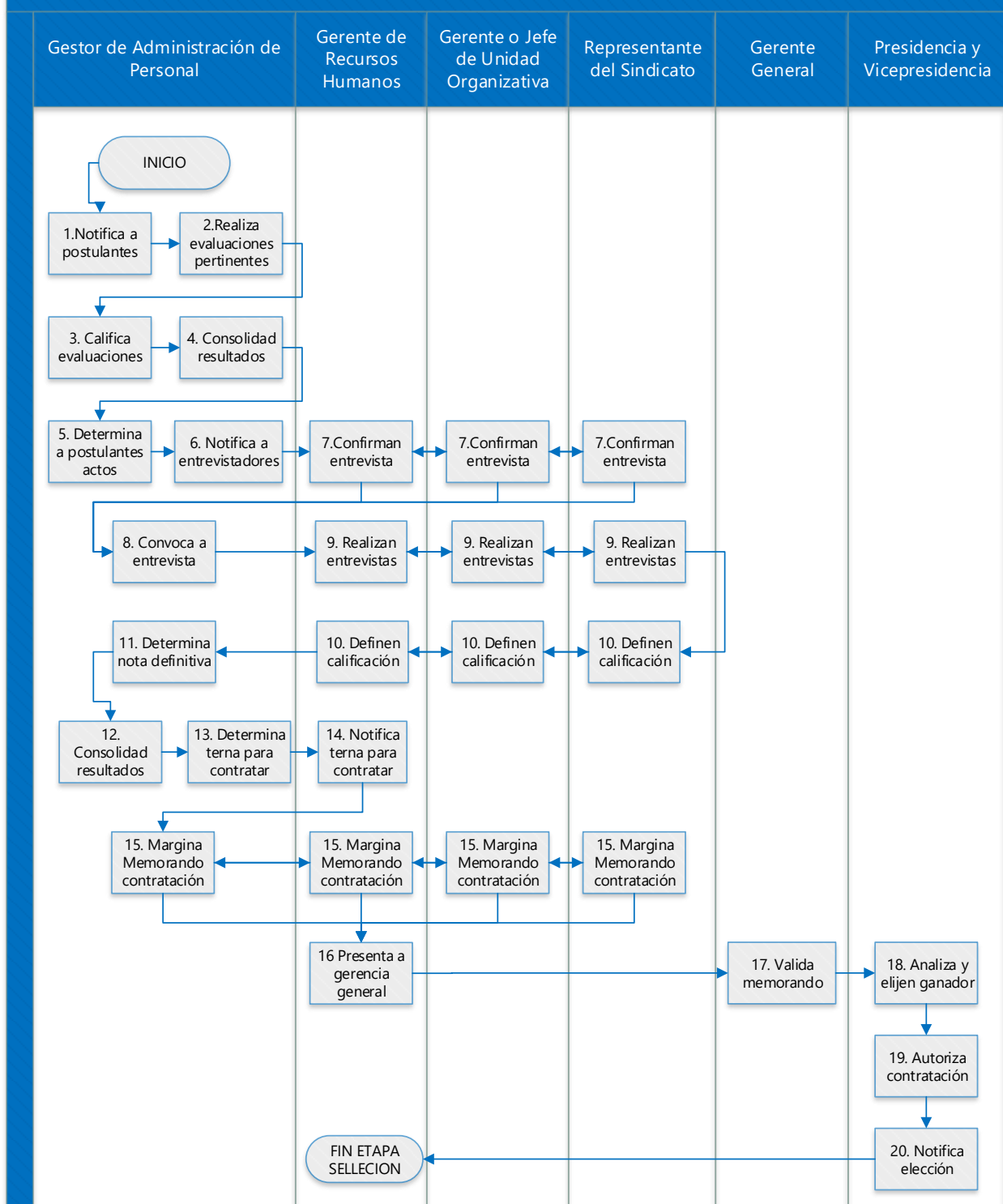
ETAPA 2: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



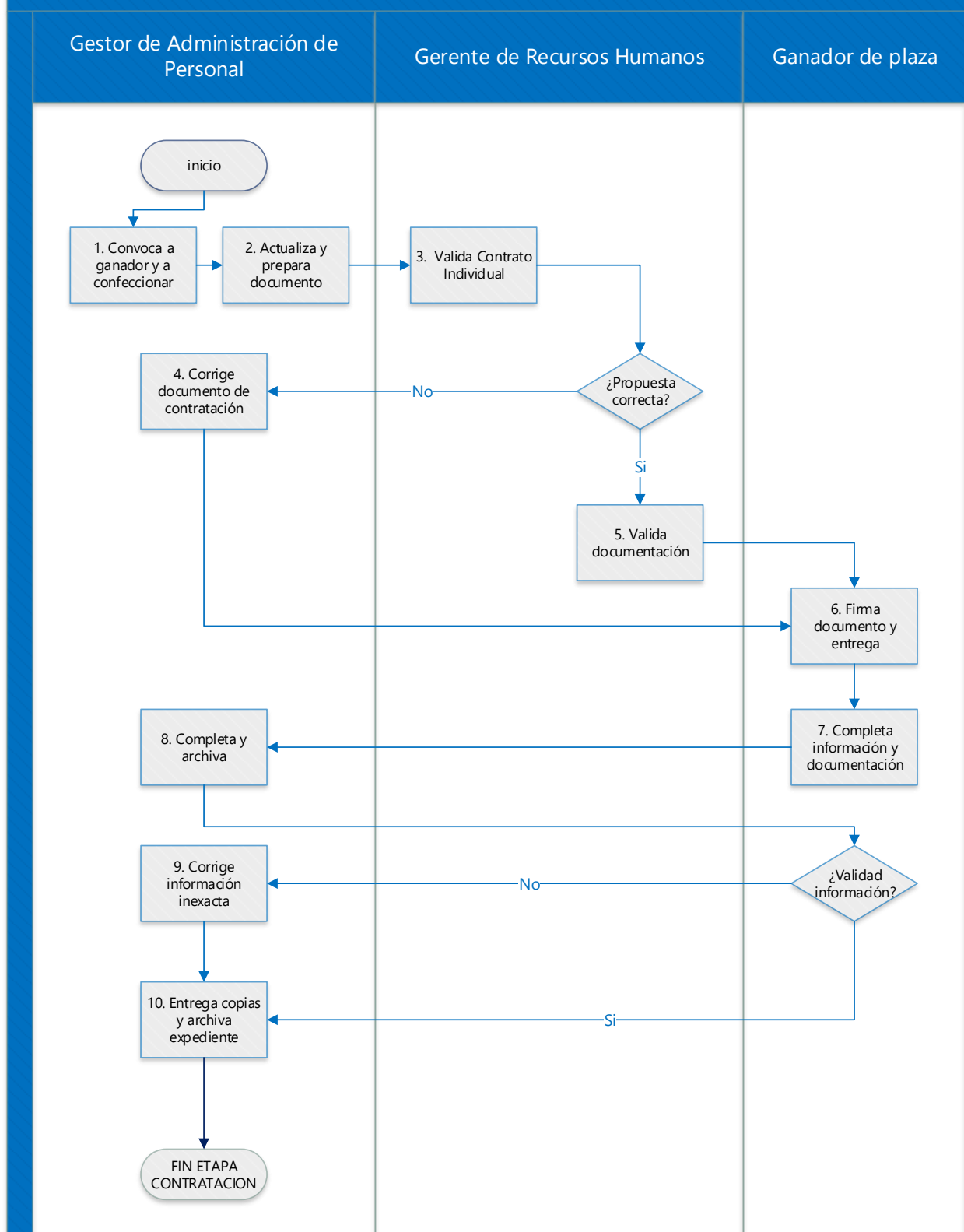
ETAPA 2: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



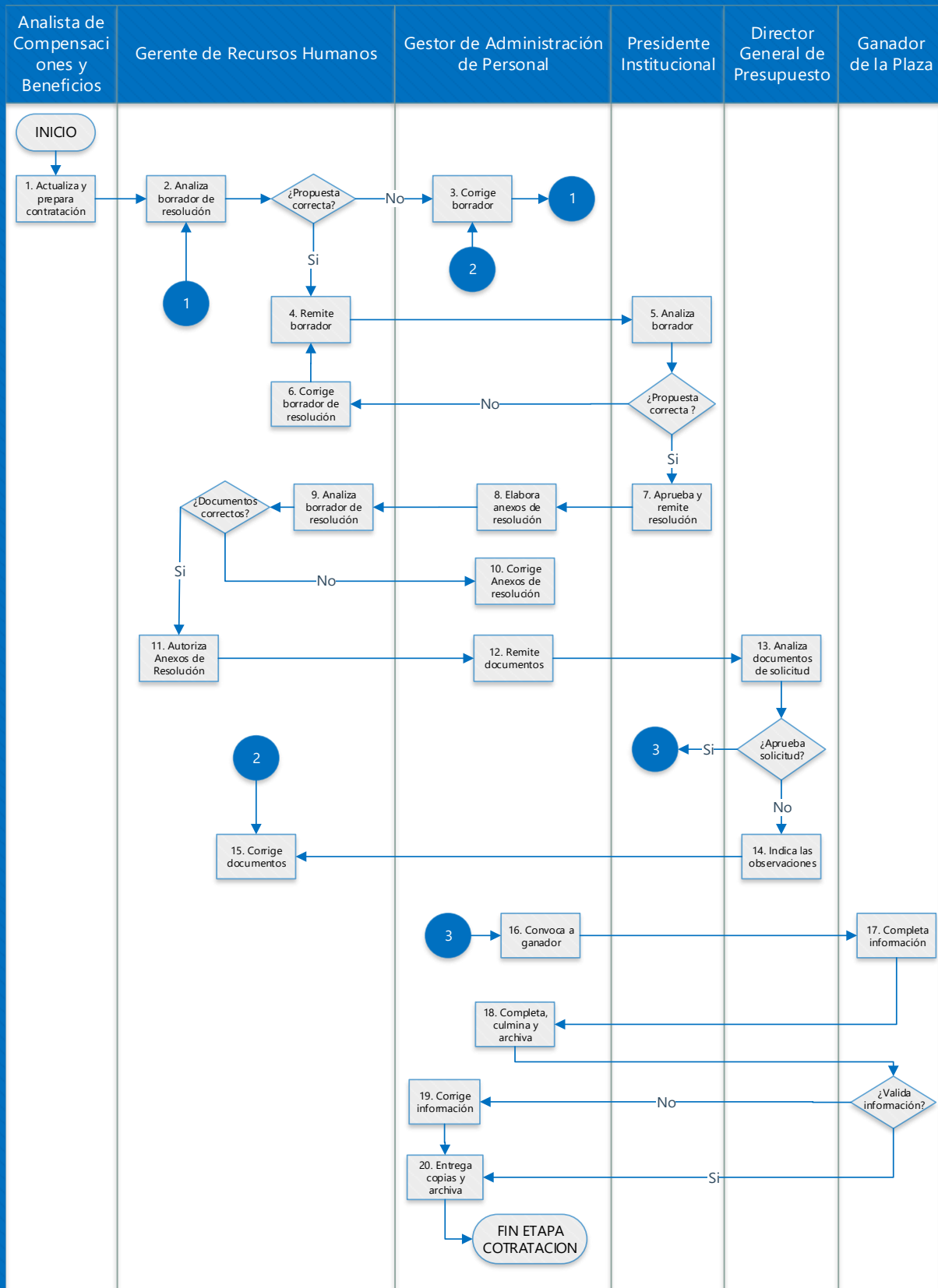
ETAPA 3: SELECCIÓN DE PERSONAL

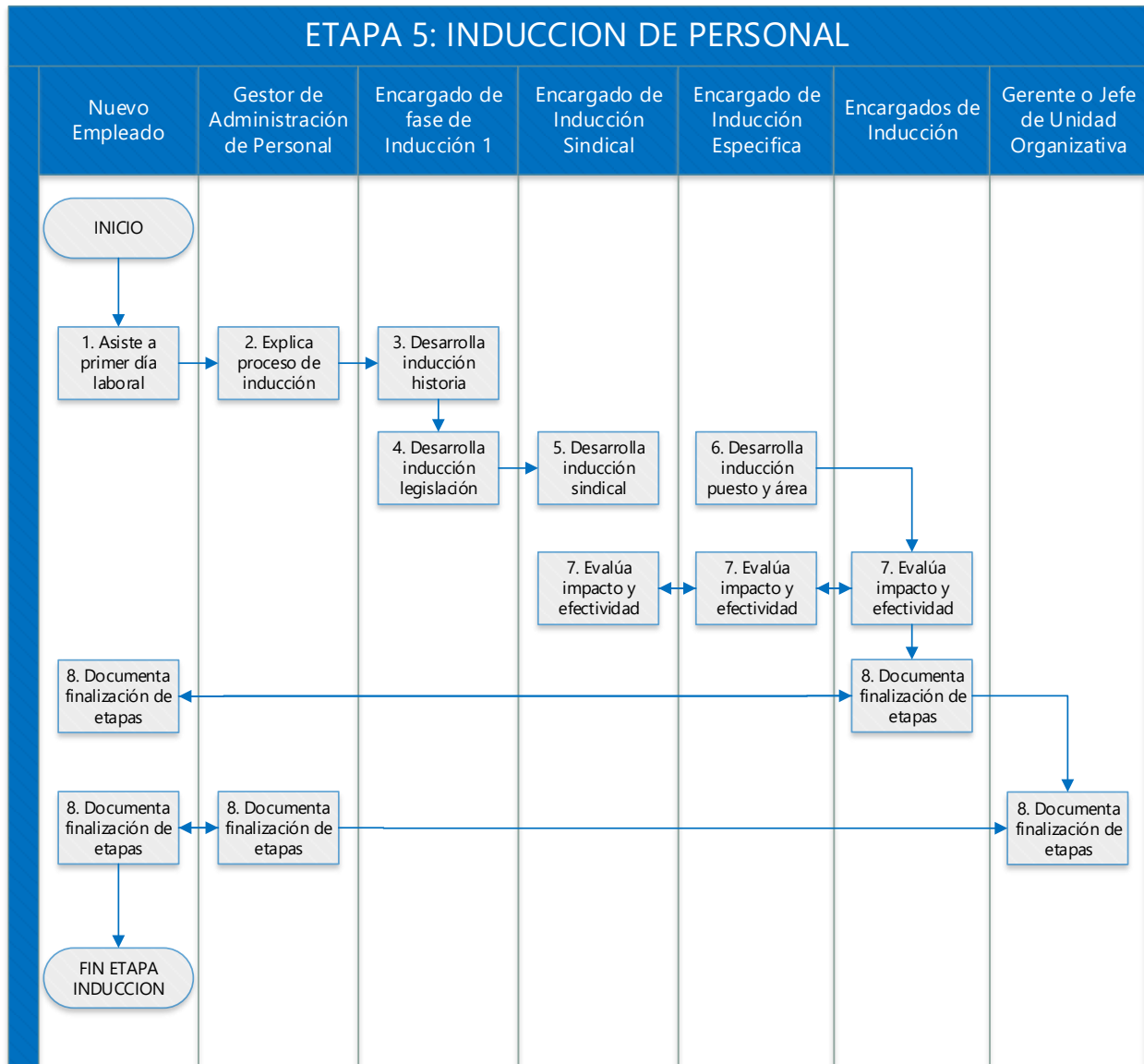


ETAPA 4a: CONTRATACION DE PERSONAL CON FONDOS PROPIOS



ETAPA 4b: CONTRATACION DE PERSONAL CON PLAZA GOES





10.2. ETAPA 1: REQUISICIÓN DE PERSONAL

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|---------------------------------------|---|
| 1 | Gerente o Jefe de Unidad Organizativa | <p>Identifica Necesidad de Contratar Personal</p> <p>En caso que exista una vacante, que pudo originarse por la creación de una nueva plaza o bien, por la renuncia, jubilación, despido, promoción, cesantía, muerte u otra causa que inhabilite definitivamente a la persona que lo venía desempeñando y se tenga la certeza que sea necesario cubrir inmediatamente.</p> <p>Tiempo de duración:</p> |
| 2 | Gerente o Jefe de Unidad Organizativa | <p>Llena Formulario de Requisición de Personal</p> <p>Deberá llenar completa y adecuadamente el Formulario de Requisición de Personal FIPL-41 (Anexo 1). Es indispensable que se detalle la justificación que motiva la contratación de personal.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 3 | Gerente o Jefe de Unidad Organizativa | <p>Solicita Aprobación de Gerente General</p> <p>Entrega el Formulario de Requisición de Personal FIPL-41, junto con el descriptor de puesto actualizado de la vacante que se requiere cubrir, a la Gerencia General para solicitar el Visto Bueno del Gerente General y que así se inicie formalmente el Reclutamiento de Personal.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 4 | Gerente General | <p>Analiza necesidad de requerimiento de personal nuevo</p> <p>Analiza la necesidad real y premura de cubrir la vacante existente y aprueba o no, dicha solicitud.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| | Gerente General | <p>¿Aprueba iniciar Requisición de Personal?</p> <p>Si: continuar con la actividad 8.</p> <p>No: continuar con la siguiente pregunta.</p> |
| | Gerente General | <p>¿Requiere Cambios/Correcciones o es un rechazo definitivo?</p> <p>Requiere cambios: continuar con la actividad 6.</p> <p>Rechazo irrevocable: continuar con la actividad 5.</p> |
| 5 | Gerente General | <p>Comunica decisión de rechazo irrevocable</p> <p>En caso que no apruebe la solicitud, deberá explicar mediante un memorando marginado a los requirentes, las razones por las que no aprueba continuar bajo ningún concepto con la Etapa de Reclutamiento y posterior Contratación del Personal solicitado.</p> |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|---------------------------------------|---|
| | | Ya que el rechazo es definitivo, FIN DEL PROCEDIMIENTO . Tiempo de Duración: |
| 6 | Gerente General | Indica correcciones/cambios necesarios para aprobación En caso que no apruebe la solicitud por existir observaciones, vacíos y/o inconsistencias en formulario y documentación presentada, deberá explicar a los requirentes mediante un memorando marginado, los cambios, correcciones y/o información complementaria faltante que debe atenderse y/o completarse, para lograr el Vo.Bo de solicitud. Tiempo de Duración: |
| 7 | Gerente o Jefe de Unidad Organizativa | Corrige observaciones de Gerencia General Analiza memorando rechazado y atiende y corrige integralmente las observaciones que Gerente indicó. Al completar éstas, deberá presentarlo nuevamente a Gerencia General para someterlo a aprobación. REGRESA A ACTIVIDAD 3. Tiempo de Duración: |
| 8 | Gerente General | Remite documentación aprobada a Presidencia Si el Formulario de Requisición de Personal FIPL-41 (Anexo 1) logra el Visto Bueno del Gerente General, éste será remitido a la Presidencia Institucional, quien analizará marginar la documentación a la Gerencia de Recursos Humanos para iniciar los trámites correspondientes. También debe firmarse y sellarse como aprobado, el descriptor del puesto de trabajo (y por ende, el perfil bajo el que se contratará al personal que ocupará la plaza vacante) actualizado que fue presentado. Tiempo de Duración: |
| 9 | Gerente General | Notifica a Gerente o Jefe de Unidad Organizativa Deberá notificar también al Gerente o Jefe de Unidad Organizativa que requirió cubrir la plaza vacante, por medio de un correo electrónico o nota física, que aprobó su solicitud y que la misma se encuentra en análisis y aprobación final de Presidencia. Importante enfatizar que la notificación sólo representa un seguimiento del trámite, pero bajo ningún concepto es una aprobación definitiva para continuar con el proceso, sino hasta que lo indique presidencia. Tiempo de Duración: La misma que la actividad 7. |
| 10 | Presidente Institucional | Analiza necesidad de requerimiento de personal nuevo Recibe y analiza información de Requerimiento de Personal y aprueba o no, dicha solicitud. |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|---------------------------------------|--|
| | | Tiempo de Duración: |
| | Presidente Institucional | <p>¿Aprueba iniciar Requisición de Personal? Si: continuar con la actividad 14. No: continuar con la siguiente pregunta.</p> |
| | Presidente Institucional | <p>¿Requiere Cambios/Correcciones o es un rechazo definitivo? Requiere cambios: continuar con la actividad 12. Rechazo irrevocable: continuar con la actividad 11.</p> |
| 11 | Presidente Institucional | <p>Comunica decisión de rechazo irrevocable En caso que no apruebe la solicitud, deberá explicar mediante un memorando marginado a los requirentes, las razones por las que no aprueba continuar bajo ningún concepto con la Etapa de Reclutamiento y posterior Contratación del Personal solicitado.</p> <p>Ya que el rechazo es definitivo, FIN DEL PROCEDIMIENTO. Tiempo de Duración:</p> |
| 12 | Presidente Institucional | <p>Indica correcciones/cambios necesarios para aprobación En caso que no apruebe la solicitud por existir observaciones, vacíos y/o inconsistencias en formulario y documentación presentada, deberá explicar a los requirentes mediante un memorando marginado, los cambios, correcciones y/o información complementaria faltante que debe atenderse y/o completarse, para lograr el Vo.Bo de solicitud. Tiempo de Duración:</p> |
| 13 | Gerente o Jefe de Unidad Organizativa | <p>Corrige observaciones de Presidencia Analiza memorando rechazado y atiende y corrige integralmente las observaciones que Presidencia indicó. Al completar éstas, deberá presentarlo nuevamente a Gerencia General para someterlo a aprobación. REGRESA A ACTIVIDAD 3. Tiempo de Duración:</p> |
| 14 | Presidente Institucional | <p>Notifica aprobación a interesados e involucrados Debidamente marginadas, remite a la Gerencia de Recursos Humanos la solicitud de Requerimiento de Personal y el descriptor de puesto de trabajo con el que se contratará a un nuevo empleado.</p> <p>Deberá notificar también al Gerente o Jefe de Unidad Organizativa que requirió cubrir la plaza vacante, por medio</p> |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|--|-----------------------------|--|
| | | de un correo electrónico o nota física, que aprobó su solicitud y que el proceso del mismo, iniciará cuanto antes. Tiempo de Duración: |
| 15 | Gerente de Recursos Humanos | <p>Inicia Proceso de Reclutamiento y Selección</p> <p>Al recibir la autorización de Presidencia, archiva la documentación marginada e inicia Etapa de Reclutamiento del personal que cumpla con el perfil idóneo para cubrir la plaza vacante. Además, notifica oficialmente al Gerente o Jefe de Unidad Organizativa del inicio de Etapa de Reclutamiento, facilitándole también, copia del formulario de requisición y descriptor de puesto marginados como aprobados.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| FIN DE ETAPA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL | | |

10.3. ETAPA 2: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

| Actividad | Responsable | Descripción |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| 1 | Gestor de Administración de Personal | <p>Analiza el perfil del personal requerido</p> <p>Revisa y analiza las características y cualificaciones que se requerirán a la(s) persona(as) que cubrirán la(s) plaza(s) vacante(s).</p> <p>Tiempo de duración:</p> |
| 2 | Gestor de Administración de Personal | <p>Publica requerimientos de plaza</p> <p>Hace del conocimiento del personal interno de la institución, con ayuda de la Unidad de Comunicaciones Institucional y por medio de publicaciones en carteleras, circulares internas o correo institucional, la disponibilidad de cubrir una plaza vacante y los requisitos académicos, experiencia, habilidades, conocimientos y competencias que se requerirán a los postulantes de la misma. Detalla también el período para presentar la información, llenar los formularios de aplicación y los lugares y/o medios en que la recibirán.</p> <p>Envía nota informativa también al Sindicato Institucional.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 3 | Empleado interesado | <p>Presenta información para postulación a vacante</p> <p>En caso de estar interesado en llenar plaza vacante en concurso, presenta información detallada en publicación y completa los formularios debidos.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| Gestor de Administración de Personal | | <p>¿Algún empleado aplica a vacante?</p> <p>Si: continuar con la actividad 4.</p> <p>No: continuar con la actividad 6.</p> |
| 4 | Gestor de Administración de Personal | <p>Analiza perfiles de empleados postulantes</p> <p>Terminado el período de aplicación, analiza todos los perfiles recibidos de los empleados interesados en cubrir la plaza vacante y discrimina aquellos que no cumplen uno o varios de los requisitos definidos.</p> <p>Nota:</p> <p>En caso que luego de la discriminación de perfiles, sólo exista uno (1) o dos (2) candidatos aptos para aplicar a Etapa de Selección, consultará al Gerente de Recursos Humanos y al Gerente o Jefe de la Unidad Organizativa, si permitirán aplicar a otros empleados con un perfil bastante cercano al requerido para contar con más opciones de</p> |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|--------------------------------------|--|
| | | <p>contratación. Llegado a un acuerdo, éste deberá documentarse con memorando interno conjunto y se detallarán las exclusiones consideradas.</p> <p>Repite paso actual (Actividad 3) y vuelve a analizar todos los perfiles recibidos de los empleados interesados en cubrir la plaza vacante y discrimina aquellos que no cumplen los requisitos según nuevas exclusiones detalladas en memorando conjunto.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| | Gestor de Administración de Personal | <p>¿Algún postulante cumple con requisitos?</p> <p>Si: continuar con la actividad 5.</p> <p>No: continuar con la actividad 6.</p> |
| 5 | Gestor de Administración de Personal | <p>Notifica a las partes interesadas próximos pasos</p> <p>Notifica por medio de memorando al Gerente de Recursos Humanos y al Gerente o Jefe de Unidad Organizativa, los empleados (y sus perfiles) que participarán de Etapa de Selección para cubrir la plaza vacante, además de los próximos pasos del mismo.</p> <p>También deberá informar al Gerente General, al Sindicato Institucional y a los Jefes inmediatos superiores de éstos empleados (para efectos de permitirles participar de etapa siguiente), del inicio de Etapa de Selección de personal.</p> <p><u>Ir a paso 17 de la presente etapa</u></p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 6 | Gestor de Administración de Personal | <p>Inicia proceso para declarar desierto el concurso</p> <p>Terminado el período de aplicación y no habiendo interesados y/o postulantes que cumplan con los requisitos detallados en publicación, notifica a través de memorando a Gerente de Recursos Humanos que ningún empleado aplicó para cubrir plaza vacante o que los que aplicaron no cumplieron con uno o más de los requisitos necesarios para el puesto de trabajo y que procederán a declarar desierta la misma.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 7 | Gerente de Recursos Humanos | <p>Notifica a las partes interesadas próximos pasos</p> <p>Notifica por medio de memorando al Gerente o Jefe de Unidad Organizativa, que ningún empleado mostró su</p> |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| | | <p>interés de participar en Etapa de Selección para cubrir la plaza vacante o que los interesados no cumplieron con el perfil requerido y que el mismo, será declarado desierto internamente. En el comunicado enfatizará que Etapa de Reclutamiento continuará con la participación de personal externo a la Institución.</p> <p>También deberá informar esta situación al Gerente General y al Sindicato Institucional.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 8 | Gestor de Administración de Personal | <p>Revisa Base de Postulantes Externos</p> <p>Busca entre los presentes en la Base de Datos existente, las personas que cumplen con el perfil académico, profesional, acreditaciones, experiencia y conocimientos requeridos según la plaza en concurso y elabora una lista de posibles aspirantes a someter a Etapa de Selección.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| Gestor de Administración de Personal | | <p>¿Existen candidatos externos con perfil requerido?</p> <p>Si: continuar con la actividad 16.</p> <p>No: continuar con la actividad 9.</p> |
| 9 | Gestor de Administración de Personal | <p>Notifica ausencia de candidatos en Base de Datos</p> <p>Notifica por medio de memorando a Gerente de Recursos Humanos que no existen personas en la Base de Datos de candidatos, que se ajusten al perfil profesional que requiere el puesto a cubrir y que es necesario publicar en los medios disponibles externos a la Institución, los detalles de la plaza vacante.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 10 | Gestor de Administración de Personal | <p>Genera información para proceso de publicación</p> <p>Genera toda la información que se necesite para el proceso de publicación de dicho concurso. Deberá dejarse en claro el período hábil para presentar la información y el detalle de la misma, además de los lugares y/o medios en que la recibirán.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 11 | Gestor de Administración de Personal | <p>Solicita Autorización para iniciar proceso de publicación</p> <p>Solicita autorización a Gerente de Recursos Humanos para publicar abiertamente en periódicos, web institucional, reclutadoras de empleo, sistemas</p> |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|--------------------------------------|--|
| | | gubernamentales, etc., los detalles de la plaza vacante y así recibir información de candidatos a cubrirla. Presenta la información generada en actividad 10, para su respectiva marginación. Tiempo de Duración: |
| 12 | Gerente de Recursos Humanos | Autoriza publicación externa de plaza vacante Analiza, aprueba y margina toda la documentación generada e involucrada, que debe presentarse para hacer pública en los medios indicados en actividad 11, la plaza vacante. En caso de alguna observación, la notifica a Gestor de Administración de Personal para que la corrija. Firma y margina cuando las observaciones sean atendidas. Tiempo de Duración: |
| 13 | Gestor de Administración de Personal | Publica concurso externamente Con la documentación aprobada, inicia proceso de publicación externa, del concurso para cubrir plaza vacante. Tiempo de Duración: |
| 14 | Gestor de Administración de Personal | Analiza perfiles externos recibidos Finalizado el período de recepción de postulaciones, analiza todos los perfiles recibidos de las personas ajenas a la institución que desean aplicar a cubrir la plaza vacante y discrimina aquellos que no cumplen uno o varios de los requisitos definidos. Deberá considerarse un máximo de 15 aspirantes en base a su idoneidad y destacado perfil. Tiempo de Duración: |
| 15 | Gestor de Administración de Personal | Alimenta BD con información recibida Almacena en Base de Datos de Candidatos, los perfiles de las personas que aplicaron a la plaza en concurso, pero que no cumplían los requisitos definidos. Para agilizar posteriores consultas, la información deberá clasificarse en base a la profesión u oficio de los mismos. Tiempo de Duración: |
| 16 | Gestor de Administración de Personal | Notifica a las partes interesadas, los próximos pasos Notifica por medio de memorando al Gerente de Recursos Humanos y al Gerente o Jefe de Unidad Organizativa, las personas (y sus perfiles) que |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| | | <p>participarán de Etapa de Selección para cubrir la plaza vacante, además de los próximos pasos del mismo.</p> <p>También deberá informar al Gerente General y al Sindicato Institucional, del inicio de Etapa de Selección de personal.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 17 | Gestor de Administración de Personal | <p>Contacta a los que participarán de Etapa de Selección</p> <p>Se comunica con las personas que cumplan con el perfil requerido y que presentaron la información completa para aplicar al concurso. Deberá indicarles, los pormenores relacionados a la plaza vacante y pedirá que confirmen si están dispuestos a someterse al proceso de selección, detallando en qué consiste, tiempos, fechas y las pruebas o evaluaciones que deberán superar para ser finalista a ganar dicho puesto.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 18 | Gestor de Administración de Personal | <p>Inicia Etapa de Selección</p> <p>Comienza la Etapa de Selección y sus respectivas evaluaciones, con las personas que aceptaron y confirmaron disponibilidad para realizarla.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| FIN DE ETAPA DE RECLUTAMIENTO | | |

10.4. ETAPA 3: SELECCIÓN DE PERSONAL

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|--------------------------------------|--|
| 1 | Gestor de Administración de Personal | <p>Notifica a postulantes, realización de pruebas</p> <p>Contacta a los/las aspirantes y les confirma la o las fechas en que deberán tomar las pruebas establecidas y que les detallaron en Etapa de Reclutamiento anterior.</p> <p>Tiempo de duración:</p> |
| 2 | Gestor de Administración de Personal | <p>Realiza evaluaciones pertinentes</p> <p>El día o los días que convoca a postulantes, realiza las evaluaciones relacionadas a la plaza en concurso. Las evaluaciones podrán consistir en:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Evaluación Teórica o de Conocimientos (aplica para cualquier tipo de plaza); b) Evaluación Práctica o de Destrezas (aplica para plazas operativas y/o de campo); c) Evaluación Psicológica (aplica para cualquier tipo de plaza y se busca detectar las competencias deseables definidas para cada descriptor); <p>Estas evaluaciones podrán ser realizadas en una (1) o dos (2) jornadas, según sea conveniente y de acuerdo a la disponibilidad de recursos.</p> <p>Las Evaluaciones Teórica y Psicológica, deberán ser de selección múltiple o de Falso y Verdadero, esto con el fin de facilitar su procesamiento. Para las Evaluaciones Prácticas o de Destreza, deberá acompañarse de un representante del Área o Unidad Organizativa que sea especialista en las destrezas a evaluar y pueda consensuar una nota conjunta respecto al desempeño demostrado. Deben confirmarse previamente, los criterios a considerar para asignar una cualificación en dichas demostraciones.</p> <p>Nota:</p> <p>Una vez actualizados los descriptores de puesto y luego de cada revisión, Recursos Humanos en conjunto al Gerente o Jefe de Unidad Organizativa, elaborarán las evaluaciones a practicarse en concursos de contratación de personal, para cada puesto de trabajo. Así también, deberán definir el solucionario para cada evaluación</p> |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|--------------------------------------|--|
| | | <p>elaborada. Esta información será custodiada únicamente por personal de Recurso Humanos.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 3 | Gestor de Administración de Personal | <p>Califica evaluaciones realizadas</p> <p>Terminadas las evaluaciones y con la ayuda del solucionario específico, correspondiente a las evaluaciones practicadas, compara las respuestas de las evaluaciones de cada examinado y asigna nota lograda. Para las Evaluaciones Prácticas o de Destreza, valida con compañero evaluador, la nota final de cada participante. Para las Evaluaciones Psicológicas, decodifica/interpreta o pide resultados por cada participante.</p> <p>Las evaluaciones de cada postulante y la información generada, deberán ser archivadas y almacenadas de manera segura por un período de al menos 4 años posteriores a dicho proceso.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 4 | Gestor de Administración de Personal | <p>Consolida resultados por postulante</p> <p>Consolida los resultados de cada evaluación en una nota global por cada participante y los clasifica en orden descendente. Esta nota o puntaje global aportará el 70% de la ponderación del puntaje final para cada candidato sometido al proceso de selección. La misma, obedecerá a la siguiente lógica:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Nota Global = 0.5 x (Resultado Evaluación Psicológica) + 0.5 x (Resultado Evaluación Teórica); para el caso de puestos de trabajo no operativos ni de campo; b) Nota Global = 0.3 x (Resultado Evaluación Psicológica) + 0.3 x (Resultado Evaluación Teórica) + 0.4 x (Resultado Evaluación Práctica); para el caso de puestos de trabajo operativos o de campo; <p>Los resultados a considerar para cada evaluación estarán comprendidos en un rango de 0 a 10, siendo 10 la nota máxima correspondiente al mejor desempeño.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 5 | Gestor de Administración de Personal | <p>Determina los postulantes para siguiente etapa</p> |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|---|---|
| | | <p>Basado en la nota global, clasificada descendientemente, discrimina los postulantes con el menor desempeño y considera solamente los 5 mejores candidatos, para el siguiente paso de la etapa de selección: La Entrevista.</p> <p>La nota global de aprobación será de 8.0 como mínimo para que éstos, puedan ser considerados para entrevista. Tiempo de Duración:</p> |
| 6 | Gestor de Administración de Personal | <p>Notifica a entrevistadores los finalistas Hace del conocimiento del Gerente de Recursos Humanos, del Gerente o Jefe de Unidad Organizativa y al Sindicato Institucional, de los cinco (5) postulantes finalistas a ser entrevistados. Informa también a Gerente General sobre el avance y desarrollo de esta etapa.</p> <p>En la notificación, propone un período para realizar las entrevistas y que éstos reserven y confirmen su disponibilidad, el día y horas propuestas. También deberá adjuntar el formato base de preguntas a desarrollar para la entrevista.</p> <p>El Sindicato deberá notificar por escrito en la brevedad posible a la Gerencia de Recursos Humanos, quién será la persona asignada para atender requerimiento. Tiempo de Duración:</p> |
| 7 | Gerente de Recursos Humanos, Gerente o Jefe de Unidad Organizativa, Representante del Sindicato | <p>Confirman disponibilidad para entrevista Los convocados a la comisión entrevistadora tripartita, deberán reservar espacio en sus agendas y actividades para atender este requerimiento y confirmarlo por escrito. En caso no exista quórum, deberán establecer el día y horas más próximo para atender ésta actividad.</p> <p>Adicionalmente y en caso que requieran hacer preguntas específicas adicionales a las propuestas, deberá hacerlas del conocimiento de la comisión, esto con el fin de que todos los postulantes sean entrevistados bajo el mismo esquema y en igualdad de condiciones. Tiempo de Duración: La misma que actividad 6.</p> |
| 8 | Gestor de Administración de Personal | <p>Convoca a entrevista a los mejores candidatos</p> |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|---|---|
| | | Se comunica con los 5 finalistas y los convoca a entrevista para definir al posible ganador a cubrir la plaza vacante. Debe indicarles la fecha, el lugar y la hora específica en que deben presentarse. También les indica que previo a la entrevista, deberán llenar el formulario Solicitud De Empleo, FIPL-42. Tiempo de Duración: |
| 9 | Gerente de Recursos Humanos, Gerente o Jefe de Unidad Organizativa, Representante del Sindicato | Atienden entrevistas confirmadas Entrevistadores se hacen presentes en el lugar, día y horas aceptadas para desarrollar las entrevistas a los finalistas para cubrir la plaza vacante. Durante la entrevista, desarrollarán por lo menos la guía de preguntas acordadas (sin limitarse a ella) y tomarán los apuntes que crean convenientes en los formularios que el Gestor de Administración de personal les facilitará. La presencia del Gerente General será opcional y según disponibilidad de su agenda, no así la del Gerente de Recursos Humanos, Gerente o Jefe de Unidad Organizativa y de la representación sindical. Tiempo de Duración: |
| 10 | Gerente de Recursos Humanos, Gerente o Jefe de Unidad Organizativa, Representante del Sindicato | Definen calificación de cada entrevistado Posterior a la finalización de cada entrevista, cada entrevistador deberá otorgar una calificación o nota general del desempeño de cada postulante (comprendida en un rango de 0 a 10, siendo 10 la nota máxima correspondiente al mejor desempeño.). La nota/calificación y las observaciones tomadas durante la entrevista y que fueron plasmadas en el formulario entregado, deberá ser devuelto al Gestor de Administración de Personal durante la misma jornada, para que procese la información y en especial, para que determine la nota definitiva de la entrevista de cada finalista, por medio de promedio simples entre las tres (3) notas. Tiempo de Duración: |
| 11 | Gestor de Administración de Personal | Determina nota definitiva de cada entrevista Con todos los formularios de entrevistas en su poder, determina la nota definitiva de cada postulante, para ello |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|--|---|
| | | <p>realizará un promedio simple entre las tres (3) notas otorgadas por cada entrevistador. Esta nota o puntaje definitivo aportará el 30% de la ponderación del puntaje final para cada candidato sometido al proceso de selección.</p> <p>Los formularios e información generada durante las entrevistas deberán ser archivadas y almacenadas de manera segura por un período de al menos 4 años posteriores a dicho proceso.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 12 | Gestor de Administración de Personal | <p>Consolida resultados por postulante Consolida los resultados de todas las evaluaciones en una nota final por cada participante y los clasifica en orden descendente. La nota o calificación final obedecerá a la siguiente lógica:</p> <p>Notal Final = 0.70 x (Nota Global por Evaluaciones) + 0.30 x (Notal Definitiva por Entrevista).</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 13 | Gestor de Administración de Personal | <p>Determina terna para contratar ganador Basado en la Calificación o Nota Final, clasificada descendientemente, discrimina a los dos (2) postulantes con el menor desempeño. Los postulantes restantes serán la terna a proponer para elegir al que cubrirá la plaza vacante.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 14 | Gerente de Recursos Humanos | <p>Notifica terna para contratar ganador Elabora memorando a Gerente General, notificando los resultados del proceso de selección para cubrir la plaza vacante y especialmente, la terna finalista con sus respectivas calificaciones finales, presentadas en orden descendente. El memorando deberá sugerir y solicitar que se contrate al postulante con el mayor puntaje o calificación lograda.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 15 | Gestor de Administración de Personal, Gerente de Recursos Humanos, | <p>Marginan Memorando para Contratación Firman y sellan memorando oficial que Gestor de Administración de Personal les facilitará, éste será</p> |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|--|---|
| | Gerente o Jefe de Unidad Organizativa, Representante del Sindicato | dirigido a Gerencia General para notificar terna finalista, los resultados obtenidos y proponer la contratación del mejor postulante para cubrir la plaza vacante. Tiempo de Duración: |
| 16 | Gerente de Recursos Humanos | Presenta a Gerencia General Memorando marginado Entrega a Gerente General, memorando para solicitar contratación del postulante con el mejor desempeño y requiere de sus gestiones ante Presidencia y Vicepresidencia, para que elija y valide la contratación de la persona que cubrirá la plaza sometida a concurso. Tiempo de Duración: |
| 17 | Gerente General | Valida memorando y solicita Contratación Revisa, firma y sella de conforme, memorando con resultados de proceso de selección. Además, lo remite a Presidencia, con copia a Vicepresidencia y pide autorización para proceder con la Etapa de Contratación, de la persona sugerida como mejor candidato para cubrir la plaza vacante, por su destacado desempeño. Tiempo de Duración: |
| 18 | Presidencia y Vicepresidencia | Analizan y elijen ganador de plaza vacante Presidente y Vicepresidente se reúnen y analizan el memorando con los resultados de la Etapa de Selección de Personal y eligen a uno de los tres finalistas del mismo. Preferentemente será el postulante con la mayor calificación lograda el que deberá ser elegido para contratar y cubrir la plaza vacante. Tiempo de Duración: |
| 19 | Presidencia y Vicepresidencia | Autoriza Contratación de postulante Firman y sellan el memorando de solicitud de contratación analizado y además, elaboran uno nuevo para notificar a las partes interesadas, el nombre de la persona elegida para llenar la vacante del proceso desarrollado. Tiempo de Duración: |
| 20 | Presidencia y Vicepresidencia | Notifican elección a contratar Firmado y sellado, remiten el nuevo memorando en el que notifican a las partes interesadas (Gerente de Recursos Humanos, Gerente o Jefe de Unidad Organizativa y Representante del Sindicato) el nombre de |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|----------------------------------|-----------------------------|---|
| | | la persona que deberá ser contratada para cubrir la plaza vacante. Así mismo, devuelven el memorando recibido con resultados de proceso, con los finalistas y con solicitud de contratación de personal. Tiempo de Duración: |
| 21 | Gerente de Recursos Humanos | Proceden con Etapa de Contratación de Personal Recibidos los Memorandos de Presidencia, los archiva de manera segura y proceden con la etapa de Contratación de Personal. Tiempo de Duración: |
| FIN DE ETAPA DE SELECCIÓN | | |

10.5. ETAPA 4: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Posterior a la realización de las etapas precedentes y cuando ya se encuentra definida la persona que cubrirá la plaza vacante y se desea proceder a formalizar la relación patronal entre el Estado y ésta, se podrá contratar al mismo, bajo una de las siguientes modalidades:

10.5.1. CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON FONDOS PROPIOS

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|--------------------------------------|--|
| 1 | Gestor de Administración de Personal | <p>Convoca a ganador de plaza vacante y a confeccionador Se comunica con el postulante que resultó ganador a cubrir la plaza vacante y le comunica que ha sido seleccionado para ello. Así mismo, le comunica la fecha en que debe presentarse a la institución y/o acercarse a Recursos Humanos para firmar el contrato individual de trabajo y presentar la documentación pertinente restante para esta etapa.</p> <p>En caso que el nuevo empleado requiera el uso de uniformes para realizar sus actividades diarias, también se comunica con el encargado de gestionar la confección de uniformes y calzado para los empleados, a fin de obtener las medidas de éste cuando se presente a formalizar relación contractual. La intención es que el empleado reciba los uniformes y calzado que necesite, por lo menos en su primer día laboral. Lo mismo aplica con el carné de identificación institucional.</p> <p>Tiempo de duración:</p> |
| 2 | Gestor de Administración de Personal | <p>Actualiza y prepara documento de contratación Elabora o actualiza modelo de <u>Contrato Individual de Trabajo</u> con las referencias y detalles del puesto a cubrir y con la información personal del ganador de la plaza vacante. Este contrato debe estar listo (revisado y aprobado por Gerente de Recursos Humanos) a más tardar dos (2) día antes de que se presente ganador de plaza a firmar.</p> <p>En caso que el ganador sea un empleado ya laborando en la Institución, deberá elaborar memorando que haga constar el movimiento del empleado por adjudicación de</p> |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|--------------------------------------|---|
| | | plaza y será sometido también a escrutinio de Gerente de Recursos Humanos. Tiempo de Duración: |
| 3 | Gerente de Recursos Humanos | Valida Contrato Individual – memorando a firmar Analiza minuciosamente el contrato individual de trabajo propuesto (o memorando de cambio de situación de empleado por ganar nueva plaza) preparado por Gestor de Administración de Personal que será firmado por ganador de plaza en concurso. Tiempo de Duración: la misma que paso anterior (2). |
| | Gerente de Recursos Humanos | ¿Propuesta correcta y en orden? Si: continuar con la actividad 5. No: continuar con la actividad 4. |
| 4 | Gestor de Administración de Personal | Corrige documento de contratación/movimiento Si Gerente de Recursos Humanos observa algún cambio que deba realizarse al documento, lo ejecuta; de lo contrario espera a que ganador de plaza se presente a firmarlo. <u>Ir a paso 6 de la presente etapa.</u> Tiempo de Duración: |
| 5 | Gerente de Recursos Humanos | Valida documento de contratación a firmar Lo conserva hasta la fecha en que se presente ganador de plaza vacante a firmarlo. Tiempo de Duración: |
| 6 | Ganador de Plaza | Firma documento y entrega información pendiente Se presenta en la fecha indicada a entrevista de bienvenida con Gerente de Recursos Humanos y Gerente (o Jefe) de Unidad Organizativa y a firma de contrato individual de trabajo. También entrega a Gestor de Administración de Personal, información y documentación pendiente e indispensable para concretar relación laboral, que le fue solicitada telefónicamente y/o por correo electrónico. Es opcional la presencia de un representante del sindicato de la institución durante la firma del contrato individual de trabajo y la bienvenida a la institución. Si se trata de un empleado ya laborando en la Institución, deberá firmar el memorando que validará su Vo. Bo. al |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|------------------|--------------------------------------|--|
| | | movimiento hacia otra unidad y puesto operativo funcional, debido a que ganó plaza vacante. Tiempo de Duración: |
| 7 | Ganador de Plaza | Completa información y documentación pendiente Luego de firmado el documento y de recibir la bienvenida, completa los formularios y registros internos que serán considerados y resguardados por la institución, según se detalla en la sección 8.2.6 “Regulaciones del Procedimiento de Contratación”. Para el caso de un empleado ya laborando en la institución, siempre deben completarse los formularios y documentar la información presentada de manera que se tratará de una actualización del expediente del mismo. Tiempo de Duración: |
| 8 | Gestor de Administración de Personal | Completa, culmina y archiva contratación Completa el expediente de nuevo empleado (o actualiza el del que ya labora en la institución y que ganó la plaza en concurso) y entrega copias de formularios detallados en sección 8.2.6 para que empleado las valide. En caso de estar de acuerdo y sean firmados, almacena los documentos originales en archivo de Gerencia de Recursos Humanos. Tiempo de Duración: |
| Ganador de Plaza | | ¿Valida que información se encuentra correcta? Si: continuar con la actividad 10. No: continuar con la actividad 9. |
| 9 | Gestor de Administración de Personal | Corrige información inexacta Corrige toda la información que empleado manifiesta no ser la exacta, según los formularios o registros que le indique. Estas diferencias pudieron originarse al trasladar lo escrito de puño y letra por el empleado mismo, a su versión digital previo a ser firmada en físico por éste. Tiempo de Duración: |
| 10 | Gestor de Administración de Personal | Entrega copias a nuevo empleado y archiva expediente Luego de firmados por el empleado los formularios y registros referentes a la información personal de éste, genera fotocopias legibles de dichos documentos y se las entrega al mismo. Los documentos originales, que |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-------------------------------------|--------------------------------------|---|
| | | <p>formarán parte del expediente personal e individual, serán almacenados en los archivos de Recursos Humanos.</p> <p>Los encargados de elaborar el carné de identificación institucional y de confeccionar los uniformes y calzado se presentan para obtener las medidas y fotografías del nuevo emplead@ antes de que éste se retire de la institución.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 11 | Gestor de Administración de Personal | <p>Inicia Etapa de Inducción</p> <p>Indica al nuevo empleado la fecha en que deberá presentarse para iniciar con la inducción a la institución y/o a las actividades del puesto conseguido. También le indica el lugar, puesto y nombre de la(s) persona(s) designada(s) y encargada(s) para desarrollar dicha inducción. Para la fecha indicada, Gestor de Administración de Personal entregará carné que lo acredita como titular de plaza vacante y sus uniformes y calzado (si aplica).</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| FIN DE ETAPA DE CONTRATACIÓN | | |

10.5.2. CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON PLAZAS GOES

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|---|---|
| 1 | Analista de Compensaciones y Beneficios | <p>Actualiza y prepara Borrador de Resolución para Contratación de Personal</p> <p>Elabora <u>Borrador de Resolución</u> para la contratación de personal y la somete a revisión de Gerente de Recursos Humanos.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 2 | Gerente de Recursos Humanos | <p>Analiza Borrador de Resolución a firmar</p> <p>Analiza minuciosamente el <u>Borrador de Resolución</u> preparado por Gestor de Administración de Personal.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| | Gerente de Recursos Humanos | ¿Propuesta de Resolución correcta y en orden? |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|--------------------------------------|--|
| | | <p>Si: continuar con la actividad 4.</p> <p>No: continuar con la actividad 3.</p> |
| 3 | Gestor de Administración de Personal | <p>Corrige Borrador de Resolución de Contratación</p> <p>Si Gerente de Recursos Humanos observa algún cambio que deba realizarse al Borrador, lo ejecuta y se repite el proceso las veces que sean necesarias hasta contar con un documento considerado correcto por éste.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 4 | Gerente de Recursos Humanos | <p>Remite Borrador de Resolución a Presidencia</p> <p>Al estar de acuerdo con Borrador de Resolución presentado/corregido, lo remite a Presidencia institucional para Vo.Bo.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 5 | Presidente Institucional | <p>Analiza Borrador de Resolución a firmar</p> <p>Analiza minuciosamente el <u>Borrador de Resolución</u> presentado por Gerente de Recursos Humanos.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| | Presidente Institucional | <p>¿Propuesta de Resolución correcta y en orden?</p> <p>Si: continuar con la actividad 7.</p> <p>No: continuar con la actividad 6.</p> |
| 6 | Gerente de Recursos Humanos | <p>Corrige Borrador de Resolución</p> <p>Si Presidente observa algún cambio que deba realizarse a propuesta de <u>Resolución para Contratación</u>, desarrollan las modificaciones solicitadas y se repite el proceso las veces que sean necesarias hasta lograr un documento que contenga el Vo. Bo de éste.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 7 | Presidente Institucional | <p>Aprueba y remite Resolución de Contratación</p> <p>Si está de acuerdo con Resolución presentada/corregida, la margina con Vo. Bo. y remite a Recursos Humanos para continuar con etapa de contratación.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 8 | Gestor de Administración de Personal | <p>Elabora Anexos de Resolución de Contratación</p> <p>Contando con el Vo. Bo de Presidencia, elabora los anexos 1 y 2 del instructivo SAFI-DGP N° 001/2007 “Normas para el trámite de autorización de nombramiento y contratación de personal de la administración pública” y los presenta para análisis de Gerente de Recursos Humanos.</p> |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|--------------------------------------|---|
| | | Tiempo de Duración: |
| 9 | Gerente de Recursos Humanos | <p>Analiza Borrador de Resolución a firmar Revisa y analiza minuciosamente los documentos anexos a Resolución de Contratación, elaborados por Gestor de Administración de Personal. Tiempo de Duración:</p> |
| | Gerente de Recursos Humanos | <p>¿Documentos anexos correctos y en orden? Si: continuar con la actividad 11. No: continuar con la actividad 10.</p> |
| 10 | Gestor de Administración de Personal | <p>Corrige Anexos de Resolución de Contratación Realiza los cambios que indique Gerente de Recursos Humanos y repite el proceso las veces que sean necesarias hasta contar con la aprobación de éstos. Tiempo de Duración:</p> |
| 11 | Gerente de Recursos Humanos | <p>Autoriza Anexos de Resolución de Contratación Si está de acuerdo con Resolución presentada/corregida, la margina con Vo. Bo. y devuelve a Gestor de Administración de Personal para continuar con etapa de contratación. Tiempo de Duración:</p> |
| 12 | Gestor de Administración de Personal | <p>Remite documentos de contratación a Dirección General de Presupuestos del Ministerio de Hacienda Con la aprobación de Presidencia a Resolución de Contratación de Personal y con la aprobación de Gerencia de Recursos Humanos a los Anexos de la misma, genera una copia de ambos documentos que será resguardada en los archivos de la Gerencia de Recursos Humanos y los originales, deberá remitirlos a la Dirección de General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda para su autorización final. Tiempo de Duración:</p> |
| 13 | Director General de Presupuesto | <p>Analiza documentos de solicitud de contratación Revisa y analiza minuciosamente los documentos presentados para solicitar Contratación de personal. Tiempo de Duración:</p> |
| | Director General de Presupuesto | <p>¿Aprueba solicitud de Contratación? Si: continuar con la actividad 16. No: continuar con la actividad 14.</p> |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|--------------------------------------|---|
| 14 | Director General de Presupuesto | <p>Indica las observaciones o cambios a realizar</p> <p>Si rechaza aprobar la contratación solicitada, devuelve los documentos de requisición con las observaciones o cambios que deben atenderse para lograr el Vo. Bo. y proceder con la contratación requerida.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 15 | Gerente de Recursos Humanos | <p>Corrige documentos rechazados</p> <p>Realiza los cambios o atiende las observaciones que indique Director General de Presupuesto y repite la secuencia de pasos para aprobación de documentos desde la actividad 3 de Etapa de Contratación con plaza GOES.</p> <p>Gerente de Recursos Humanos deberá enviar nota que explique la nueva solicitud de Vo. Bo de Presidencia a raíz de cambios observados por Director General de Presupuesto.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 16 | Gestor de Administración de Personal | <p>Convoca a ganador de plaza vacante y a confeccionador</p> <p>Se comunica con la persona que resultó ganador a cubrir la plaza vacante y le comunica que ha sido seleccionado para ello. Así mismo, le comunica la fecha en que debe presentarse a la institución y/o acercarse a Recursos Humanos para presentar la documentación pertinente restante para concretar su contratación.</p> <p>En caso que el nuevo empleado requiera el uso de uniformes para realizar sus actividades diarias, también se comunica con el encargado de gestionar la confección de uniformes y calzado para los empleados, a fin de obtener las medidas de éste cuando se presente a formalizar relación contractual. La intención es que el empleado reciba los uniformes y calzado que necesite, por lo menos en su primer día laboral. Lo mismo aplica con el carné de identificación institucional.</p> <p>Tiempo de duración:</p> |
| 17 | Ganador de Plaza | <p>Completa información y documentación pendiente</p> <p>Asiste a cita indicada y entrega la documentación personal que Gestor de Administración de Personal le solicitó telefónicamente o por medios electrónicos y</p> |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|--------------------------------------|---|
| | | <p>completa los formularios y registros internos que serán considerados y resguardados por la institución, según se detalla en la sección 8.2.6 “Regulaciones del Procedimiento de Contratación”.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 18 | Gestor de Administración de Personal | <p>Completa, culmina y archiva contratación</p> <p>Completa el expediente de nuevo empleado (o actualiza el del que ya labora en la institución y que ganó plaza en concurso) y entrega copias de formularios detallados en sección 8.2.6 para que empleado las valide. En caso de estar de acuerdo, almacena los documentos originales en archivo de Gerencia de Recursos Humanos.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| | Ganador de Plaza | <p>¿Valida que información se encuentra correcta?</p> <p>Si: continuar con la actividad 20.</p> <p>No: continuar con la actividad 19.</p> |
| 19 | Gestor de Administración de Personal | <p>Corrige información inexacta</p> <p>Corrige toda la información que empleado manifiesta no ser la exacta, según los formularios o registros que le indique. Estas diferencias pudieron originarse al trasladar lo escrito de puño y letra por el empleado mismo, a su versión digital previo a ser firmada en físico por éste.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 20 | Gestor de Administración de Personal | <p>Entrega copias a nuevo empleado y archiva expediente</p> <p>Luego de firmados por el empleado los formularios y registros referentes a la información personal de éste, genera fotocopias legibles de dichos documentos y se las entrega al mismo. Los documentos originales, que incluyen la Resolución y sus anexos marginados y aprobados por Presidencia ISTA y por Director de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, formarán parte del expediente personal e individual y serán almacenados en los archivos de Recursos Humanos.</p> <p>Los encargados de elaborar el carné de identificación institucional y de confeccionar los uniformes y calzado se presentan para obtener las medidas y fotografías del nuevo emplead@ antes de que éste se retire de la institución.</p> |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-------------------------------------|--------------------------------------|---|
| | | Tiempo de Duración: |
| 21 | Gestor de Administración de Personal | Inicia Etapa de Inducción Indica al nuevo empleado la fecha en que deberá presentarse para iniciar con la inducción a la institución y/o a las actividades del puesto conseguido. También le indica el lugar, puesto y nombre de la(s) persona(s) designada(s) y encargada(s) para desarrollar de dicha inducción. Para la fecha indicada, Gestor de Administración de Personal entregará carné que lo acredita como titular de plaza vacante y sus uniformes y calzado (si aplica). Tiempo de Duración: |
| FIN DE ETAPA DE CONTRATACIÓN | | |

10.6. ETAPA 5: INDUCCIÓN DE PERSONAL

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|--------------------------------------|--|
| 1 | Nuevo Empleado | <p>Asiste a primer día laboral como nuevo empleado – Recibe uniformes y carné</p> <p>En su primer día laboral, se presenta en Recursos Humanos para iniciar etapa de inducción, ya que será la primera actividad que deberá realizar.</p> <p>Encargado por Recursos Humanos entregará carné que lo acredita como empleado titular de la plaza lograda, también entrega los uniformes y calzado según tallas/medidas que le fueron tomadas.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 2 | Gestor de Administración de Personal | <p>Explica proceso de inducción y entrega documentación</p> <p>Explica las etapas y le indica quiénes serán los encargados del proceso de inducción a la institución y al cargo o plaza que desempeñará. Entrega además, toda la información pertinente para tal fin, con el propósito de que el empleado lea y se familiarice con los pormenores de su rol en la institución.</p> <p>En caso de tratarse de un empleado que ya labora en la institución y que cubrirá la plaza vacante, sólo será necesaria la inducción al nuevo puesto de trabajo en adelante (Paso 5).</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 3 | Encargado de fase de inducción 1 | <p>Desarrolla fase de inducción a la historia, contexto, estructura y quehacer institucional</p> <p>Explica por medio de presentación documentada, al menos los siguientes detalles:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Historia del origen de la institución; 2) Marco legal sobre el que opera la institución; 3) Dependencias e instituciones con las que se relaciona la institución; 4) Estructura institucional (Organigrama, departamentos, áreas, funciones, etc.); 5) Productos y/o servicios que ofrece; 6) Población o sectores a los que atiende; 7) Etc. |


| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|----------------------------------|---|
| | | <p>Al finalizar, le entrega digitalmente la presentación desarrollada, información que será complementaria a la documentación entregada en paso 2.</p> <p>Tiempo de duración:</p> |
| 4 | Encargado de fase de inducción 1 | <p>Desarrolla fase de inducción a legislación interna y sistemas de gestión institucional</p> <p>Por medio de presentación documentada le indica todo lo relacionado a la operatividad institucional, que deberá consistir, pero no limitarse a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Reglamento Interno de Trabajo; 2) Contrato Colectivo Institucional; 3) Código de vestimenta; 4) Disposiciones de seguridad y salud ocupacional y planes de contingencia; 5) Procedimientos generales y servicios internos (p.e. transporte de personal, uso de uniformes, pago de viáticos, entrega de incentivos, etc.); 6) Formularios, formatos y documentos genéricos a utilizar (p.e. Horas extra, autorizaciones, solicitud de insumos, etc); 7) Horarios, vacaciones, asuetos, eventos, compensaciones, prestaciones y beneficios; 8) Ubicaciones y distribuciones espaciales de áreas comunes y áreas específicas operacionales, 9) Etc. <p>Al finalizar, le entrega digitalmente la presentación desarrollada, información que será complementaria a la documentación entregada en paso 2.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 5 | Encargado de inducción sindical | <p>Desarrolla fase de inducción a contexto sindical</p> <p>Por medio de presentación documentada le expone todo lo relacionado al rol del sindicato institucional, que deberá consistir, pero no limitarse a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Contrato Colectivo Institucional; 2) Estructura y miembros del sindicato; 3) Fechas y eventos sindicales; 4) Derechos y deberes reconocidos según código de trabajo y según contrato colectivo; |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|-----------|---|--|
| | | <p>5) Situaciones a las que acudir y no, al sindicato; 6) Etc.</p> <p>Al finalizar, le entrega digitalmente la presentación desarrollada y la información complementaria pertinente para reforzar lo expuesto.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 6 | Encargado de fase de inducción específica | <p>Desarrolla fase de inducción a puesto y área de trabajo</p> <p>Presenta detalladamente todo lo relacionado al contexto de la plaza/puesto de trabajo, responsabilidades, funciones e interacciones que desarrollará de manera rutinaria y excepcional, el nivel de detalle deberá consistir, pero no limitarse a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Procedimientos exclusivos y directos a cumplir por parte del área/puesto de trabajo; 2) Procedimientos de otras áreas, relacionados y/o dependientes al puesto de trabajo a desempeñar; 3) Formularios y/o registros para documentar las actividades desarrolladas, según procedimientos de literales 1 y 2; 4) Objetivos, metas y/o indicadores que deberá cumplir según el puesto de trabajo; 5) Herramientas, vehículos, equipos e insumos que tendrá a cargo; 6) Clientes internos y externos; 7) Forma y resultados esperados para actividades específicas; 8) Procedimientos básicos de emergencia; 9) Etc. <p>Para esta etapa de inducción, en caso aplique, será necesario realizar un entrenamiento acompañado, de las actividades que debe desarrollar el nuevo empleado. El alcance de éste, dependerá del Gerente o Área en que se encuentra destacado el titular de la plaza recién cubierta.</p> <p>Al finalizar, le entrega digitalmente la presentación desarrollada y la información complementaria pertinente para reforzar lo expuesto.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |

| Actividad | Responsable | Descripción |
|----------------------------------|---|---|
| 7 | Encargados de inducción | <p>Evalúa impacto y efectividad de etapa de inducción</p> <p>Habiendo concluido las etapas de inducción genéricas y específicas, incluyendo el entrenamiento (si aplicase), validará por medio de una evaluación teórico-práctica el nivel de conocimiento adquirido para así reforzar en ese mismo momento, las deficiencias o dudas que todavía pudiese tener el nuevo empleado. Esta evaluación no tendrá impacto ni relación alguna con el futuro desempeño del mismo a nivel de expediente, puesto que el objetivo es únicamente de monitoreo y tiene sentido y es aplicable únicamente a efectos de etapa de inducción.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 8 | Encargados de inducción / Nuevo empleado | <p>Documenta finalización de etapas de inducción</p> <p>Finalizadas las diferentes fases de inducción (genéricas y específicas), documentan el cierre completo en buen término de la presente etapa por medio del formulario FIPL-47 “Acta de Inducción a Institución y/o Puesto de Trabajo”. Dicho documento deberá ser marginado por todas las partes involucradas en cada fase de inducción, según aplique y se desarrolle.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| 9 | Gerente o Jefe de Unidad Organizativa / Gestor de Administración de Personal / Nuevo empleado | <p>Entrega oficialmente insumos y puesto de trabajo</p> <p>Entrega al nuevo empleado su puesto de trabajo (escritorio, silla, casillero, etc.), las herramientas, equipos (celular, radio, computadora, vehículo, etc.) y otros insumos iniciales (papelería, formularios, baterías, refacciones, etc.) que necesitará para el desarrollo normal de sus actividades.</p> <p>La entrega oficial del puesto de trabajo y los activos que tendrá a su cargo deberá ser documentada y marginada por ambas partes (patrono - empleado) a través del acta FIPL-48, “Entrega de Puesto de Trabajo y sus Insumos”. Dicha acta deberá detallar también la entrega del carnet, calzado y uniformes que Gestor de Administración de Personal entregó en paso 1 de la presente etapa.</p> <p>Tiempo de Duración:</p> |
| FIN DE ETAPA DE INDUCCIÓN | | |



11. MATRIZ DE REGISTROS

| Nombre del Formato | | Código del Formato | | |
|---|------------------------------|--|-------------------|-----------------------------|
| Formulario de Requisición de Personal | | FIPL – 41 | | |
| Formulario de Solicitud de Empleo | | FIPL – 42 | | |
| Formulario e Informe de Entrevista | | FIPL – 43 | | |
| Hoja de Información Personal de Empleado | | FIPL – 44 | | |
| Hoja de Registro | | FIPL – 45 | | |
| Tarjeta de Movimiento | | FIPL – 46 | | |
| Acta de Inducción a Institución y/o Puesto de Trabajo | | FIPL – 47 | | |
| Entrega de Puesto de Trabajo y sus Insumos | | FIPL – 48 | | |
| Código de Formato | Lugar de Almacenamiento | Tiempo de Retención | Disposición Final | Responsable |
| FIPL-41 | Gerencia de Recursos Humanos | En expediente individual de cada empleado, el tiempo que éste se encuentre activo en la institución. | Archivo Interno | Gerente de Recursos Humanos |
| FIPL-42 | | | | |
| FIPL-43 | | | | |
| FIPL-44 | | | | |
| FIPL-45 | | | | |
| FIPL-46 | | | | |
| FIPL-47 | | | | |
| FIPL-48 | | | | |

| | | |
|--|---|--|
|  <p>ISTA Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria</p> | PROCEDIMIENTO: REQUISICIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL | CÓDIGO: FIPR03-GRH-P14 PÁGINA: 140 de 202 FECHA: 31/01/2018 REVISIÓN: 3 |
|--|---|--|

12. ANEXOS

ANEXO 1
FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL
(ANVERSO)
FIPL – 41


| | | |
|--|---|--|
|  <p>ISTA Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria</p> | INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA -ISTA- |  <p>GOBIERNO DE EL SALVADOR</p> |
| | GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | |
| | ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL | |
| | REQUISICIÓN DE PERSONAL | |
| I. DATOS GENERALES | | |
| Unidad Solicitante: | | |
| Puesto a Cubrir (descriptor de puesto): | Número de puestos a cubrir: | |
| Salario de la plaza: \$ | Petición de origen de Fondos: | |
| Nombre de la persona a sustituir / cubrir: | | |
| II. MOTIVO DEL REQUERIMIENTO | | |
| Renuncia <input type="checkbox"/> | Creación de plaza <input type="checkbox"/> | |
| Despido <input type="checkbox"/> | Ascenso <input type="checkbox"/> | |
| Otros (Especifique) <input type="checkbox"/> | _____ | |
| III. JUSTIFICACIÓN | | |
| Razones que justifican esta solicitud | | |
| 1.- _____ | | |
| 2.- _____ | | |
| 3.- _____ | | |
| 4.- _____ | | |
| IV. ADICIONALES AL PERFIL DEL CANDIDATO | | |
| Nivel Académico o acreditación adicional preferible _____ | | |
| Conocimiento Técnico adicional preferible _____ | | |
| _____ | | |
| Experiencia Laboral adicional preferible _____ | | |
| _____ | | |
| _____ | | |

IV. ADICIONALES AL PERFIL DEL CANDIDATO

Habilidades y destrezas adicionales requeridas

V. AUTORIZACIÓN

| | | |
|------------------------------------|-----------------|---------------------------|
| Gerente o Jefe de área solicitante | Gerente General | Presidencia Institucional |
| Firma _____ | Firma _____ | Firma _____ |
| Nombre _____ | Nombre _____ | Nombre _____ |
| Fecha _____ | Fecha _____ | Fecha _____ |
| Sello _____ | Sello _____ | Sello _____ |

| | | | | | | |
|---|---|---------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------|
|  | INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA -ISTA- | | | <i>FOTOGRAFÍA</i> | | |
| | GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | | | | | |
| | ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL | | | | | |
| | SOLICITUD DE EMPLEO | | | | | |
| | FIPL – 41 | | | | | |
| I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | | | |
| Nombre según DUI: | | | | | | |
| Dirección Actual: | | | | | | |
| Lugar de Nacimiento: | | Fecha de Nacimiento: | | | | |
| Nº de DUI: | Fecha de Expedición: | Extendido en: | | | | |
| NIT: | | Profesión u Oficio: | | | | |
| Nombre del Padre: | | Nombre de la Madre: | | | | |
| Estado Civil: | | Nombre del Cónyuge: | | | | |
| II. TIPO DE PLAZA / PUESTO DE TRABAJO SOLICITADO | | | | | | |
| OPERATIVO | | ADMINISTRATIVO | | TÉCNICO | | |
| Personal de Mantenimiento | <input type="checkbox"/> | Colaborador/a Jurídico/a | <input type="checkbox"/> | Topógrafo | <input type="checkbox"/> | |
| Secretaria/o | <input type="checkbox"/> | Técnico Administrativa/o | <input type="checkbox"/> | Técnico de Campo | <input type="checkbox"/> | |
| Motorista | <input type="checkbox"/> | Técnico Financiera/o | <input type="checkbox"/> | Técnico de Mapeo | <input type="checkbox"/> | |
| Cadenero | <input type="checkbox"/> | Técnico Informática/o | <input type="checkbox"/> | Supervisor/Inspector de campo | <input type="checkbox"/> | |
| Archivista | <input type="checkbox"/> | Analista Programador | <input type="checkbox"/> | Enfermera | <input type="checkbox"/> | |
| Otros (especificar): _____ | | Otros (especificar): _____ | | Otros (especificar): _____ | | |
| III. ESTUDIOS REALIZADOS | | | | | | |
| Primaria y Tercer Ciclo | | | | | | |
| Nombre de la Institución | Ubicación | Marque el último grado aprobado | | | Fecha | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Bachillerato | | | | | | |
| Nombre de la Institución | Ubicación | Marque el último grado aprobado | | | Fecha | |
| | | 1 | 2 | 3 | | |
| Estudios Universitarios | | | | | | |
| Nombre de la Universidad | Ubicación | Carrera | Total Materias Aprobadas | Graduado | | Fecha |
| | | | | Si | No | |
| | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Estudios Técnicos | | | | | | |
| Nombre de la Institución | Ubicación | Cursos Aprobados | | | Fecha | |
| 1.- | | | | | | |

| Estudios Técnicos | | | |
|--------------------------|-----------|------------------|-------|
| Nombre de la Institución | Ubicación | Cursos Aprobados | Fecha |
| 2.- | | | |
| 3.- | | | |

IV. ANTECEDENTES DE TRABAJO

Empleo actual o último:

Empresa o Institución:

Dirección de la Empresa:

Nombre y puesto de su jefe inmediato:

Antigüedad en ese puesto/institución:

Empleo Anterior:

Empresa o Institución:

Dirección de la Empresa:

Nombre y puesto de su jefe inmediato:

Antigüedad en ese puesto/institución:

V. REFERENCIAS SOBRE LA CAPACIDAD Y CONDUCTA

Escriba el nombre de personas no familiares, que puedan proporcionar información

| | |
|------------|-----------|
| Nombre: | Relación: |
| Dirección: | Teléfono: |
| Nombre: | Relación: |
| Dirección: | Teléfono: |

VI. OTRA INFORMACIÓN

Marcar con una (X) su respuesta, de ser afirmativa, proporcionar los datos solicitados


¿Ha laborado antes en esta institución? Si No ¿Posee familiares dentro de la institución? Si No

Período Laborado (año o rango de años) _____ Nombre y Parentesco con el empleado: _____



VII. DECLARACIÓN

DECLARO QUE LA INFORMACIÓN ESCRITA Y PORPORCIONADA ES VERDADERA Y QUE CUALQUIER ALTERACIÓN O FALSEDAD EN LOS DATOS BRINDADOS QUE INCUMPLAN CON LAS DISPOSICIONES INTERNAS Y LEGALES DE ESTE INSTITUTO, INVALIDA ESTE DOCUMENTO Y AUTORIZO A LA INSTITUCIÓN PARA QUE INVESTIGUE LA VERACIDAD DE ÉSTOS Y ASÍ TOMAR LAS DISPOSICIONES QUE CONSIDERE PERTINENTES.

Nombre y firma del solicitante

| | | |
|---|---|--|
|  | PROCEDIMIENTO: REQUISICIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL | CÓDIGO: FIPRO3-GRH-P14 PÁGINA: 144 de 202 FECHA: 31/01/2018 REVISIÓN: 3 |
|---|---|--|

ANEXO 3
FORMULARIO E INFORME DE ENTREVISTA
FIPL – 43

| | | |
|---|---|---|
|  | INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA -ISTA- |  |
| | GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | |
| | ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL | |
| | INFORME Y GUÍA DE ENTREVISTA | |

I. DETALLES DE PLAZA PARA ENTREVISTA

| | |
|-----------------------------------|------------------------------|
| Plaza en Proceso de Contratación: | Nombre del Entrevistado: |
| Nombre de Entrevistador: | Fecha y lugar de entrevista: |

II. PREGUNTAS GENERALES


| No | Pregunta | Observación/Comentario | Calificación |
|----|----------|------------------------|--------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |


II. PREGUNTAS ESPECÍFICAS A PUESTO DE TRABAJO

| No | Pregunta | Observación/Comentario | Calificación |
|----|----------|------------------------|--------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |



| |
|--|
| CALIFICACIÓN FINAL – PROMEDIO (Espacio reservado para Recursos Humanos) |
|--|

 Firma y Código [de Empleado] de Entrevistador

| | | | |
|--|---|-----------------------------------|-------------------|
|  | INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA -ISTA- | | <i>FOTOGRAFÍA</i> |
| | GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | | |
| | INFORMACIÓN PERSONAL DE EMPLEADO/A | | |
| | FIPL – 44 | | |
| I. DETALLES DE IDENTIFICACIÓN | | | |
| Nombre según DUI: | | | |
| N° de DUI: | Fecha de Expedición: | Lugar de Expedición: | |
| N° de NIT: | N° de Afiliación ISSS: | N° de NUP y AFP / IPSFA: | |
| II. RESIDENCIA Y CONTACTO | | | |
| Lugar de Nacimiento (Municipio y Departamento): | | Fecha de Nacimiento: | |
| Dirección Actual: | | | |
| CONTACTO PARTICULAR | | OTRO CONTACTO (Emergencia) | |
| Fijo | Móvil | Fijo | Móvil |
| | | Nombre de Contacto: | |
| III. ESCOLARIDAD – PROFESIÓN | | | |
| Nivel educativo: | Título logrado: | Lugar de estudio: | |
| Nivel educativo: | Título logrado: | Lugar de estudio: | |
| Nivel educativo: | Título logrado: | Lugar de estudio: | |
| Nivel educativo: | Título logrado: | Lugar de estudio: | |
| ¿Actualmente es estudiante activo? | | Carrera/diplomado/técnico/etc.: | |
| Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | Nivel de avance: | |
| | | Lugar de estudio: | |
| IV. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA (Para uso exclusivo de Gerencia de Recursos Humanos) | | | |
| Gerencia/Unidad: | | Salario (\$): | |
| Oficina/Sección: | | Tipo de contrato: | |
| Ubicación: | | Nivel Organizativo: | |
| Cargo: | | Clasificación funcional: | |
| N° de Expediente: | | Fecha de Ingreso: | |
| Nombre, Firma y Sello de Gerente RRHH | | | |

| | | |
|---|---|--|
|  | PROCEDIMIENTO: REQUISICIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL | CÓDIGO: FIPR03-GRH-P14 PÁGINA: 146 de 202 FECHA: 31/01/2018 REVISIÓN: 3 |
| | | |

ANEXO 5
HOJA DE REGISTRO
 (ANVERSO)
FIPL – 45

| | | |
|---|---|---|
|  | INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA -ISTA- |  |
| | GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | |
| | ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL | |
| | HOJA DE REGISTRO | |

Nombre de empleado:

Código

Fecha: _____

Fecha de ingreso

GRUPO BÁSICO FAMILIAR (PADRE, MADRE, CÓNYUGE / COMPAÑERO/A DE VIDA E HIJOS/AS)

| | NOMBRE COMPLETO SEGÚN DUI | PARENTESCO |
|---|---------------------------|------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |

HERMANOS/AS

| | NOMBRE COMPLETO SEGÚN DUI | | NOMBRE COMPLETO SEGÚN DUI |
|---|---------------------------|----|---------------------------|
| 1 | | 6 | |
| 2 | | 7 | |
| 3 | | 8 | |
| 4 | | 9 | |
| 5 | | 10 | |

CLAÚSULA N° 27, "AYUDA EN CASO DE MUERTE DE FAMILIARES Y DEPENDIENTES ECONÓMICAMENTE"

| | NOMBRE COMPLETO SEGÚN DUI | PARENTESCO | PORCENTAJE |
|---|---------------------------|------------|------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |

CLAÚSULA N° 28 y 40, “PRESTACIONES EN CASO DE DEFUNCIÓN DEL TRABAJADOR Y SEGURO DE VIDA COLECTIVO”

| | NOMBRE COMPLETO SEGÚN DUI | PARENTESCO | PORCENTAJE |
|---|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |

CLAÚSULA N° 19, “PERMISOS Y LICENCIAS PARA CUMPLIR OBLIGACIONES FAMILIARES QUE RACIONALMENTE RECLAMEN SU PRESENCIA Y QUE DEPENDAN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR”

| | NOMBRE COMPLETO SEGÚN DUI | PARENTESCO |
|---|----------------------------------|-------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |

Firma de Empleado



PROCEDIMIENTO:
REQUISICIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

CÓDIGO: FIPR03-GRH-P14
PÁGINA: 148 de 202
FECHA: 31/01/2018
REVISIÓN: 3

ANEXO 6
TARJETA DE MOVIMIENTOS
FIPL – 46



INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA -ISTA-
 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
 ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
TARJETA DE MOVIMIENTO – TRASLADO DE PERSONAL



I. INFORMACIÓN DE EMPLEADO


Nombre de Empleado

Código de Empleado

N° de Expediente

II. REGISTRO DE TRASLADOS Y/O MOVIMIENTOS INTERNOS

| N° | Documento de Referencia | Fecha | Cargo antes de movimiento | Gerencia / Departamento / Oficina | Observación |
|----|-------------------------|-------|---------------------------|-----------------------------------|-------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |
| 11 | | | | | |
| 12 | | | | | |
| 13 | | | | | |
| 14 | | | | | |
| 15 | | | | | |

| | | |
|---|---|--|
|  | PROCEDIMIENTO: REQUISICIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL | CÓDIGO: FIPR03-GRH-P14 PÁGINA: 149 de 202 FECHA: 31/01/2018 REVISIÓN: 3 |
|---|---|--|

ANEXO 7

ACTA DE INDUCCIÓN A INSTITUCIÓN Y/O PUESTO DE TRABAJO

FIPL – 47

| | | |
|---|--|---|
|  | INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA -ISTA- GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL COMPROBANTE DE INDUCCIÓN REALIZADA |  |
| I. EMPLEADO CAPACITADO | | |
| Nombre de Empleado | Código de Empleado | Firma |
| II. CAPACITADORES | | |
| Nombre de ponente de Inducción Contextual (si aplica) | Código de Empleado | Firma |
| Nombre de ponente de Inducción Institucional (si aplica) | Código de Empleado | Firma |
| Nombre de ponente de Inducción Sindical (si aplica) | Código de Empleado | Firma |
| Nombre de ponente de Inducción a Plaza (obligatoria) | Código de Empleado | Firma |
| III. ACEPTACIÓN DE INDUCCIÓN REALIZADA | | |


Los arriba firmantes declaramos que hemos desarrollado a entera satisfacción, todas las fases de inducción citadas y necesarias según el procedimiento interno institucional que lo requiere (FIPR03-GRH-P14) en la etapa de inducción correspondiente, incluyendo la entrega de toda la información impartida hacia el capacitado, para que éste haga uso de la misma cuando lo necesite o requiera de manera personal y para uso exclusivamente interno y relacionado con sus actividades oficiales y extraordinarias. Las fases de inducción desarrolladas específicamente y bajo el detalle mínimo definido en las actividades 3 a 6 de la etapa de “Inducción de Personal”, fueron las siguientes:

- A la historia, contexto, estructura y quehacer institucional;
- A legislación interna y sistemas de gestión institucional;
- A contexto sindical;
- A puesto y área de trabajo.



La etapa de inducción obedece a la necesidad de cubrir con el empleado que recibió las capacitaciones, la plaza o puesto de trabajo:

Firmada en la ciudad de _____, el ____ de _____ de _____

Nombre, firma y sello de enterado y Vo. Bo. de Gerencia de Recursos Humanos:

| | | |
|---|---|-------------------------------|
|  | PROCEDIMIENTO: | CÓDIGO: FIPR03-GRH-P14 |
| | REQUISICIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, | PÁGINA: 150 de 202 |
| | CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL | FECHA: 31/01/2018 |
| | | REVISIÓN: 3 |

ANEXO 8
ENTREGA DE PUESTO DE TRABAJO E INSUMOS
FIPL – 48

| | | | |
|---|---|-------|---|
|  | INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA -ISTA- | |  |
| | GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | | |
| | ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL | | |
| | ENTREGA DE INSUMOS Y PUESTO DE TRABAJO | | |
| I. EMPLEADO QUE RECIBE | | | |
| Nombre de Empleado | Código de Empleado | Firma | |
| II. GERENTE O JEFE (INMEDIATO) QUE ENTREGA | | | |
| Nombre de Gerente o Jefe que entrega | Código de Empleado | Firma | |
| III. Vo. Bo. DE RECURSOS HUMANOS | | | |
| Delegado de Recursos Humanos que testifica | Código de Empleado | Firma | |
| IV. DETALLES DE ENTREGA DE PUESTO E INSUMOS | | | |

Los firmantes declaramos que quién recibe el puesto de trabajo _____ tanto físico como nominal y en la fecha detallada al final de la presente acta, recibe también los equipos, herramientas, documentos, insumos y demás activos que estarán bajo su cargo y de los que se auxiliará para realizar de manera eficaz y eficientemente las actividades y tareas específicas y especiales, rutinarias y emergentes que su puesto de trabajo y la institución requieran. El empleado firmante que recibe, se compromete a cuidar y mantener la integridad de lo que ahora pasa a administrar y utilizar y además, que lo recibido y otros insumos que alguna vez pueda utilizar o administrar, serán destinados para cumplir únicamente con actividades y tareas relacionadas con la operación y administración institucional, es decir que se compromete a abstenerse de utilizar bajo ningún concepto, los activos propiedad de la institución para fines personales, políticos partidarios u otros ajenos al que hacer institucional, so pena de que le sean aplicadas las medidas punitivas y administrativas vigentes según lo establezca el reglamento interno institucional, incluyendo la rescisión del contrato de trabajo. Lo recibido por el empleado para el puesto de trabajo, obedece al siguiente detalle:

| Documentos | Equipos | Herramientas | Otros insumos |
|------------|---------|--------------|---------------|
| 1.- | 1.- | 1.- | 1.- |
| 2.- | 2.- | 2.- | 2.- |
| 3.- | 3.- | 3.- | 3.- |
| 4.- | 4.- | 4.- | 4.- |
| 5.- | 5.- | 5.- | 5.- |
| 6.- | 6.- | 6.- | 6.- |
| 7.- | 7.- | 7.- | 7.- |

Firmada en la ciudad de _____, el ____ de _____ de _____

| FICHA DE CONTROL DE CAMBIOS | | | FIPL-52 |
|-----------------------------|---|--------|---------------------------|
| CORRELATIVO MODIFICADO | DESCRIPCIÓN | PÁGINA | ESTATUS (PARCIAL O TOTAL) |
| 0 | A solicitud de la Gerencia de Recursos Humanos en nota Ref. RH-00-440-15, de fecha 28/07/2015, se modifica el número 12. ANEXOS. Los formularios FIPL-41, FIPL-42, FIPL-43, FIPL-44 y FIPL-45 , dejando sin efecto FIPR03-RH-P14 R1 . | 1-22 | TOTAL |
| 1 | Debido a resultado y sugerencia de consultoría realizada bajo el auspicio de Universidad de El Salvador, se reformula y amplía completamente todo el procedimiento de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. Se añade además, la etapa de Requisición de Personal. | 1-57 | TOTAL |

ANEXO 4.B

Formulario para la Descripción de Puestos de Trabajo

| | |
|--|---|
| CÓDIGO DEL PUESTO: | <i>Colocar el número o código único de identificación del puesto.</i> |
| PUESTO FUNCIONAL: - Puesto - | <i>Colocar el nombre del puesto de desempeñará(n) el/los empleado(s), normalmente se trata del cargo con que aparecerá definido también en el organigrama institucional</i> |
| PUESTO(S) NOMINAL(ES): - Plaza - | <i>Colocar el nombre de la(s) plaza(s) administrativa(s) y/o remunerativa(s) permisible(s) para este puesto.</i> |
| NÚMERO DE PLAZAS: | <i>Colocar la cantidad de personas que se presupuesta ejerzan el puesto de trabajo tipo descrito, independiente la gerencia, departamento, área y/o ubicación física donde lo desempeñen.</i> |

| I. Información general del puesto | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Descripto de Puesto Tipo | <input type="checkbox"/> Descripto de Puesto Específico |
| Jefe(a) Inmediato(a): | <p><i>.- Colocar el nombre del puesto funcional al que rendirán cuentas. En el caso de los “puestos tipo”, colocar cada puesto funcional bajo el que estarán a cargo.</i></p> <p><i>.- Si el descriptor de puestos define a la presidencia, a la vice presidencia o un cargo gerencial, colocar como Jefe Inmediato la gerencia, vice presidencia o presidencia misma.</i></p> |
| Puestos que supervisa directamente: | <i>Colocar el nombre del/los puestos funcionales que tendrá a cargo, a los que pedirá cuentas y por los que será responsable (estructura organizativa u organigrama vigente), independientemente de la cantidad de personas que ejerzan estos puestos.</i> |
| Unidad o Gerencia: | <p><i>.- Colocar el nombre de la unidad o gerencia administrativa a la que pertenece el puesto de trabajo y a la que se cargará el/los salario(s), según organigrama vigente.</i></p> <p><i>.- En el caso de los “puestos tipo”, colocar cada gerencia en la que estarán destacados.</i></p> <p><i>.- Si el descriptor de puestos define a la presidencia, a la vice presidencia o un cargo gerencial, colocar la gerencia, vice presidencia o presidencia respectiva.</i></p> |
| Ubicación (es): | <i>Colocar las ubicaciones físicas de las sedes en las que permanecerán los empleados que desempeñen el puesto de trabajo descrito.</i> |

| II. Propósito del puesto | |
|---|---|
| <i>Indicar la razón o propósito fundamental por el cual dicho puesto fue creado y existe dentro de la institución. Es decir, lo que se espera obtener en su ejecución y la forma en que contribuye en la operación de la institución.</i> | |
| III. Dimensiones del puesto | |
| Recursos, bienes y/o valores que administra: | <i>Listar los activos, equipos o dispositivos que tendrá a cargo y necesitará para realizar las funciones que su puesto requiere. Algunos pueden ser: Computadora, Vehículo, Herramientas, Escritorio, Silla de Escritorio, Impresora, Equipos de Campo, etc.</i> |
| Resultados a lograr por el puesto: | <i>Describir los resultados que ofrece a la organización en términos de productos, servicios o impacto en la misma</i> |

| IV. Funciones | |
|---------------|--|
| 1. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 2. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 3. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 4. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 5. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 6. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 7. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 8. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 9. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 10. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 11. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 12. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 13. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 14. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 15. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 16. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 17. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 18. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 19. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 20. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |
| 21. | <i>Describir las principales acciones que ejecuta el cargo y cómo las hace</i> |

| V. Entorno laboral | |
|------------------------|--|
| Relaciones internas: | <i>Colocar las áreas y puestos funcionales con los que normalmente tendrán contacto para realizar las actividades que el puesto descrito requiere</i> |
| Relaciones externas: | <i>Indicar las instituciones ajenas a la propia, con las que deberá interactuar para realizar las actividades que el puesto descrito requiere. Incluir personas particulares o clientes si fuera el caso.</i> |
| Libertad de actuación: | <i>Indicar la regulación interna y externa que deberá cumplir durante el desarrollo de sus funciones (p.e.: RIT, Contrato Colectivo, Leyes nacionales, Códigos Laborales, tratados internacionales, políticas gubernamentales, etc).</i> |

| VI. Perfil | | |
|----------------|--|---|
| | Generales | Específicos |
| Conocimientos: | <i>Colocar los conocimientos generales e indispensables que se consideren necesarios para desempeñar el cargo (p.e.: Ley de Impuesto sobre la Renta, tablas de</i> | <i>Colocar los conocimientos específicos o especializados que son indispensables para desempeñar el cargo (p.e.: Uso de Sistema Administrativo de Créditos, inglés técnico, Manual técnico SAFI, etc.):</i> |

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| | <i>amortización, inglés básico, Ley Básica de la Reforma Agraria, etc.):</i> Indispensables ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ | Indispensables ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ |
| Nivel educativo: | <i>Colocar el grado académico requerido y que deberá ser respaldado con un diploma emitido por instituciones de educación media y superior acreditadas por el MINED o autenticadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores.</i> | |
| Experiencia: | <i>Colocar la experiencia en puestos similares o superiores requeridos para el postulante.</i> | |
| Género: | | |
| Habilidades y destrezas: | <i>Colocar las habilidades y destrezas genéricos que necesita dominar para realizar las actividades que el puesto de trabajo requiere (p.e.: Manejo de equipo de oficina e informático, Conducción a la defensiva, Habilidad para cálculos numéricos, etc.):</i> ✓ ✓ ✓ ✓ | |
| Disponibilidad para viajar: | Sí: _____ | No: _____ |
| Licencia de Conducir: | Sí: _____ | No: _____ |
| Acreditaciones necesarias: | <i>Colocar si es necesaria alguna acreditación en el uso de algún tipo de software, uso de equipo especializado, cursos o diplomados específicos, capacitaciones gubernamentales, etc.</i> | |
| Observaciones: | | |

| VII. Competencias | | |
|-------------------|---------------------------|---|
| 1. Dimensión | Aspecto | Competencia |
| 1. Conductuales | 1.1. Principios y valores | 1. Servicio al cliente 2. Iniciativa 3. Inteligencia emocional 4. Orientación ética 5. Etc... |

| VII. Competencias | | |
|--|---|--|
| 1. Dimensión | Aspecto | Competencia |
| | 1.2. Eficacia personal | <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de la presión 2. Disciplina 3. Dominio personal 4. Etc... |
| | 1.3. De logro y acción | <ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad 2. Flexibilidad 3. Innovación 4. Etc... |
| 2. De Administración y Gerencia | 2.1. Manejo y administración de personal | <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo 2. Manejo de relaciones interpersonales 3. Manejo de Conflictos 4. Liderazgo 5. Uso óptimo de los recursos 6. Etc... |
| 3. Técnicas | 3.1. Técnicas generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso eficaz de la tecnología 2. Manejo de vehículos 3. Comunicación efectiva 4. Responsabilidad ambiental 5. Análisis logístico 6. Etc... |
| 4. De Resultados en el trabajo | 4.1. Cumplimiento de metas y objetivos: | <ol style="list-style-type: none"> 1. Proactividad 2. Adaptación al cambio 3. Toma rápida de decisiones 4. Etc... |

| VIII. Firmas de Revisión y Aprobación de Descriptor | |
|---|---|
| | |
| Actualizó | Aprobó |
| Colocar el puesto del Jefe Inmediato, que actualizó la información requerida por el puesto descrito. | Colocar el Puesto de Máxima Autoridad, de la División o Área Funcional a la que pertenece el puesto descrito |

ANEXO 4.C

Propuesta para Actualizar Perfil del Descriptor de Puesto de Trabajo: Perfil Académico

| Item | Puesto Funcional | Perfil Académico Requerido | Perfil Académico Sugerido |
|------|--|---|---|
| 1 | Administrador De Red | Estudiante Universitario (4 años ó +) de Ingeniería en Sistemas Informáticos | Egresado de Ingeniería en Sistemas Informáticos |
| 2 | Analista Programador | Técnico Ingeniería en Sistemas Informáticos | Egresado de Ingeniería en Sistemas Informáticos |
| 3 | Asistente a la Gerencia de Desarrollo Rural | Estudiante Universitario (4 años ó +) de Ingeniería Industrial | Estudiante Universitario (4 años ó +) de Ingeniería Industrial o Licenciatura en Administración de Empresas |
| 4 | Asistente de Presidencia | Bachiller General | Bachiller Técnico Vocacional Secretariado |
| 5 | Auxiliar de Almacén de Bienes en Existencia | Bachiller General | Bachiller Técnico Vocacional Contador |
| 6 | Auxiliar de Archivo | Bachiller General | Bachiller Técnico Vocacional Contador |
| 7 | Auxiliar de Enfermería | Bachiller General | Bachiller Técnico en Enfermería |
| 8 | Colaborador de Análisis Jurídico | Bachiller General | Licenciado en Ciencias Jurídicas |
| 9 | Colaborador Departamento de Recuperación y Adjudicación de Inmuebles FINATA-Banco de Tierras | Bachiller General | Licenciado en Ciencias Jurídicas |
| 10 | Colaborador Jurídico | Estudiante Universitario (4 años ó +) de Licenciatura en Ciencias Jurídicas | Licenciado en Ciencias Jurídicas |
| 11 | Colaborador Jurídico de Escrituración | Bachiller General | Licenciado en Ciencias Jurídicas |
| 12 | Colaborador Jurídico de Procuración | Bachiller Técnico Vocacional | Licenciado en Ciencias Jurídicas |
| 13 | Colaborador Jurídico Regional | Egresado de Carrera Universitaria en Licenciatura en Ciencias Jurídicas | Licenciado en Ciencias Jurídicas |
| 14 | Colaborador Jurídico Registral | Bachiller General | Licenciado en Ciencias Jurídicas |
| 15 | Colaborador Jurídico UACI | Estudiante Universitario (4 años ó +) de Licenciatura en Ciencias Jurídicas | Licenciado en Ciencias Jurídicas |
| 16 | Coordinador Administrativo Regional | Estudiante Universitario (4 años ó +) de Licenciatura en Administración de Empresas | Licenciado en Administración de Empresas o Ingeniero Industrial |
| 17 | Coordinador UACI | Estudiante Universitario (1 a 3 años) | Licenciado en Administración de Empresas o Ingeniero Industrial |
| 18 | Encargada de Administración de Personal | Tecnólogo | Licenciado en Psicología o Administración de Empresas |
| 19 | Encargada de Fondo Circulante de Monto Fijo | Bachiller Técnico Vocacional Contador | Estudiante Universitario (3 años ó +) de Licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas |
| 20 | Encargado de Activo Fijo | Bachiller General | Estudiante Universitario (3 años ó +) de Licenciatura en Contaduría Pública |
| 21 | Encargado de Almacén de Bienes en Existencia | Bachiller General | Estudiante Universitario (3 años ó +) de Licenciatura en Contaduría Pública |
| 22 | Encargado de Archivo Central | Bachiller General | Estudiante Universitario (3 años ó +) de Licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas |

| Item | Puesto Funcional | Perfil Académico Requerido | Perfil Académico Sugerido |
|------|---|---|--|
| 23 | Encargado de Archivo de Gestión | Bachiller General | Estudiante Universitario (3 años ó +) de Licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas |
| 24 | Encargado de Bodega de Bienes Inservibles | Educación Básica (9° Grado) | Bachiller Técnico Vocacional Contador |
| 25 | Encargado de Capacitaciones | Estudiante Universitario (1 a 3 años) en Licenciatura en Psicología | Estudiante Universitario (4 años ó +) en Licenciatura en Psicología |
| 26 | Encargado de Combustible | Bachiller General | Bachiller Técnico Vocacional Contador |
| 27 | Encargado de Desarrollo de Sistemas | Bachiller Técnico Vocacional Ingeniería en Sistemas Informáticos | Egresado de Ingeniería en Sistemas Informáticos |
| 28 | Encargado de Remuneraciones | Bachiller Técnico Vocacional Contador | Estudiante Universitario (1 a 3 años) de Licenciatura en Contaduría Pública |
| 29 | Encargado de Infraestructura Y Tecnología | Egresado de Carrera Universitaria Ingeniería en Sistemas Informáticos | Ingeniero en Sistemas Informáticos |
| 30 | Encargado de Archivo Central | Bachiller General | Estudiante Universitario (1 a 3 años) |
| 31 | Enfermera | Técnico | Bachiller Técnico en Enfermería |
| 32 | Gerente de Operaciones | Graduado Universitario Licenciatura en Administración de Empresas | Licenciado en Administración de Empresas o Carreras Similares |
| 33 | Gerente de Recursos Humanos | Graduado Universitario en Licenciatura en Psicología | Licenciado en Psicología o Carreras Afines |
| 34 | Gerente de Desarrollo Rural | Graduado Universitario en Ingeniería Industrial | Ingeniero Industrial o de Carreras Afines |
| 35 | Gerente General | Estudiante Universitario (1 a 3 años) | Licenciado en Administración de Empresas o Carreras Similares |
| 36 | Gestor de Cobro | Bachiller General | Bachiller Técnico Vocacional Contador |
| 37 | Inspector de Campo | Técnico Arquitectura | Estudiante Universitario (4 años ó +) de Ingeniería Civil |
| 38 | Intendente | Educación Básica (9° Grado) | Bachiller General |
| 39 | Jefa de Departamento de Asignación Individual Y Avalúos | Bachiller Técnico Vocacional | Licenciado en Ciencias Jurídicas o Ingeniería Agronómica |
| 40 | Jefa de Oficina de Asistencia de Junta Directiva | Egresado de Carrera Universitaria en Licenciatura en Ciencias Jurídicas | Licenciado en Ciencias Jurídicas |
| 41 | Jefe de Departamento de Desarrollo Agropecuario | Estudiante Universitario (4 años ó +) de Ingeniería Agronómica | Ingeniero Agrónomo |
| 42 | Jefe de Departamento de Tesorería | Egresado de Carrera Universitaria en Licenciatura en Economía | Licenciado en Economía o Carreras Afines |
| 43 | Jefe de Oficina de Recibo y Despacho de Correspondencia | Estudiante Universitario (4 años ó +) | Egresado de Carrera Universitaria afín al puesto |
| 44 | Jefe de Oficina Regional | Bachiller Técnico Vocacional | Estudiante Universitario (1 a 3 años) de Licenciatura en Administración de Empresas |
| 45 | Jefe de Sección de Infraestructura y Mantenimiento | Estudiante Universitario (4 años ó +) de Arquitectura | Arquitecto o Ingeniero Civil |
| 46 | Jefe de Unidad Ambiental | Egresado Carrera Universitaria en Ingeniería Agronómica | Ingeniero Agrónomo |

| Item | Puesto Funcional | Perfil Académico Requerido | Perfil Académico Sugerido |
|------|---|--|--|
| 47 | Jefe de Unidad de Archivo | Bachiller General | Estudiante Universitario (1 a 3 años) de Licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas |
| 48 | Jefe de Unidad de Género | Bachiller Técnico Vocacional | Licenciado en Ciencias Sociales o Carreras Afines |
| 49 | Jefe de Unidad de Informática | Egresado de Carrera Universitaria en Ingeniería en Sistemas Informáticos | Ingeniero en Sistemas Informáticos |
| 50 | Jefe de Unidad Financiera Institucional | Graduado Universitario en Licenciatura en Economía | Licenciado en Economía o Carreras afines; deseable con Maestría Financiera |
| 51 | Jefe Departamento de Contabilidad | Egresado de Carrera Universitaria en Licenciatura en Economía | Licenciado en Contaduría Pública |
| 52 | Jefe Departamento de Presupuesto | Egresado de Carrera Universitaria en Licenciatura en Economía | Licenciado en Economía o Carreras Afines |
| 53 | Jefe Departamento de Registro | Egresado de Carrera Universitaria en Licenciatura en Ciencias Jurídicas | Licenciado en Ciencias Jurídicas |
| 54 | Jefe Unidad de Participación Ciudadana | Bachiller General | Licenciado en Ciencias Sociales o Administración de Empresas |
| 55 | Mecánico | Educación Básica (6° Grado) | Técnico en Mecánica y Electricidad Automotriz |
| 56 | Motorista | Educación Básica (9° Grado) | Bachiller General |
| 57 | Ordenanza | Educación Básica (6° Grado) | Bachiller General |
| 58 | Presidenta | Graduado Universitario en Licenciatura en Ciencias Jurídicas | Máster en Ciencias Jurídicas, Economía, Finanzas, Dirección de Empresas y/o Post Grados Afines. |
| 59 | Subgerencia Legal | Graduado Universitario en Licenciatura en Ciencias Jurídicas | Máster en Ciencias Jurídicas |
| 60 | Subgerente de Desarrollo Rural | Graduado Universitario en Ingeniería Civil | Ingeniero Civil o Industrial con especialización en Gestión de Procesos y Productividad |
| 61 | Supervisor de Equipo de Mapeo | Egresado de Carrera Universitaria en Ingeniería Civil | Ingeniero Civil o Arquitecto |
| 62 | Supervisor de Cuadrilla Topográfica | Egresado de Carrera Universitaria en Ingeniería Civil | Ingeniero Civil o Arquitecto |
| 63 | Supervisor de Seguridad | Educación Básica (9° Grado) | Bachiller General |
| 64 | Técnico Administrativo Regional | Bachiller Técnico Vocacional Contador | Estudiante Universitario (2 a 4 años), en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o Licenciatura en Relaciones Internacionales |
| 65 | Técnico Administrativo | Bachiller Técnico Vocacional | Estudiante Universitario (1 a 3 años), en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o Licenciatura en Relaciones Internacionales |
| 66 | Técnico Ambiental | Técnico en Ingeniería Agronómica | Egresado universitario de Ingeniería Civil, Ingeniería Agronómica y/o Arquitectura |
| 67 | Técnico Contable | Bachiller Técnico Vocacional Contador | Licenciado en Contaduría Pública |
| 68 | Técnico de Aire Acondicionado | Educación Básica (6° Grado) | Bachiller Técnico Vocacional |

| Item | Puesto Funcional | Perfil Académico Requerido | Perfil Académico Sugerido |
|------|---|---|---|
| 69 | Técnico de Apoyo | Bachiller General | Estudiante Universitario (2 a 4 años) de Licenciatura en Psicología, Trabajo social, Psicología o en Educación |
| 70 | Técnico de Apoyo Informático SAFI | Bachiller Técnico Vocacional en Ingeniería en Sistemas Informáticos | Ingeniero en Sistemas Informáticos, Licenciado en Ciencias de la Computación o carreras afines. |
| 71 | Técnico de Archivo | Bachiller General | Estudiante Universitario (1 a 3 años) en Admón. de Empresas, Relaciones Internacionales, Mercadeo e Ingeniería Industrial. |
| 72 | Técnico de Archivo Contable | Bachiller General | Estudiante Universitario (1 a 3 años) en Licenciatura en Contaduría Pública. |
| 73 | Técnico de Asignación Individual | Bachiller General | Estudiante universitario (1 a 3 años) de Licenciatura en Ciencias Jurídicas, Ingeniería Civil o carreras afines. |
| 74 | Técnico de Atención Al Cliente | Bachiller General | Estudiante Universitario (1 a 3 años) en Administración de Empresas, Relaciones Internacionales, Mercadeo e Ingeniería Industrial. |
| 75 | Técnico de Auditoría Interna | Bachiller Técnico Vocacional Contador | Licenciado en Contaduría Pública y/o Ciencias Jurídicas |
| 76 | Técnico de Avalúos | Técnico | Ingeniero Civil o Arquitecto |
| 77 | Técnico de Comunicaciones | Estudiante Universitario (1 a 3 años) de Licenciatura en Relaciones Internacionales | Licenciado en Relaciones Internacionales, Mercadeo, Periodismo y/o Comunicaciones |
| 78 | Técnico de Control de Calidad | Bachiller General | Ingeniero en Sistemas Informáticos, Licenciado en Ciencias de la Computación o carreras afines. |
| 79 | Técnico de Créditos | Estudiante Universitario (1 a 3 años) Licenciatura en Contaduría Pública | Estudiante Universitario (2 a 4 años) en Licenciatura en Contaduría Pública |
| 80 | Técnico de Desarrollo Agropecuario | Bachiller Técnico Vocacional | Técnico o Ingeniero Agrónomo |
| 81 | Técnico de Escrituración | Bachiller General | Estudiante Universitario (2 a 4 años) en Licenciatura en Ciencias Jurídicas |
| 82 | Técnico de Infraestructura Y Tecnología | Bachiller Técnico Vocacional en Ingeniería en Sistemas Informáticos. | Estudiante Universitario (2 a 4 años) en Ingeniería en Sistemas Informáticos, Licenciatura en Ciencias de la Computación o carreras afines. |
| 83 | Técnico de Mapeo | Técnico Ingeniería Civil | Estudiante Universitario (2 a 4 años) en Ingeniería Civil o Arquitectura |
| 84 | Técnico de Obra de Banco | Educación Básica (6° Grado) | Bachiller Técnico Vocacional |
| 85 | Técnico de Participación Ciudadana | Bachiller General | Estudiante Universitario (2 a 4 años) de Licenciatura en Psicología, Trabajo social, Psicología o en Educación, Relaciones Internacionales, Mercadeo, Periodismo y/o Comunicaciones |
| 86 | Técnico de Planificación | Egresado de Carrera Universitaria en Licenciatura en Administración de Empresas | Estudiante Universitario (2 a 4 años) de Ingeniería Industrial y/o Licenciatura en Administración de Empresas |
| 87 | Técnico de Presupuesto | Bachiller Técnico Vocacional Contador | Estudiante Universitario (2 a 4 años) de Licenciatura en Administración de Empresas o Licenciatura en Economía |

| Item | Puesto Funcional | Perfil Académico Requerido | Perfil Académico Sugerido |
|------|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| 88 | Técnico de Soporte Informático | Bachiller General | Estudiante Universitario (2 a 4 años) en Ingeniería en Sistemas Informáticos, Licenciatura en Ciencias de la Computación o carreras afines. |
| 89 | Técnico de Tesorería | Bachiller Técnico Vocacional Contador | Estudiante Universitario (2 a 4 años) de Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Economía o Licenciatura en Contaduría Pública. |
| 90 | Técnico de Transferencia de Tierras | Bachiller Técnico Vocacional Contador | Estudiante Universitario (2 a 4 años) en Ingeniería Civil o Arquitectura |
| 91 | Técnico de Unidad de Género | Estudiante Universitario (1 a 3 años) | Estudiante Universitario (2 a 4 años) de Licenciatura en Psicología, Trabajo social, Psicología o en Educación |
| 92 | Técnico Electricista | Educación Básica (9° Grado) | Bachiller Técnico Vocacional |
| 93 | Técnico Encargado de Archivo Regional | Bachiller General | Estudiante Universitario (1 a 3 años) en Administración de empresas, relaciones internacionales, Mercadeo e Ingeniería Industrial. |
| 94 | Técnico UACI | Estudiante Universitario (1 a 3 años) | Estudiante Universitario (1 a 3 años) en Administración de empresas, relaciones internacionales, Mercadeo e Ingeniería Industrial. |
| 95 | Técnico Unidad de Género | Estudiante Universitario (1 a 3 años) | Estudiante Universitario (2 a 4 años) de Licenciatura en Psicología, Trabajo social, Psicología o en Educación |
| 96 | Topógrafo | Técnico | Estudiante Universitario (2 a 4 años) en Ingeniería Civil o Arquitectura |

ANEXO 4.D

Propuesta para Actualizar Perfil del Descriptor de Puestos: Conocimientos Requeridos

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|---|--|---|
| 1 | Administrador de Red | -Deseable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras, -Instalación y configuración de sistemas operativos, -Mantenimiento, instalación y configuración de dispositivos periféricos, -Cableado y configuración de redes | -Experiencia en el uso de software utilitario; -Mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras; -Instalación y configuración de sistemas operativos; -Mantenimiento, Instalación y configuración de dispositivos periféricos; -Cableado y configuración de redes. |
| 2 | Analista Programador | Deseable Herramientas XAF, Visual Basic 6.0, ASP. NET 2010, PHP, QL Server 2008, MySQL, Microsoft Project | -Experiencia demostrable de programación en PHP; -Crear modelo de base de datos y consultas de base de datos; -Conocimiento en MySQL; -Conocimiento en HTML5; -Herramientas XAF; -Microsoft Project. |
| 3 | Asistente a la Gerencia de Desarrollo Rural | -Indispensable Manejo de software de inventario, -Elaboración de informes y/o documentos técnicos, -Administración y Organización | -Manejo de software de inventario; -Excel, Word, Power Point; -Elaboración de informes y/o documentos técnicos; -Administración y Organización. |
| 4 | Asistente de Presidencia | -Indispensable Elaboración de informes y/o documentos técnicos, -Manejo básico de archivos y documentos, -Conocimiento en redacción y elaboración de documentos, -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.) -Deseable Administración de cajas chicas | -Elaboración de informes y/o documentos técnicos; -Manejo básico de archivos y documentos; -Conocimiento en redacción y elaboración de documentos; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Administración de cajas chicas; -Organizar y coordinar compromisos de agenda; |
| 5 | Asistente Técnico | -Indispensable Derechos Humanos, -Normativa de Igualdad, -Elaboración de materiales didácticos con enfoque de género. -Deseable Mecanismos institucionales de prevención, detección y referencia de casos de violencia contra la mujer, -Planificación estratégica y operativa | -Conocimiento de normativa de derechos Humanos; -Normativa de Igualdad; -Elaboración de materiales didácticos con enfoque de género; -Mecanismos institucionales de prevención, detección y referencia de casos de violencia contra la mujer; -Planificación estratégica y operativa; -Conocimientos de Word, Excel y Power Point; -Conocimientos en Redacción y Elaboración de documentos. |
| 6 | Auxiliar de Almacén de Bienes en Existencia | -Indispensable, Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Manejo de inventarios y bodega | -Uso de software utilitario; -Manejo de inventarios y bodega; -Conocimiento de lógica contable; -Métodos de valuación de inventarios; |
| 7 | Auxiliar de Archivo | -Indispensable Manejo de software de inventario, | -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|--|---|--|
| | | -Manejo básico de archivos y documentos | -Manejo de inventarios y bodega; -Conocimiento de lógica contable; -Métodos de valuación de inventarios; |
| 8 | Auxiliar de Enfermería | -Deseable Limpieza de instrumentos odontológicas, -Manejo básico de archivos y documentos, -Procedimientos para tramites médicos y administrativos del ISSS, -Manejo de máquina de mecanografía; -Elaboración de informes epidemiológicos | -Limpieza de instrumentos odontológicas; -Manejo básico de archivos y documentos; -Procedimientos para tramites médicos y administrativos del ISSS; -Manejo de máquina de mecanografía; -Elaboración de informes epidemiológicos; -Uso de software utilitario. |
| 9 | Cadenero | -Indispensable Matemática básica (operaciones, medidas de longitud y áreas) -Deseable Topografía básica | -Conocimiento de matemáticas básica; -Medidas de longitud y áreas; -Topografía básica; -Mantenimiento de herramientas de corte. |
| 10 | Carpintero | -Indispensable Carpintería | -Conocimientos de tipos de madera; -Uso y mantenimiento de herramientas de carpintería. |
| 11 | Colaborador de Análisis Jurídico | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.) | -Uso de software utilitario; -Conocimientos de leyes agrarias; -Servicio al cliente; -Elaboración de informes y opiniones jurídicas; -Técnicas de atención al cliente. |
| 12 | Colaborador Departamento de Recuperación y Adjudicación de Inmuebles FINATA Banco de Tierras | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Derecho registral, notarial, administrativo y agrario (énfasis en Decretos 207, 839 y 713) | -Uso de software utilitario; -Conocimientos de leyes agrarias; -Servicio al cliente; -Elaboración de informes y opiniones jurídicas; -Técnicas de atención al cliente; -Leyes notariales, Registrales. |
| 13 | Colaborador Jurídico | -Indispensable Leyes agrarias, -Leyes Civiles, -Leyes notariales, -Leyes registrales, -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.) | -Uso de software utilitario; -Conocimientos de leyes agrarias; -Servicio al cliente; -Elaboración de informes y opiniones jurídicas; -Técnicas de atención al cliente; -Leyes notariales, Registrales; -Procesos de transferencia del ISTA. |
| 14 | Colaborador Jurídico de Escrituración | -Deseable Procesos de Transferencia del ISTA, -Ley de Notariado, -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.) -Deseable Software Master Lex, Software Protocolab | -Uso de software utilitario; -Conocimientos de leyes agrarias; -Servicio al cliente; -Elaboración de informes y opiniones jurídicas; -Técnicas de atención al cliente; -Leyes notariales, Registrales; -Procesos de transferencia del ISTA; -Software Protocolab. |
| 15 | Colaborador Jurídico de Procuración | -Deseable Procesos de Transferencia del ISTA, -Ley de Notariado, -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.) -Deseable Software Master Lex, Software Protocolab | -Uso de software utilitario; -Conocimientos de leyes agrarias; -Servicio al cliente; -Elaboración de informes y opiniones jurídicas; -Técnicas de atención al cliente; -Leyes notariales, Registrales; -Procesos de transferencia del ISTA. |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|---|---|---|
| 16 | Colaborador Jurídico Regional | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Deseable Conocimiento del derecho agrario, -Leyes aplicables por FINATA y Banco de Tierras, -Leyes Ambientales, -Indispensable Código civil, -Código de procedimientos civiles y mercantiles, -Ley de Notariado, -Deseable Ley de Ejercicio Notarial de la Jurisdicción Voluntaria y otras Diligencias | -Uso de software utilitario; -Conocimientos de leyes agrarias; -Servicio al cliente; -Elaboración de informes y opiniones jurídicas; -Técnicas de atención al cliente; -Leyes notariales, Registrales; -Procesos de transferencia del ISTA; -Leyes aplicables a FINATA; -Leyes ambientales. |
| 17 | Colaborador Jurídico Registral | -Deseable Ley de Notariado, -Leyes Civiles, -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.) | -Uso de software utilitario; -Conocimientos de leyes agrarias; -Servicio al cliente; -Elaboración de informes y opiniones jurídicas; -Técnicas de atención al cliente; -Leyes notariales, Registrales; -Procesos de transferencia del ISTA; |
| 18 | Colaborador Jurídico UACI | -Indispensable Ley de Adquisiciones y -Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) | -Uso de software utilitario; -Conocimientos de leyes agrarias; -Servicio al cliente; -Elaboración de informes y opiniones jurídicas; -Técnicas de atención al cliente; -Leyes notariales, Registrales; -Procesos de transferencia del ISTA. |
| 19 | Colector | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Contabilidad básica | -Uso de software utilitario (Word, Excel, etc.); -Contabilidad financiera básica; -Atención al cliente; -Técnicas de archivo. |
| 20 | Coordinador Administrativo Regional | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Deseable Programas y softwares contables y/o administrativos, -Administración Pública, -Administración de personal (recurso humano) | -Conocimiento de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Programas y softwares contables y/o administrativos; -Administración Pública; -Administración de personal (recurso humano) y conocimientos en contabilidad y costos; -Habilidades de liderazgo y planificación. |
| 21 | Coordinador UACI | -Indispensable Ley de Adquisiciones y -Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), -Disposiciones generales del presupuesto y administración financiera del Estado, -Ley de Ética, -Normas Técnicas de Control Interno | -Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP); -Disposiciones generales del presupuesto y administración financiera del Estado; -Ley de Ética, Normas Técnicas de Control Interno; -Elaboración de informe gerenciales; -Manejo avanzado de office Word, Excel y Power Point; -Habilidades de liderazgo y planificación. |
| 22 | Encargada de Administración de Personal | -Indispensable Aplicación e interpretación de pruebas psicológicas, | -Aplicación e interpretación de pruebas psicológicas; -Informe de pruebas de desempeño; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|--|---|--|
| | | -Computación básica, -Deseable Leyes laborales | -Computación básica; -Leyes laborales; -Nivel intermedio de Excel, Word y Power Point; -Habilidades de negociación. |
| 23 | Encargada de Archivo Especializado | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Deseable Manejo básico de archivos y documentos | -Uso de software utilitario (Word, Excel, etc.); -Técnicas de archivo de documentos; -Conocimientos de contabilidad básica. |
| 24 | Encargada de Fondo Circulante de Monto Fijo | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Manejo básico de archivos y documentos, -Computación básica | -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Manejo básico de archivos y documentos; -Contabilidad básica; -Conocimiento básico de leyes tributarias. |
| 25 | Encargada de Sección de Cobros | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Contabilidad básica | -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Contabilidad básica; -Atención al cliente y Técnicas de cobro efectivo. |
| 26 | Encargado de Activo Fijo | -Indispensable Manejo de inventarios y bodega, -Contabilidad básica | -Nivel intermedio de Excel, Word y Power Point; -Conocimientos de contabilidad; -Métodos de depreciación; -Leyes tributarias. |
| 27 | Encargado de Almacén de Bienes en Existencia | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Manejo de inventarios y bodega, -Contabilidad básica | -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Manejo de inventarios y bodega; -Contabilidad básica y leyes tributarias. |
| 28 | Encargado de Archivo Central | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Deseable Manejo básico de archivos y documentos | -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Manejo básico de archivos y documentos; -Contabilidad básica; -Conocimiento básico de leyes tributarias. |
| 29 | Encargado de Archivo de Gestión | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Deseable Manejo básico de archivos y documentos | -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Manejo básico de archivos y documentos; -Contabilidad básica; -Conocimiento básico de leyes tributarias. |
| 30 | Encargado de Bodega de Bienes Inservibles | -Deseable Contabilidad básica, -Indispensable Manejo de inventarios y bodega, -Deseable Computación básica | -Contabilidad básica; -Técnicas de inventarios y bodega; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.). |
| 31 | Encargado de Capacitaciones | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Normas de control interno, -Legislación laboral | -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Normas de control interno; -Legislación laboral; -Habilidades de comunicación; -Empatía y buenas relaciones interpersonales. |
| 32 | Encargado de Remuneraciones | -Indispensable Leyes laborales | -Conocimiento básico de contabilidad; -Leyes laborales y tributarias; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.). |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|-----------------------------|--|--|
| 33 | Enfermera | -Deseable Funcionamiento de clínicas empresariales, -Medicina General, -Normativa para el otorgamiento de referencias e incapacidades del ISSS, -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.) | -Funcionamiento de clínicas empresariales; -Medicina General; -Normativa para el otorgamiento de referencias e incapacidades del ISSS; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.). |
| 34 | Gerente de Operaciones | -Indispensable Competencias directivas, -Deseable Manejo de presupuestos, -Indispensable Planificación estratégica y operativa, -Gestión de Recursos Humanos, -Normas de control interno, -Deseable Legislación laboral | -Competencias directivas; -Manejo de presupuestos; -Planificación estratégica y operativa; -Gestión de Recursos Humanos; -Normas de control interno; -Legislación laboral; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 35 | Gerente de Recursos Humanos | -Deseable Manejo de conflictos, Leyes laborales | -Manejo de conflictos; -Leyes laborales; -Planificación y estrategia operativa; -Gestión de recursos humanos; -Ley de salarios; -Análisis de contratos colectivos; -Capacidad de negociación; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 36 | Gerente Desarrollo Rural | -Deseable AutoCAD, Global Mapper, Civil CAD, MapSource, Project y Windows Mobile, -Indispensable Administración de personal (recurso humano), -Uso de escáners multifuncionales y equipo de oficina, -Deseable Conocimiento detallado de los decretos de la Reforma Agraria, Acuerdos de Paz (desmovilizados) y FINATA, -Topografía básica | -Auto CAD; -Global Mapper; -Civil CAD; -MapSource; -Project y Windows Mobile; -Administración de personal (recurso humano); -Uso de escaners multifuncionales y equipo de oficina; -Conocimiento detallado de los decretos de la Reforma Agraria; -Acuerdos de Paz (desmovilizados) y FINATA; -Topografía básica; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 37 | Gerente General | -Indispensable Leyes agrarias, Leyes de asociaciones cooperativas, -Deseable Planificación estratégica y operativa | -Leyes agrarias; -Leyes de asociaciones cooperativas; -Planificación estratégica y operativa; -Pensamiento crítico; -Habilidades de comunicación; -Creativo y con iniciativa; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|---|--|--|
| | | | -Capacidad de planificar, negociar y trabajo en equipo; -Conocimientos generales de logística; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 38 | Gerente Legal | -Indispensable Administración Pública, -Leyes agrarias, -Leyes notariales, -Leyes sobre propiedades inmueble (Registro de la propiedad) | -Administración Pública; -Leyes agrarias; -Leyes notariales; -Leyes sobre propiedades inmueble (Registro de la propiedad); -Con pensamiento crítico; -Habilidades de comunicación; -Creativo y con iniciativa; -Capacidad de planificar, negociar y trabajo en equipo; -Conocimientos generales de logística; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 39 | Gestor de Cobro | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Contabilidad básica | -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Contabilidad básica; -Técnicas de cobro. |
| 40 | Jardinero | -Indispensable Jardinería básica | -Conocimientos de jardinería y ornato; -Uso de herramientas y máquinas de jardinería. |
| 41 | Jefa de Departamento de Asignación Individual y Avalúos | -Indispensable uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Leyes y derecho agrario vigente, Deseable Administración de proyectos | -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Leyes y derecho agrario vigente; -Administración de proyectos; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 42 | Jefa de Oficina de Asistencia de Junta Directiva | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Deseable Manejo básico de archivos y documentos, -Elaboración de informes ejecutivos y para toma de decisiones | -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Deseable Manejo básico de archivos y documentos; -Elaboración de informes ejecutivos y para toma de decisiones; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 43 | Jefe de Departamento de Desarrollo Agropecuario | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), | -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Administración básica de empresas agropecuarias y organizaciones sociales; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|---|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> -Administración básica de empresas agropecuarias y organizaciones sociales, -Formulación y evaluación de proyectos agropecuarios y sociales, -Manejo de cultivos diversificados y planes de producción, -Administración de personal (recurso humano), -Gestión con organismos nacionales e internacionales de cooperación en proyectos sociales y agropecuarios, -Deseable Topografía básica, Indispensable Control de calidad | <ul style="list-style-type: none"> -Formulación y evaluación de proyectos agropecuarios y sociales; -Manejo de cultivos diversificados y planes de producción; -Administración de personal (recurso humano); -Gestión con organismos nacionales e internacionales de cooperación en proyectos sociales y agropecuarios; -Topografía básica; -Control de calidad; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 44 | Jefe de Departamento de Proyectos de Parcelación | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Deseable AutoCAD, Global Mapper, Civil CAD, MapSource, Project y Windows Mobile, Software de descarga de datos (PC-Colector de datos), -Indispensable Topografía básica, -Lectura e interpretación de planos, -Uso de libretas topográficas, Lectura de documentos catastrales, -Planificación estratégica y operativa, -Deseable Transformación de coordenadas | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -AutoCAD; -Global Mapper; -Civil CAD; -MapSource; -Project y Windows Mobile; -Software de descarga de datos (PC-Colector de datos); -Topografía básica; -Lectura e interpretación de planos; -Uso de libretas topográficas; -Lectura de documentos catastrales; -Planificación estratégica y operativa; -Transformación de coordenadas; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 45 | Jefe de Departamento de Recuperación y Adjudicación Banco de Tierras FINATA | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Administración de personal (recurso humano), -Deseable Leyes agrarias, Interpretación y lectura de planos | <ul style="list-style-type: none"> -Administración de personal (recurso humano); -Leyes agrarias, Interpretación y lectura de planos; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 46 | Jefe de Departamento de Servicios Generales | <ul style="list-style-type: none"> -Deseable Administración de proyectos, -Administración de flota de vehículos, -Indispensable Elaboración y administración de presupuestos, -Mantenimiento de infraestructura, -Deseable Contabilidad básica, -Indispensable Legislación laboral, -Uso de software utilitario | <ul style="list-style-type: none"> -Administración de proyectos; -Administración de flota de vehículos; -Elaboración y administración de presupuestos; -Mantenimiento de infraestructura; -Contabilidad básica; -Legislación laboral; -Uso de software utilitario; -Habilidades de Liderazgo. |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|---|---|--|
| 47 | Jefe de Departamento de Tesorería | -Deseable Contabilidad gubernamental, -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Ley de Administración Financiera del Estado | -Contabilidad gubernamental; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Ley de Administración Financiera del Estado; -Habilidades de negociación; -Buenas Relaciones interpersonales; -Proactivo; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 48 | Jefe de Oficina de Recibo y Despacho de Correspondencia | -Indispensable Atención al Cliente - Usuario, -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Deseable Administración Pública, -Procesos de Transferencia del ISTA | -Atención al Cliente; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Administración Pública; -Procesos de Transferencia del ISTA; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 49 | Jefe de Oficina Regional | -Deseable Planificación estratégica y operativa, Administración de personal (recurso humano), -Indispensable Formulación y evaluación de proyectos | -Planificación estratégica y operativa; -Administración de personal (recurso humano); -Formulación y evaluación de proyectos; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 50 | Jefe de Sección de Infraestructura y Mantenimiento | -Indispensable Elaboración y administración de presupuestos, -Deseable Manejo de inventarios y bodega, -Indispensable Elaboración de informes ejecutivos y para toma de decisiones, -Deseable Albañilería, electricidad y obra de banco en general | -Elaboración y administración de presupuestos; -Manejo de inventarios y bodega; -Elaboración de informes ejecutivos y para toma de decisiones; -Albañilería; -Electricidad y obra de banco en general; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 51 | Jefe de Sección de Transporte y Taller | -Indispensable Leyes y reglamento de tránsito, -Deseable Electrónica Automotriz, -Indispensable Mecánica automotriz intermedia, -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.) | -Leyes y reglamento de tránsito; -Electrónica Automotriz; -Mecánica automotriz intermedia; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Conocimientos generales de logística y comunicación; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|-------------------------------------|--|--|
| | | | -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 52 | Jefe de Unidad Ambiental | -Deseable Aplicación de metodologías para formación en temas medio ambientales dirigidos a personas adultas, -Aplicación de la legislación nacional y convenios internacionales sobre gestión ambiental, -Indispensable Conocimiento en la formulación y evaluación de políticas, programas y proyectos, -Elaboración de informes y/o documentos técnicos | -Aplicación de metodologías para formación en temas medio ambientales dirigidos a personas adultas; -Aplicación de la legislación nacional y convenios internacionales sobre gestión ambiental; -Conocimiento en la formulación y evaluación de políticas, programas y proyectos; -Elaboración de informes y/o documentos técnicos; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 53 | Jefe de Unidad de Archivo | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Deseable Manejo básico de archivos y documentos | -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Manejo básico de archivos y documentos; -Conocimientos de contabilidad básica; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 54 | Jefe de Unidad de Auditoria Interna | -Indispensable Contabilidad gubernamental y auditoria gubernamental, -Competencias directivas, -Normas de auditoria gubernamental, -Evaluación de sistemas de control interno | -Contabilidad gubernamental y auditoria gubernamental; -Competencias directivas, Normas de auditoria gubernamental; -Evaluación de sistemas de control interno; -Manejo de personal y uso de software utilitarios; -Conocimientos Generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 55 | Jefe de Unidad de Género | -Indispensable Elaboración de materiales didácticos con enfoque de género, -Elaboración y propuestas de leyes con enfoque de género, -Trabajo con movimiento de mujeres campesinas, -Administración de personal (recurso humano), -Planes de formación con enfoque de género | -Elaboración de materiales didácticos con enfoque de género; -Elaboración y propuestas de leyes con enfoque de género; -Trabajo con movimiento de mujeres campesinas; -Administración de personal (recurso humano); -Planes de formación con enfoque de género; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|---|---|--|
| | | | -Buenas relaciones interpersonales. |
| 56 | Jefe de Unidad de Informática | -Deseable Administración de personal (recurso humano), -Administración de proyectos, -Herramientas XAF, Visual Basic 6.0, ASP. NET 2010, PHP y IIS, Bases de datos SQL Server 2008, MySQL y ORACLE, File Server, Microsoft Project | -Administración de personal (recurso humano); -Administración de proyectos; -Herramientas XAF, -Visual Basic 6.0, ASP. NET 2010, PHP y IIS, Bases de datos SQL Server 2008, MySQL y ORACLE, File Server, -Microsoft Project; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 57 | Jefe de Unidad de Planificación | -Indispensable Formulación y evaluación de proyectos, -Elaboración de planes de producción y capacitación, -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Elaboración de informes y/o documentos técnicos | -Formulación y evaluación de proyectos; -Elaboración de planes de producción y capacitación; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Elaboración de informes y/o documentos técnicos; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 58 | Jefe de Unidad Financiera Institucional | -Indispensable Contabilidad gubernamental, -Funcionamiento y operatividad de la aplicación informática SAFI, -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Ley orgánica de administración financiera del Estado y su Reglamento, -Ley y Reglamento de Renta e IVA, -Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República, -Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), -Funcionamiento y operatividad de la aplicación informática SAFI | -Contabilidad gubernamental; -Funcionamiento y operatividad de la aplicación informática SAFI; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Ley orgánica de administración financiera del Estado y su Reglamento; -Ley y Reglamento de Renta e IVA; -Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República; -Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP); -Funcionamiento y operatividad de la aplicación informática SAFI; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 59 | Jefe Departamento de Contabilidad | -Deseable Contabilidad gubernamental, -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Ley orgánica de administración financiera del Estado y su Reglamento, -Normativa de gestión financiera del sector público, | -Contabilidad gubernamental; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Ley orgánica de administración financiera del Estado y su Reglamento; -Normativa de gestión financiera del sector público; -Ley y Reglamento de Renta e IVA; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|------------------------------------|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> -Ley y Reglamento de Renta e IVA, -Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República, -Normas de auditoría gubernamental, -Funcionamiento y operatividad de la aplicación informática SAFI | <ul style="list-style-type: none"> -Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República; -Normas de auditoría gubernamental; -Funcionamiento y operatividad de la aplicación informática SAFI; -Conocimiento de normativa Financiera; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 60 | Jefe Departamento de Créditos | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Contabilidad y área de créditos, -Elaboración de informes ejecutivos y para toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Contabilidad y área de créditos; -Elaboración de informes ejecutivos y para toma de decisiones; -Capacidad de negociación; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 61 | Jefe Departamento de Escrituración | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Procesos de Transferencia del ISTA, -Ley de Notariado, -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Software Master Lex, -Software Protocolab, -Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) | <ul style="list-style-type: none"> -Procesos de Transferencia del ISTA; -Ley de Notariado; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Software Master Lex; -Software Protocolab; -Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP); -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 62 | Jefe Departamento de Presupuesto | <ul style="list-style-type: none"> -Deseable Contabilidad gubernamental, -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Elaboración de informes y/o documentos técnicos, -Ley de Administración Financiera del Estado, -Clasificación para las transacciones financieras del sector público | <ul style="list-style-type: none"> -Contabilidad gubernamental; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Elaboración de informes y/o documentos técnicos; -Ley de Administración Financiera del Estado; -Clasificación para las transacciones financieras del sector público; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 63 | Jefe Departamento de Registro | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Leyes notariales, -Leyes registrales | <ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento de leyes notariales y registrales; -Planificación y coordinación; -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Administración de personal; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|--|---|---|
| | | | -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 64 | Jefe Oficina de Asesoría de la Presidencia | -Indispensable Leyes constitucionales, civiles, agrario, laboral, administrativo, registral, mercantil y penal. -Indispensable Leyes agrarias, -Análisis y elaboración de contratos, -Elaboración de dictámenes para conocimiento de Junta Directiva | -Dominio de leyes constitucionales, civiles, agrario, laboral, administrativo, registral, mercantil y penal; -Análisis y elaboración de contratos; -Elaboración de dictámenes para conocimiento de Junta Directiva; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 65 | Jefe Unidad de Comunicaciones | -Indispensable Etiqueta y protocolo, -Manejo de equipo de video y fotografía, -Softwares especializados en edición de fotografía audio, video y diseño gráfico, -Deseable Competencias directivas | -Etiqueta y protocolo; -Manejo de equipo de video y fotografía; -Software especializado en edición de fotografía audio, video y diseño gráfico; -Competencias directivas; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 66 | Jefe Unidad de Participación Ciudadana | -Indispensable Elaboración de informes y/o documentos técnicos, -Ley de Acceso a la Información Pública y Reglamento, -Leyes y regulaciones de la Reforma Agraria Vigente | -Elaboración de informes y/o documentos técnicos; -Ley de Acceso a la Información Pública y Reglamento; -Leyes y regulaciones de la Reforma Agraria Vigente; -Conocimientos generales de logística y comunicación; -Fluidez verbal, liderazgo y toma de decisiones; -Buenas relaciones interpersonales. |
| 67 | Mecánico | -Indispensable Mecánica automotriz básica, -Electricidad Automotriz, -Deseable Electrónica Automotriz, -Inyección Electrónica | -Mecánica automotriz básica; -Electricidad Automotriz; -Electrónica Automotriz; -Inyección Electrónica; -Aire Acondicionado automotriz; -Seguridad Industrial y Salud Ocupacional; -Prevención y Evaluación de Riesgos. |
| 68 | Médico | -Indispensable Medicina General | -Protocolos, procedimientos y legislación del ISSS; -Medicina general; -Laboratorio clínico; -Anestesiología; -Inhaloterapia; -Radiología e imágenes; -Nutrición; -Educación en salud; -Ecotecnología; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|--------------------------------|--|---|
| | | | -Salud materno infantil; -Fisioterapia y terapia ocupacional; -Salud ambiental; -Enfermería; -Salud pública; -Servicios integrales de salud sexual y reproductiva. |
| 69 | Motorista | -Deseable Mecánica automotriz básica | -Mecánica automotriz básica; -Electricidad Automotriz básica; -Manejo a la Defensiva; -Seguridad Industrial y Salud Ocupacional; -Prevención y Evaluación de Riesgos. |
| 70 | Odontólogo | -Indispensable Uso de materiales dentales, -Equipo de diagnóstico e instrumental | -Uso de materiales y equipos dentales; -Equipo instrumental y de diagnóstico; -Anestesiología y Radiología; -Protocolos, procedimientos y legislación del ISSS. |
| 71 | Ordenanza | N / A | -Limpieza e higiene de mobiliario y equipo de oficina de acuerdo a recomendaciones de fabricantes y/o buenas prácticas aplicables; -Seguridad y salud ocupacional; -Prevención y evaluación de riesgos. |
| 72 | Presidenta | -Indispensable Leyes y regulaciones de la Reforma Agraria Vigente, -Leyes agrarias, -Leyes de asociaciones cooperativas | -Leyes y regulaciones de la Reforma Agraria Vigente; -Leyes Agrarias y de la propiedad privada; -Leyes de Asociaciones Cooperativas; -Legislación Nacional y Administración Pública; -Tratados y Acuerdos Internacionales aplicables. |
| 73 | Secretaria/o | -Indispensable Elaboración de informes y/o documentos técnicos, -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Indispensable Manejo básico de archivos y documentos | -Taquigrafía; -Gestión y Administración de Archivos; -Documentos y Correspondencia; -Redacción y Elaboración de Informes, -Reportes, Resúmenes y Documentos Técnicos; -Uso de software utilitario; -Uso de Equipo Mecánico y Digital de Oficina; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 74 | Subgerencia Legal | -Indispensable Leyes agrarias, -Administración Pública | -Leyes y regulaciones de la Reforma Agraria Vigente; -Leyes Agrarias y de la propiedad privada; -Leyes de Asociaciones Cooperativas; -Legislación Nacional y Administración Pública; -Tratados y Acuerdos Internacionales aplicables; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 75 | Subgerente de Desarrollo Rural | -Deseable Software de dibujo, -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Deseable Leyes Ambientales, | -Software utilitario y de dibujo; -Leyes Ambientales; -Leyes y regulaciones de la Reforma Agraria Vigente; -Topografía básica; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|-------------------------------------|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Leyes y regulaciones de la Reforma Agraria Vigente. -Deseable Topografía básica, -Administración y Organización | <ul style="list-style-type: none"> -Administración y Organización de Recurso Humano y proyectos; -Normas técnicas de control interno; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 76 | Supervisor de Equipo De Mapeo | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), AutoCAD, Softdesk, Land Desktop Microstation, Microsoft Project y ArcView, Topografía, estación total, GPS y lectura e interpretación de planos, -Uso de libretas topográficas, -Deseable Leyes sobre propiedades inmueble (Registro de la propiedad), -Cartografía | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de software utilitario y especializado como AutoCAD, Softdesk, Land Desktop Microstation, Microsoft Project y ArcView; -Topografía aplicada, -Estación total; -Uso de GPS; -Lectura e Interpretación de Planos; -Uso de libretas topográficas; -Leyes sobre propiedades inmueble (Registro de la propiedad); -Cartografía; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 77 | Supervisor de Cuadrilla Topográfica | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), AutoCAD, Softdesk, Land Desktop Microstation, Microsoft Project y ArcView, Topografía, estación total, GPS y lectura e interpretación de planos, -Uso de libretas topográficas | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de software utilitario y especializado como AutoCAD, Softdesk, Land Desktop Microstation, Microsoft Project y ArcView; -Topografía aplicada; -Estación total; -Uso de GPS; -Lectura e Interpretación de Planos; -Uso de libretas topográficas; -Leyes sobre propiedades inmueble (Registro de la propiedad); -Cartografía; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 78 | Supervisor de Seguridad | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Defensa Personal, -Manejo de armas, -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Deseable Atención al Cliente - Usuario | <ul style="list-style-type: none"> -Defensa Personal; -Manejo de Armas; -Gestión de Recurso Humano, financieros y físicos; -Uso de software utilitario; -Atención al Cliente; -Estándares de Seguridad y Protección Física; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 79 | Técnico Administrativo Regional | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Deseable Uso de escáners multifuncionales y equipo de oficina | <ul style="list-style-type: none"> -Gestión y Administración de Archivos; -Documentos y Correspondencia; -Redacción y Elaboración de Informes, Reportes, Resúmenes y Documentos Técnicos; -Uso de software utilitario; -Uso de Equipo Mecánico y Digital de Oficina; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 80 | Técnico Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Contabilidad básica, -Manejo básico de archivos y documentos | <ul style="list-style-type: none"> -Gestión y Administración de Archivos, Documentos y Correspondencia; -Redacción y Elaboración de Informes, Reportes, Resúmenes y Documentos Técnicos; -Uso de software utilitario; -Uso de Equipo Mecánico y Digital de Oficina; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|-----------------------------------|---|--|
| | | | -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 81 | Técnico Ambiental | -Indispensable Legislación administrativa, -Leyes medioambientales, -Leyes agrarias, -Administración básica de empresas agropecuarias y organizaciones sociales | -Legislación administrativa nacional; -Leyes medioambientales; -Leyes Agrarias; -Administración básica de Técnicos; -Uso de software utilitario; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 82 | Técnico Contable | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Contabilidad gubernamental, -Normativa Legal y Técnica Aplicada al Sector Publico | -Uso de software utilitario; -Contabilidad Gubernamental; -Normativa Legal y Técnica Aplicada al Sector Publico; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 83 | Técnico de Aire Acondicionado | -Indispensable Electricidad básica, -Funcionamiento de motores, -Electrónica básica, -Funcionamiento de unidades frías. | -Electricidad Básica; -Funcionamiento de Motores; -Electrónica Básica; -Funcionamiento de Unidades Frías; -Eficiencia Energética; -Seguridad y Salud Ocupacional e Industrial; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 84 | Técnico de Apoyo | -Indispensable Derechos Humanos, -Ley de Igualdad y Equidad, -Indispensable Administración de personal (recurso humano) -Deseable Computación básica | -Derechos Humanos; -Ley de Igualdad y Equidad de Género; -Leyes y Políticas de Inclusión; -Planificación y desarrollo de campañas informativas; -Administración de personal (recurso humano) y Atención al Cliente; -Uso de software utilitario; -Seguridad y Salud Ocupacional e Industrial; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 85 | Técnico de Apoyo Informático SAFI | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Funcionamiento y operatividad de la aplicación informática SAFI, -Redes alámbricas e inalámbricas | -Funcionamiento y operatividad de la aplicación informática SAFI; -Instalación, diagnóstico, configuración, resolución de errores y/o desinstalación de softwares; -Redes alámbricas e inalámbricas; -Uso de software utilitario; Mantener y revisar periódicamente los equipos y software; -Crear y actualizar manuales de uso relacionadas a las funciones y equipos que atiende; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 86 | Técnico de Archivo | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Deseable Manejo básico de archivos y documentos | -Gestión y Administración de Archivos, -Documentos Expedientes y Correspondencia; -Redacción y Elaboración de Informes, -Reportes, Resúmenes y Documentos Técnicos; -Buenas Prácticas y Normas para la Administración de Archivos e información; -Sistema de Gestión de Calidad; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|----------------------------------|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> -Sistema de Gestión de la Información; -Uso de software utilitario; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 87 | Técnico de Archivo Contable | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Manejo básico de archivos y documentos, -Seguridad Informática | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de software utilitario; -Manejo de archivos y documentos; -Seguridad informática; -Dominio del manual técnico SAFI; -Dominio del contexto del archivo general de la Nación; -Dominio de normativa técnica y legal correspondiente; -Aplicación de metodología de mejora continua; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 88 | Técnico de Asignación Individual | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Deseable Leyes agrarias, -Indispensable Administración de proyectos | <ul style="list-style-type: none"> -Gestión y Administración de Archivos, Documentos Expedientes y Correspondencia; -Redacción y Elaboración de Informes, Reportes, Resúmenes y Documentos Técnicos; -Uso de software utilitario; -Dominio del Sistema Integrado; -Institucional de Escrituración (SIIE); -Manejo de archivos y documentos; Seguridad informática; -Dominio del contexto del archivo general de la Nación; -Leyes agrarias y sobre propiedades inmueble (Registro de la propiedad); -Dominio de normativa técnica y legal; -Formulación y administración de proyectos; -Atención integral al cliente; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 89 | Técnico de Atención al Cliente | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> -Gestión y Administración de Archivos; -Documentos Expedientes y Correspondencia; -Redacción y Elaboración de informes, reportes, resúmenes y notificaciones oficiales-institucionales; -Uso de software utilitario; -Manejo de archivos y documentos; -Dominio del contexto del archivo general de la Nación; -Leyes agrarias y sobre propiedades inmueble (Registro de la propiedad); -Dominio de normativa técnica y legal; -Formulación y administración de proyectos; -Atención integral al cliente; -Manejo y resolución de conflictos; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|-------------------------------|---|--|
| 90 | Técnico de Auditoría Interna | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Contabilidad gubernamental y auditoria gubernamental, -Normas de auditoria gubernamental, -Normas Internacionales de Auditoria Indispensable Normas Internacionales de Contabilidad, -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> -Contabilidad gubernamental y auditoria gubernamental, -Normas de auditoria gubernamental, -Normas Internacionales de Auditoria -Normas Internacionales de Contabilidad, -Normas Internacionales de Información Financiera; -Uso de software utilitario; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 91 | Técnico de Avalúos | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Avalúos de propiedades rurales y urbanas, -Indispensable Topografía básica, -Clasificación agrológica y uso de suelos, -Deseable Interpretación y lectura de planos, -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Rubros agropecuarios, -Indispensable Topografía, estación total y GPS | <ul style="list-style-type: none"> -Avalúos de propiedades rurales y urbanas; -Dominio del Sistema Integrado Institucional de Escrituración (SIE); Topografía básica; -Clasificación agrológica y uso de suelos; -Leyes agrarias y de la propiedad privada aplicables; -Creación, Modificación e interpretación y lectura de planos; -Uso de software utilitario; -Uso de software topográfico y de planimetría; -Rubros agropecuarios; -Estación total; -Uso de GPS; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 92 | Técnico de Comunicaciones | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Softwares especializados en edición de fotografía audio, video y diseño gráfico, -Etiqueta y protocolo | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de software utilitario; -Uso de softwares especializados en edición de fotografía audio, video y diseño gráfico; -Etiqueta y protocolo; -Campañas mediáticas, informativas y de sensibilidad; -Marketing interno; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 93 | Técnico de Control de Calidad | <ul style="list-style-type: none"> -Deseable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Conocimiento detallado de los decretos de la Reforma Agraria, Acuerdos de Paz (desmovilizados) y FINATA, -Cálculos de tasas de interés para los créditos hipotecarios | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de software utilitario; -Conocimiento detallado de los decretos de la Reforma Agraria, Acuerdos de Paz (desmovilizados) y FINATA; -Cálculos de tasas de interés para los créditos hipotecarios; -Uso, diagnóstico y correcciones en sistemas y módulos SIEE, CAS, Control de Combustible, SDI, Inventarios de SSP, SAP, SCO, SPCE, SPE, Sistema PAO y otros más; -Sistemas de Gestión de la Calidad; -Sistemas de Gestión de la Información; -Administración de información y documentación; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 94 | Técnico de Créditos | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Indispensable Contabilidad básica | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de software utilitario; -Análisis y cálculos de tasas de interés para los créditos hipotecarios; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|---|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> -Administración de información y documentación; -Contabilidad y análisis financieros; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 95 | Técnico de Desarrollo Agropecuario | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Métodos de extensión agropecuaria, -Deseable Elaboración de planes de producción y capacitación, -Agricultura orgánica, -Elaboración de materiales didácticos con enfoque de género, -Elaboración de cartillas didácticas en versión popular | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de software utilitario; -Métodos de extensión agropecuaria; -Elaboración de planes de producción y capacitación; -Agricultura orgánica; -Agronomía, ganadería, acuicultura y veterinaria; -Elaboración de materiales didácticos con enfoque de género; -Elaboración de cartillas didácticas en versión popular; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 96 | Técnico de Escrituración | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Ley de Ejercicio Notarial de la Jurisdicción Voluntaria y otras Diligencias, -Software Master Lex, Software Protocolab | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de software utilitario; -Ley de Ejercicio Notarial de la Jurisdicción Voluntaria y otras diligencias; -Software Master Lex; -Software Protocolab; -Leyes relacionadas con la reforma agraria y a la propiedad privada; -Manejo de archivos, expedientes y documentos; -Dominio del contexto del archivo general de la Nación; -Dominio de normativa técnica y legal; -Atención integral al cliente; -Manejo y resolución de conflictos; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 97 | Técnico de Infraestructura Y Tecnología | <ul style="list-style-type: none"> -Deseable Tecnologías de virtualización de servidores, -Administración de servidores con sistemas operativos Windows y Linux, -Configuración de servicios en sistemas operativos para servidores Windows y Linux, -Administración de Firewall, -Conocimientos básicos de redes LAN y WAN, -Administración de redes telefónicas -Deseable Creación y administración de páginas Web, -Administración y configuración de servidor de actualización, -Administración y configuración de Switches y Routers | <ul style="list-style-type: none"> -Tecnologías de virtualización de servidores; -Administración de servidores con sistemas operativos Windows y Linux; -Configuración de servicios en sistemas operativos para servidores Windows y Linux; -Administración de Firewall; -Conocimientos básicos de redes LAN y WAN; -Administración de redes telefónicas; -Creación y administración de páginas Web; -Administración y configuración de servidor de actualización; -Administración y configuración de Switches y Routers; -Diagnóstico y correcciones en sistemas y módulos SIEE, CAS, Control de Combustible, SDI, Inventarios de SSP, SAP, SCO, SPCE, SPE, Sistema PAO y otros más; -Sistemas de Gestión de la Calidad; -Sistemas de Gestión de la Información; -Seguridad y Salud Ocupacional; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|------------------------------------|--|--|
| | | | -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 98 | Técnico de Mantenimiento | -Indispensable Electricidad básica, -Albañilería intermedia, -Fontanería -Administración básica de empresas agropecuarias y organizaciones sociales | -Electricidad; -Albañilería; -Fontanería; -Carpintería; -Cableado de redes; -Administración básica de actividades agropecuarias y organizaciones sociales; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 99 | Técnico de Mapeo | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -AutoCAD, -Deseable Software de descarga de datos (PC-Colector de datos), -Indispensable Topografía, estación total, GPS y lectura e interpretación de planos, -Uso de libretas topográficas, -Deseable Transformación de coordenadas, Control de calidad, -Indispensable Sistema de información Geográfica (SIG) | -Uso de software utilitario; -Uso de software de dibujo y/o mapeo como AutoCAD; -Software de descarga de datos (PC-Colector de datos); -Uso de sistema SIIE; -Topografía; -Estación total; -GPS; -Lectura e interpretación de planos; -Uso de libretas topográficas; -Captura, interpretación, Uso y Transformación de coordenadas; -Control de calidad; -Sistema de información Geográfica (SIG); -Leyes relacionadas con la reforma agraria y a la propiedad privada; -Manejo de archivos, expedientes y documentos; -Dominio de normativa técnica y legal aplicable; -Atención integral al cliente; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 100 | Técnico de Obra de Banco | -Indispensable Manipulación de equipos Industriales (torno, fresadora, taladro, etc.), -Normas de seguridad Industrial, -Tipos de Soldaduras y su aplicación | -Mecánico de obra de banco; -Uso y Mantenimiento de equipo Industriales (torno, fresadora, taladro, etc.); -Soldaduras en sus diferentes técnicas; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 101 | Técnico de Participación Ciudadana | N / A | -Ley de protección de la niñez y la adolescencia; -Ley de equiparación de oportunidades para personas con discapacidad; -Ley especial integral para una vida libre de violencia para las mujeres; -Ley de atención integral para la persona adulta mayor; -Derechos Humanos; -Ley de Igualdad y Equidad de Género; -Leyes y Políticas de Inclusión; -Leyes de inclusión social y participación ciudadana; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|--------------------------------|---|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> -Leyes relacionadas con la reforma agraria y a la propiedad privada; -Planificación y desarrollo de campañas informativas; -Administración de personal (recurso humano) y Atención Integral al Cliente; -Uso de software utilitario; -Manejo de archivos, expedientes y documentos; -Seguridad y Salud Ocupacional e Industrial; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 102 | Técnico de Planificación | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Elaboración de informes y/o documentos técnicos, -Leyes y normativas de la Institución, - Control de calidad | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de software utilitario; -Elaboración de informes y/o documentos técnicos; -Técnicas de Redacción; -Sistemas de Gestión de la Calidad; -Control de Calidad; -Sistemas de Gestión de la Información; -Leyes y normativas relacionadas con las actividades del ISTA; -Formulación, implementación y seguimiento de proyectos y planes de trabajo operativos estratégicos; -Atención integral al cliente; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 103 | Técnico de Presupuesto | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Elaboración de informes y/o documentos técnicos, -Ley de Administración Financiera del Estado, -Clasificación para las transacciones financieras del sector público | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de software utilitario; -Elaboración de informes y/o documentos técnicos; -Ley de Administración Financiera del Estado; -Clasificación para las transacciones financieras del sector público; -Elaboración de presupuestos; -Análisis financieros y de cuentas presupuestarias; -Uso de sistemas SAFI, Presupuesto Institucional y de kardex; -Atención integral al cliente; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 104 | Técnico de Soporte Informático | <ul style="list-style-type: none"> -Deseable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras, -Instalación y configuración de sistemas operativos; -Deseable Mantenimiento, instalación y configuración de dispositivos periféricos; -Cableado y configuración de redes | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de software utilitario; -Mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras; -Instalación y configuración de sistemas operativos; -Mantenimiento, instalación y configuración de dispositivos periféricos; -Cableado y configuración de redes; -Administración de Firewall; -Conocimientos básicos de redes LAN y WAN; -Administración de redes telefónicas; -Creación y administración de páginas Web; -Administración y configuración de Switches y Routers; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|-------------------------------------|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> -Diagnóstico y correcciones en sistemas y módulos SIEE, CAS, Control de Combustible, SDI, Inventarios de SSP, SAP, SCO, SPCE, SPE, Sistema PAO y otros más; -Sistemas de Gestión de la Calidad; -Sistemas de Gestión de la Información; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 105 | Técnico De Tesorería | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Elaboración de informes y/o documentos técnicos, -Contabilidad básica | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de software utilitario; -Elaboración de informes y/o documentos técnicos; -Ley de Administración Financiera del Estado; -Clasificación para las transacciones financieras del sector público; -Análisis financieros y de cuentas presupuestarias; -Uso de sistemas SAFI, Presupuesto Institucional y de kardex; -Atención integral al cliente; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 106 | Técnico de Transferencia de Tierras | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de software utilitario; -Uso de software de dibujo y/o mapeo como AutoCAD; -Software de descarga de datos (PC-Colector de datos); -Uso de sistema SIIE; -Topografía; -Estación total; -GPS; -Lectura e interpretación de planos; -Uso de libretas topográficas; -Captura, interpretación, Uso y Transformación de coordenadas; -Control de calidad; -Sistema de información Geográfica (SIG); -Leyes relacionadas con la reforma agraria y a la propiedad privada; -Manejo de archivos, expedientes y documentos; -Dominio de normativa técnica y legal; -Atención integral al cliente; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 107 | Técnico de Unidad de Género | <ul style="list-style-type: none"> -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.), -Atención al Cliente - Usuario | <ul style="list-style-type: none"> -Derechos Humanos; -Ley de Igualdad y Equidad de Género; -Leyes y Políticas de Inclusión; -Planificación y desarrollo de campañas informativas; -Administración de personal (recurso humano) y Atención al Cliente; -Uso de software utilitario; -Seguridad y Salud Ocupacional e Industrial; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|---------------------------------------|---|--|
| 108 | Técnico Electricista | -Indispensable Electricidad avanzada, -Mantenimiento de tableros eléctricos, -Deseable Mantenimiento de plantas eléctricas | -Electricidad residencial e Industrial avanzada; -Mantenimiento de tableros eléctricos; -Mantenimiento de plantas eléctricas; -Código NEC, legislación y normativa aplicable; -Lectura, interpretación y modificación de planos de instalaciones eléctricas; -Dimensionamiento y validación de protecciones eléctricas; -Eficiencia energética; -Cableado eléctrico y telefónico; -Uso de software utilitario; -Seguridad y Salud Ocupacional e Industrial; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 109 | Técnico Encargado de Archivo Regional | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Manejo básico de archivos y documentos; -Uso de escáners multifuncionales y equipo de oficina | -Gestión y Administración de Archivos, Documentos Expedientes y Correspondencia; -Redacción y Elaboración de Informes, Reportes, Resúmenes y Documentos Técnicos; -Buenas Prácticas y Normas para la Administración de Archivos e información; -Sistema de Gestión de Calidad; -Sistema de Gestión de la Información; -Uso de software utilitario; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 110 | Técnico UACI | -Indispensable Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP); -Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.) | -Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP); -Uso de software utilitario; -Procesos de compra según UNAC; -Elaboración de Bases de Licitación y Contratación Directa; -Compras por medio de BOLPROS; -Atención al Cliente; -Sistema de Gestión de Calidad; -Sistema de Gestión de la Información; -Uso de software utilitario; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 111 | Técnico Unidad de Género | -Indispensable Uso de software utilitario (Office, Word, Excel, etc.); -Atención al Cliente - Usuario | -Derechos Humanos; -Ley de Igualdad y Equidad de Género; -Leyes y Políticas de Inclusión; -Planificación y desarrollo de campañas informativas; -Administración de personal (recurso humano) y Atención al Cliente; -Uso de software utilitario; -Seguridad y Salud Ocupacional e Industrial; -Evaluación y Prevención de Riesgos |
| 112 | Topógrafo | -Indispensable Topografía; estación total y GPS -Deseable Software de descarga de datos (PC-Colector de datos) | -Uso de software utilitario; -Uso de software de dibujo y/o mapeo; -Uso de sistema SIIE; -Topografía; -GPS; -Lectura e interpretación de planos; |

| Item | Puesto Funcional | Conocimientos Actuales Requeridos* | Conocimientos Sugeridos Necesarios |
|------|------------------|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> -Uso de libretas topográficas; -Captura, interpretación, Uso y Transformación de coordenadas; -Control de calidad; -Sistema de información Geográfica (SIG); -Leyes relacionadas con la reforma agraria y a la propiedad privada; -Manejo de archivos, expedientes y documentos; -Dominio de normativa técnica y legal aplicable; -Atención integral al cliente; -Seguridad y Salud Ocupacional; -Evaluación y Prevención de Riesgos. |
| 113 | Vicepresidente | -Deseable Conocimiento detallado de los decretos de la Reforma Agraria; Acuerdos de Paz (desmovilizados) | <ul style="list-style-type: none"> -Leyes y regulaciones de la Reforma Agraria; -Leyes Agrarias y de la propiedad privada; -Leyes de Asociaciones Cooperativas; -Legislación Nacional y Administración Pública; -Tratados y Acuerdos Internacionales aplicables. |

Nota:

*Lo detallado en cada casilla de la columna corresponde a una extracción literal de lo estipulado en la documentación oficial del ISTA, por cada descriptor de puestos de cada puesto vigente. No se han añadido, ni eliminado, ni modificado ninguna letra o palabra del contenido de estas.

ANEXO 4.E

Propuesta para Actualizar Perfil del Descriptor de Puesto: Experiencia Requerida

| Item | Puesto Funcional | Experiencia Actual Requerida | Experiencia Sugerida |
|------|--|--|--|
| 1 | Administrador de Red | 1 a 2 años Soporte Técnico en informática | 1 a 2 años en puestos similares |
| 2 | Analista Programador | 2 a 4 años en Análisis de sistemas | 2 a 4 años en puestos similares |
| 3 | Asistente de Presidencia | 1 a 2 años Secretaria de Gerencia 1 a 2 años Asistente administrativo | 2 a 4 años Secretaria de Gerencia 1 a 2 años Asistente administrativo |
| 4 | Auxiliar de Almacén de Bienes en Existencia | N / A | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 5 | Auxiliar de Archivo | Hasta 1 año Asistente de archivo o similar | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 6 | Colaborador de Análisis Jurídico | 1 a 2 años Colaborador Jurídico | 1 a 2 en puestos similares |
| 7 | Colaborador Departamento de Recuperación Y Adjudicación de Inmuebles FINATA Banco De Tierras | Hasta 1 año Colaborador Jurídico | 1 a 2 en puestos similares |
| 8 | Colaborador Jurídico | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares | 1 a 2 en puestos similares |
| 9 | Colaborador Jurídico de Escrituración | Hasta 1 año Colaborador Jurídico | 1 a 2 en puestos similares |
| 10 | Colaborador Jurídico de Procuración | Hasta 1 año Colaborador Jurídico | 1 a 2 en puestos similares |
| 11 | Colaborador Jurídico Registral | Hasta 1 año Asistente Notarial | 1 a 2 en puestos similares |
| 12 | Encargada de Fondo Circulante de Monto Fijo | Hasta 1 año Colaborador financiero | 1 un año en puestos similares |
| 13 | Encargado de Bodega de Bienes Inservibles | Hasta 1 año Bodeguero, encargado de almacén o guardalmacén | 1 año en puestos similares |
| 14 | Encargado de Combustible | N / A | 1 año en puestos similares |
| 15 | Encargado de Desarrollo de Sistemas | 1 a 2 años Análisis de sistemas | 1 a 2 años en puestos similares |
| 16 | Encargado de Remuneraciones | Hasta 1 año Auxiliar de remuneraciones | 2 a 4 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 17 | Enfermera | 1 a 2 años en enfermería o trabajo hospitalario | 1 a 2 años en puestos similares |
| 18 | Gerente de Operaciones | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares | 2 a 4 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 19 | Gerente de Recursos Humanos | 2 a 4 años Jefe de Personal ,1 a 2 años Jefe de Capacitación | 2 a 4 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 20 | Jefe Departamento de Escrituración | 4 a 6 años Colaborador Jurídico | 4 a 6 años en puestos similares |
| 21 | Motorista | Hasta 1 año Motorista | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 22 | Odontólogo | Hasta 1 año Experiencia en clínicas empresariales | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 23 | Ordenanza | N / A | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |

| Item | Puesto Funcional | Experiencia Actual Requerida | Experiencia Sugerida |
|------|-------------------------------------|--|---|
| 24 | Presidenta | N / A | 2 a 4 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 25 | Secretaria/o | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 26 | Subgerencia Legal | 2 a 4 años Jefe, Supervisor y/o Coordinador de Proyectos de Desarrollo Rural | 2 a 4 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 27 | Subgerente de Desarrollo Rural | 1 a 2 años Puestos administrativos, 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares | 2 a 4 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 28 | Supervisor de Equipo de Mapeo | 1 a 2 años Técnico de mapeo o carreras afines | 2 a 4 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 29 | Supervisor de Cuadrilla Topográfica | 2 a 4 años Supervisor topográfico | 2 a 4 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 30 | Supervisor de Seguridad | Hasta 1 año Manejo de personal | 2 a 4 años en puestos similares |
| 31 | Técnico Administrativo Regional | N / A | 1 a 2 años puestos y cargos afines y/o similares |
| 32 | Técnico Administrativo | N / A | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 33 | Técnico Ambiental | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares | 2 a 4 años en Puestos y/o Cargos afines y/o similares |
| 34 | Técnico Contable | Hasta 1 año Auxiliar contable | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 35 | Técnico de Aire Acondicionado | Hasta 1 año Técnico en mantenimiento de aires acondicionados | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 36 | Técnico de Apoyo | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares | 2 a 4 años en Puestos y/o Cargos afines y/o similares |
| 37 | Técnico de Apoyo Informático Safi | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 38 | Técnico de Archivo | Hasta 1 año Asistente de archivo o similar | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 39 | Técnico de Archivo Contable | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 40 | Técnico de Asignación Individual | N / A | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 41 | Técnico de Atención al Cliente | Hasta 1 año Atención al cliente - público Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares | 2 a 4 años en Puestos y/o Cargos afines y/o similares |
| 42 | Técnico de Auditoria Interna | 1 a 2 años Técnico en auditoria | 2 a 4 años en Puestos y/o Cargos afines y/o similares |
| 43 | Técnico de Avalúos | 1 a 2 años Técnico Valuador (Avalúos) | 2 a 4 años en Puestos y/o Cargos afines y/o similares |
| 44 | Técnico de Comunicaciones | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares | 2 a 4 años en Puestos y/o Cargos afines y/o similares |
| 45 | Técnico de Control de Calidad | 1 a 2 años Técnico de control de calidad Hasta 1 año Analista de créditos | 2 a 4 años en Puestos y/o Cargos afines y/o similares |
| 46 | Técnico de Créditos | Hasta 1 año Auxiliar contable | 2 a 4 años en Puestos y/o Cargos afines y/o similares |
| 47 | Técnico de Desarrollo Agropecuario | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares | 2 a 4 años en Puestos y/o Cargos afines y/o similares |
| 48 | Técnico de Escrituración | N / A | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |

| Item | Puesto Funcional | Experiencia Actual Requerida | Experiencia Sugerida |
|------|---|---|---|
| 49 | Técnico de Infraestructura Y Tecnología | 1 a 2 años Técnico de Soporte, administrador de red, o técnico de infraestructura | 2 a 4 años en Puestos y/o Cargos afines y/o similares |
| 50 | Técnico de Mantenimiento | 1 a 2 años Albañil, 1 a 2 años Fontanero | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 51 | Técnico de Obra de Banco | 1 a 2 años Mecánico de obra y banco, 1 a 2 años Técnico de mantenimiento de equipo Industriales | 2 a 4 años en Puestos y/o Cargos afines y/o similares |
| 52 | Técnico de Planificación | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 53 | Técnico de Presupuesto | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 54 | Técnico de Transferencia de Tierras | N / A | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 55 | Técnico de Unidad de Género | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 56 | Técnico Encargado de Archivo Regional | N / A | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 57 | Técnico Unidad de Género | Hasta 1 año Puestos y cargos afines y/o similares | 1 a 2 años Puestos y cargos afines y/o similares |
| 58 | Vicepresidente | N / A | 2 a 4 años en Puestos y/o Cargos afines y/o similares |