



**MUNICIPALIDAD DE LAS FLORES
DEPARTAMENTO DE LEMPIRA**



MANUAL DE
Reclutamiento y Selección

**MANUAL
DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

FEBRERO 2019

CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	OBJETIVOS.....	4
A.	Objetivo General.....	4
B.	Objetivos Específicos.....	4
III.	RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL MUNICIPAL.....	5
A.	Tipos de Reclutamiento.....	5
B.	Eficiencia del Reclutamiento.....	8
C.	El Reclutamiento de Personal en base a la Ley CAM y Reglamento.....	9
IV.	SELECCIÓN DEL PERSONAL MUNICIPAL.....	11
A.	Búsqueda del Personal.....	11
B.	Tasa o Razón de Selección de Personal.....	12
C.	Ética en la Selección de Personal.....	12
D.	Selección del Personal en base a la Ley y Reglamento CAM.....	12
V.	ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	18
VI.	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	24
A.	Responsables del Procedimiento por Puestos.....	24
B.	Actividades del Procedimiento y Responsables.....	24
VII.	ANEXOS.....	28

I. INTRODUCCIÓN

El Manual de Reclutamiento y Selección define los procesos de: identificación, reclutamiento, selección e inducción del personal; para contribuir con la implementación de la Carrera Administrativa y a la mejora de la gestión municipal; además contiene los lineamientos del proceso de reclutamiento y del proceso de selección del personal el cual tiene como objetivo primordial, evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir, entre varios postulantes, a la persona que más se adapte al perfil profesional del puesto que la Municipalidad necesita cubrir.

La actualización del presente manual provee a SETCAM y las Municipalidades, de una herramienta que contribuirá al cumplimiento de la Ley CAM y su Reglamento, la cual hace referencia a que todas las Municipalidades deben contar con una serie de manuales que permitan una eficiente gestión de recursos humanos, considerando dentro de estos el Manual de Reclutamiento y Selección.

II. OBJETIVOS.

A. Objetivo General.

Proporcionar una herramienta a la Municipalidad de Las Flores del Departamento de Lempira, que les sirva de guía para la identificación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal; para contribuir con la implementación de la Carrera Administrativa y a la mejora de la Gestión Municipal.

B. Objetivos Específicos.

- a) Dar lineamientos para identificar y reclutar el personal mediante concurso interno, externo o mixto.
- b) Mostrar los procesos y procedimientos administrativos que servirán de guía para reclutar, seleccionar y brindar la inducción al personal municipal.

III. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL MUNICIPAL.

El reclutamiento es el proceso que tiende a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la municipalidad. También es el proceso de identificar e interesar a candidatos (as) capacitados (as) para llenar las vacantes de la Municipalidad, y se inicia con la búsqueda del/ la candidato/a y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los (as) nuevos empleados(as).

El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

A. Tipos de Reclutamiento.

Existen tres tipos de reclutamientos:

- a) El interno,
- b) El externo, y
- c) El mixto

El Reclutamiento Interno	El Reclutamiento Externo	El Reclutamiento Mixto
Ocurre cuando la Municipalidad no acude a órganos externos para el reclutamiento.	Ocurre cuando la organización se auxilia de los factores externos comunicativos (televisión, prensa, internet, radio, etc.) para lograr captar el mayor número de reclutas.	Combina elementos de las modalidades externa e interna, que combina la oposición de antecedentes con el examen de idoneidad (Art. 77 del Reglamento).

Cuando hacemos referencia a “reclutar” se debe interpretar que no es la selección directa del empleado(a) como tal. “Se pueden reclutar cincuenta, pero sólo se seleccionará uno”. Mientras que “Seleccionar” es captar el individuo indicado para el puesto indicado en el momento indicado. Del proceso de reclutamiento, que muchas veces es largo y variado, viene el proceso de selección, del cual saldrá el futuro seleccionado.

a. Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se da dentro de la municipalidad, promoviendo el Recurso Humano que reúne los requisitos y características que exige el puesto vacante. Se basa en que los/as empleados/as actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones del puesto que se requiere llenar.

A continuación, algunas actividades a realizar para el Reclutamiento Interno

No.	Actividades A Desarrollar
1	Colocar de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la Municipalidad.
2	Revisar los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la Municipalidad.
3	Revisar de los registros de personal o base de datos del conocimiento y habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la Municipalidad y que tienen las competencias, habilidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
4	Revisar de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado empleado por su rendimiento podría ocupar la vacante.
5	Revisar de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El encargado de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un empleado ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.
6	Analizar y describir el cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
7	Analizar los planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
8	Analizar las condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

b. Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo se realiza con candidatos que no pertenecen a la municipalidad. Cuando se presenta una vacante la municipalidad intenta llenarla con personal de afuera, o sea por candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Se lleva a cabo mediante concurso público en distintos medios que permitan contactar candidatos fuera de la municipalidad para su selección y posible contratación.

Dentro de las fuentes de reclutamiento externo tenemos:

- Instituciones educativas;
- Universidades;
- Iglesias;
- Puntos estratégicos de la Comunidad;
- Agencias locales de publicidad;
- Radio emisoras o canales de cobertura local,
- Organizaciones gremiales y profesionales
- Redes sociales de la Municipalidad y la Mancomunidad;

Los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más usados, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico.

Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico.

Los anuncios en los periódicos pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la Municipalidad y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo,
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar, y
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

c. Reclutamiento Mixto.

El Reclutamiento Mixto combina elementos de las modalidades externa e interna, que combina la oposición de antecedentes con el examen de idoneidad.

B. Eficiencia del Reclutamiento.

Con todas las incertidumbres implícitas del reclutamiento externo, a veces es difícil determinar si los esfuerzos de la Municipalidad por localizar talentos prometedores son eficaces y eficientes en términos de costos.

Sin embargo, el Encargado de la Unidad Municipal de Administración de Personal puede hacer varias cosas para aumentar la probabilidad del éxito al máximo. Esto incluye calcular los índices de tolerancia de las fuentes de reclutamiento, capacitar a los miembros de la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente, y realizar revisiones preliminares realistas de los puestos.

Índice de Tolerancia.	Costo del Reclutamiento	Reclutadores Organizacionales.
Ayuda a definir cuáles fuentes de reclutamiento son más eficaces para atraer a candidatos calificados para el puesto en la Municipalidad: Internas o Externas.	El costo de los diversos procedimientos de reclutamiento puede calcularse utilizando una fórmula predeterminada por la Unidad Municipal de Administración de Personal, basada en las proyecciones del Departamento de Presupuesto.	El reclutamiento estará a cargo de la Unidad Municipal de Administración de Personal, en coordinación con la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente.

C. El Reclutamiento de Personal en base a la Ley CAM y Reglamento

La Ley CAM, en el artículo 27, menciona que las vacantes cuya cobertura externa se considere necesaria y que no puedan ser cubiertas por los efectivos de personal existentes, serán objeto de Anuncio de Concurso de Empleo Público, sin perjuicio de su cobertura temporal.

El ingreso a la Carrera Administrativa Municipal, se efectúa obligatoriamente mediante concurso. La incorporación a la Carrera Administrativa será por el nivel inicial del grupo ocupacional al cual postuló. Es nulo todo acto administrativo que contravenga la presente disposición. El concurso de ingreso se efectuará al inicio y a mediados de cada año.

El concurso Municipal comprende las fases de convocatoria y selección de personal.

La fase de convocatoria comprende: el requerimiento de personal formulado por los órganos correspondientes, la existencia de la respectiva asignación presupuestaria, la publicación del aviso de convocatoria, la divulgación de las bases del concurso, la verificación documentaria y la inscripción de postulantes. Dicha convocatoria será hecha por el Alcalde Municipal o por el titular de la entidad del sistema correspondiente. No obstante, estos órganos podrán delegar tal facultad a la SETCAM

Las convocatorias a concurso de puestos, conjuntamente con las bases que regulen las mismas, se publicarán en la tabla de anuncios o avisos de la Municipalidad, en medios virtuales, “y otros medios de comunicación” tales como escritos, radiales y televisivos, debiendo remitir copia de las mismas a la SETCAM. Entre la fecha de publicación y la fecha de cierre de recepción de documentos de las postulaciones debe de transcurrir un periodo de tres meses contados a partir del siguiente día de la publicación virtual.

Las bases de la convocatoria vinculan a la administración, a los órganos de selección y a quienes participen en el proceso selectivo; una vez publicadas solamente podrán ser modificadas por la autoridad nominadora debiendo publicarse oportunamente en los mismos medios y transcribirlas a la SETCAM.

Las convocatorias deberán contener, al menos, los siguientes elementos:

- 1) Entidad que convoca con expresión de la autoridad nominadora por sí o por delegación;
- 2) Tipo de concurso, esto es, interno, público o mixto;
- 3) Cantidad, denominación, características de los puestos vacantes y la respectiva retribución;
- 4) Lugar o lugares donde se prestará el servicio;
- 5) Documentos que debe de presentar el postulante;
- 6) Requisitos exigidos a los postulantes para presentarse a las pruebas;
- 7) Sistema selectivo elegido, formas de desarrollo de las pruebas y de su calificación;
- 8) Programas que han de regir las pruebas si se trata de examen de idoneidad;
- 9) Sistema de valoración;
- 10) Calendario para la realización de las pruebas;
- 11) Indicación de las dependencias u oficinas en donde estarán de manifiesto las sucesivas comunicaciones, sin perjuicio de que puedan notificarse directamente a los interesados;
- 12) Duración máxima del proceso de celebración de las pruebas;
- 13) Determinación, en su caso, de las características, duración, plazo máximo para el comienzo y centro u órgano responsable de la evaluación del período de prácticas o curso selectivo; y,
- 14) Órgano o unidad administrativa a la que deben dirigirse las solicitudes de participación, así como la ubicación de éstas y el horario para su recepción.

Serán objeto de anuncio de concurso, las vacantes presupuestariamente dotadas cuya utilización se considere necesaria. Las vacantes de personal se organizarán por categorías de puestos y otras modalidades de agrupación de acuerdo al Manual de Clasificación de Puestos y Salarios, demás normas técnicas o reglamentarias establecidas. Los anuncios de concursos de plazas, serán aprobados por la autoridad nominadora y ejecutados por UMAP o UTI respectiva, con el acompañamiento de la Comisión de Selección de la entidad respectiva o de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM), si a ésta se le solicitare.

IV. SELECCIÓN DEL PERSONAL MUNICIPAL.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes; el proceso consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función de la Unidad Municipal de Administración de Personal es identificar el candidato que mejor se adecue a los requisitos del puesto y las necesidades de la municipalidad.

El proceso de selección inicia con una actividad de clasificación de los candidatos participantes para ocupar el puesto vacante y se escoge aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto ofrecido para satisfacer las necesidades de la municipalidad y del perfil. Para ello, se aplican diferentes herramientas o requisitos para la evaluación de los candidatos; por ejemplo: evaluaciones psicológicas de administración individual o grupal, evaluaciones psicotécnicas, test psicométricos, entrevistas, otras que combinan distintos tipos de evaluación y de idiomas.

En esta etapa se incluye, además, el registro de las personas elegibles, confección de la terna o la nómina y la selección del o los candidatos.

A. Búsqueda del Personal.

En la mayor parte de los casos, los Administradores Municipales tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la Municipalidad determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo.

La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

B. Tasa o Razón de Selección de Personal.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja tasa o razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta tasa o razón de selección.

La tasa o razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Cuando en una Municipalidad se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

C. Ética en la Selección de Personal.

Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la Municipalidad a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Es de reconocer que una gestión pública de calidad tiene que estar inspirada en valores democráticos y de transparencia, abiertas al escrutinio público, para que la selección del empleado (a) que ejercerá una función pública profesional este basada bajo el principio de igualdad, que es un principio rector de la Constitución, el mérito y la capacidad.

D. Selección del Personal en base a la Ley y Reglamento CAM.

E.

Las municipalidades y demás entidades municipales adscritas al sistema, seleccionarán sus servidores de acuerdo con los principios de igualdad, idoneidad, méritos y eficiencia, mediante concurso público interno, externo o mixto, según las normas establecidas en la ley, el Reglamento y en los manuales técnicos elaborados al efecto.

El procedimiento de selección deberá inspirarse en los siguientes principios:

- Publicidad de las convocatorias;
- Transparencia en la gestión del procedimiento;
- Especialización de los órganos de selección;
- Garantía de imparcialidad de los órganos de selección;
- Fiabilidad y validez de las pruebas de selección;
- Eficiencia y agilidad en el desarrollo del procedimiento de selección, sin perjuicio del respeto de todos los derechos y garantías de los aspirantes.

La fase de selección comprende: pruebas de conocimientos generales o específicos referidos al programa oficial de materias, pruebas prácticas, test psicotécnicos, sicométricos, entrevistas estructuradas y cualesquiera otros sistemas que resulten adecuados para asegurar la objetividad, racionalidad y funcionalidad del proceso selectivo. También incluye, la calificación curricular, la entrevista personal, la publicación del cuadro de méritos y el nombramiento o contratación correspondiente. La SETCAM podrá establecer modalidades especiales según la categoría del municipio. La selección de los servidores de carrera, se llevará a cabo a través de los sistemas de examen de idoneidad, oposición de antecedentes o mixto.

Las pruebas de selección serán adecuadas al conjunto de tareas que deben desempeñar los servidores en los puestos de carrera que se ofertan. Ha de respetarse, por tanto, el principio de idoneidad entre el diseño de las pruebas selectivas y los puestos a cubrir.

Para poder participar en los procesos de selección convocados por las municipalidades o demás entidades del sistema, o por la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa requisitos:

- 1) Haber presentado la solicitud respectiva;
- 2) Ser hondureño;
- 3) Tener el nivel de educación exigida por el puesto;
- 4) Acreditar la experiencia necesaria para el desempeño de las funciones y tareas cuando le exija el puesto;
- 5) Tener cumplidos dieciocho años salvo el caso establecido en el artículo 19 de la ley;

- 6) No haber sido separado mediante expediente disciplinario del servicio de cualquiera de las entidades del sistema;
- 7) Estar en el pleno goce de los derechos civiles;
- 8) Estar solvente o exento en todas sus obligaciones fiscales con la administración municipal o entidad del sistema.

El proceso de selección para acceso a puestos de carrera, podrá ser planificado, convocado, desarrollado y ejecutado por la municipalidad o entidad adscrita al sistema o bien por SETCAM, cuando se le hubiere delegado por aquellas.

En las municipalidades, mancomunidades o asociaciones de municipios y, otras entidades municipales creadas por estas y adscritas al sistema, que se reserven las funciones selectivas, corresponderá a las comisiones de selección, las tareas de planificar, convocar, desarrollar y ejecutar los procesos de selección de los servidores de carrera bajo la supervisión de la UMAP O UCA respectiva.

En todo caso, se garantizará la transparencia de los procedimientos de acceso a la Carrera Administrativa Municipal. A tal efecto, se aplicarán las medidas oportunas para que se disponga de la información necesaria para los interesados o candidatos a participar en los procesos y garantizar el conocimiento de las actuaciones de los órganos de selección.

El ganador del concurso de ingreso es incorporado a la Administración Municipal o de la entidad del sistema mediante acuerdo de nombramiento, en el que se expresará el respectivo cargo o puesto y la asignación salarial por periodos, pero ingresará a la Carrera hasta que haya aprobado el periodo de prueba.

Los postulantes que aprueben el proceso de selección y que no alcancen a ocupar vacantes, integrarán una “Lista de Elegibles” en estricto orden de méritos, cuya vigencia será de un año, a efectos de cubrir otras vacantes de iguales o similares características a la que postularon y que pudieran producirse en dicho periodo. La lista de elegibles podrá ser considerada por otras municipalidades y entidades adscritas al sistema para cubrir sus plazas vacantes sin necesidad de concurso, respetando el orden de méritos alcanzado por los elegibles.

El ingreso y estabilidad en la carrera se adquiere a partir del cumplimiento y la aprobación del período de prueba de sesenta días contados desde la fecha en que tomó posesión del cargo.

Las entidades del sistema municipal, utilizando los manuales de la carrera administrativa municipal, están obligadas a brindar capacitación inicial a los recién ingresados a la Administración respectiva, la que versará sobre los fines y objetivos de la entidad, derechos y obligaciones y las funciones a desempeñar. La referida inducción constituye requisito básico para el inicio de la función municipal y estará a cargo Unidades Municipales de Administración de Personal (UMAP), las Oficinas de Recursos Humanos (OFIRH) en el caso de las mancomunidades, bajo los lineamientos de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM).

a) Ingreso de Personas con Discapacidades y de Exclusión Social:

En el anuncio de concurso de plazas de carrera, se reservarán cupos para ser cubierto por las personas que participen y ganen el concurso y que además presenten certificación extendida por un centro de salud en caso de discapacidad. Para ese efecto deberán cumplir con lo dispuesto en el artículo 35 de la Ley de Equidad y Desarrollo Integral para las Personas con Discapacidad, contenida en el Decreto 160 – 2005, de 24 de mayo de 2005.

En los procesos de selección se establecerán para las personas con discapacidad que lo soliciten, las adaptaciones necesarias de tiempo y medios para la realización de las pruebas selectivas en condiciones de igualdad, así como para el desempeño del cargo.

Cada municipalidad o entidad adscrita al sistema están obligadas a reservar cupos para ser cubiertos por personas comprendidas en sectores objeto de exclusión social conforme a las recomendaciones que emita la SETCAM.

En caso de no presentarse postulantes de personas con discapacidad u otro sujeto de exclusión social se procederá a ejecutar el proceso de selección con los participantes en el concurso

b) Nombramiento y Contratación del Personal.

Concluido el proceso selectivo y el curso o período de prueba, el cual no puede exceder de dos (2) meses, los aspirantes que lo aprueben deben ser nombrados en forma permanente por el Alcalde Municipal o por la autoridad nominadora de la entidad que corresponda. Los nombramientos deben comunicarse a la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal a efecto de su inclusión en el Registro General de Personal Municipal.

La contratación de personal interino solamente puede efectuarse por las razones previstas en esta Ley, cuando la prestación del servicio no pueda ser desempeñada por servidores permanentes. Dicha contratación tendrá siempre carácter transitorio y su cancelación se produce cuando desaparezcan las causas que la motivaron. El personal interino deberá reunir, en todo caso, los requisitos del puesto.

En la selección del personal interino y por contrato, serán aplicables los principios de igualdad, mérito y capacidad.

c) Comisión de Reclutamiento y Selección.

Comisión de Selección de Personal, como órgano técnico colegiado encargado de coordinar, dirigir y supervisar los procesos de selección y promoción interna de los servidores de carrera y de garantizar la objetividad de los procedimientos, así como de cumplir con los plazos establecidos para la realización y valoración de las pruebas y para la publicación de sus resultados.

Las comisiones de Selección de Personal, Capacitación y de Evaluación del Desempeño, se constituirán de forma permanente, a iniciativa del órgano ejecutivo de la municipalidad o entidad del sistema, por representantes designados por:

- Uno por el Alcalde o un delegado por la Corporación Municipal o entidad del sistema, quien la presidirá;
- El asesor legal de la municipalidad, si lo tuviere.
- Uno por la UMAP, quien actuará como Secretario;
- El Coordinador de la Comisión Ciudadana de Transparencia.
- El Comisionado Municipal.

Los miembros de estas comisiones que tendrán derecho a voz y voto son:

- El Alcalde o un delegado por la Corporación Municipal o entidad del sistema;
- El asesor legal de la municipalidad, si lo tuviere.
- El representante de la UMAP.

El Coordinador de la Comisión Ciudadana de Transparencia y el Comisionado Municipal sólo tendrán derecho a voz.

En caso de empate, el presidente tendrá voto de calidad. Los miembros deberán guardar discreción y confidencialidad sobre todo lo relacionado con su actuación interna, incluso con posterioridad a la finalización de su designación.

Las Comisiones estarán sujetas a las normas del procedimiento parlamentario para efecto de sus sesiones e incluso a las sanciones que correspondan por su incumplimiento.

Las Comisiones cumplirán sus funciones igualmente en las entidades o empresas desconcentradas Municipales.

V. ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

No.	Etapa del Proceso	Descripción
Etapa Uno	Identificación de la Vacante	<p>La Unidad Municipal de Administración de Personal es la encargada de identificar las necesidades de contratación, de acuerdo a las necesidades propias del desarrollo de las actividades de la Municipalidad.</p> <p>Las mismas pueden ser originadas por la cancelación de un empleado o por la apertura de un nuevo puesto.</p> <p>Así mismo es responsable de gestionar el proceso de creación de los puestos nuevos y aumento de vacantes, de igual forma deberá de confirmar que el despido o renuncia haya sido debidamente documentado, previo a dar paso al proceso de búsqueda y selección</p>
Etapa Dos	Convocatoria o Búsqueda de Candidatos	<p>La fase de convocatoria comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El requerimiento de personal formulado por los órganos correspondientes, b) La existencia de la respectiva asignación presupuestaria, c) La publicación del aviso de convocatoria, d) La divulgación de las bases del concurso, e) La verificación documentaria y la inscripción de postulantes. <p>Dicha convocatoria será hecha por el Alcalde Municipal o por el titular de la entidad del sistema correspondiente. No obstante estos órganos podrán delegar tal facultad a la SETCAM.</p>
Etapa Tres	Identificación de Candidatos	<p>La Unidad Municipal de Administración de Personal, procederá de inmediato a revisar las solicitudes de empleo pendientes para identificar candidatos que cumplan con los requisitos mínimos del Departamento o Unidad y del puesto, avocándose en primera instancia a los Manuales de Organización y Funciones y de Puestos y Salarios, donde</p>

No.	Etapas del Proceso	Descripción
		encontrará las especificaciones y calificaciones para establecer las bases del concurso al que se someterán los potenciales candidatos.
		La Unidad Municipal de Administración de Personal, analizará junto a la Comisión de Selección, Capacitación, y Evaluación de Personal Permanente, toda la información de los aspirantes al puesto y la confrontará con los requerimientos del puesto, realizando una preselección de tres candidatos.
	Candidatos Internos	Son aquellos candidatos que se encuentran dentro de la Municipalidad y que pueden cubrir a satisfacción con el perfil esperado.
		Para promover la motivación interna y el desarrollo profesional de los empleados de la Municipalidad, el Coordinador de la UMAP divulgará internamente la existencia de esta vacante, mediante carteles colocados en lugares visibles a los empleados, permitiendo que de forma voluntaria se demuestre el interés por la misma. Si existen candidatos internos que cumplan con todos los requisitos, los mismos deben ser considerados como primera opción para llenar esa vacante.
		Los servidores de la Municipalidad que demuestren interés en las vacantes presentarán la solicitud de empleo llenando un formulario conteniendo las bases del concurso, mismo que le será proporcionado por la Unidad Municipal de Administración de Personal y deberá rendir con detalle el historial en particular del candidato con toda su información personal completa, detallar requerimientos en experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación, las responsabilidades del empleo, Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función) para determinar las características que posee el candidato para el puesto que solicita ocupar.
	Candidatos Externos	Son candidatos que se deben encontrar en el entorno de la Municipalidad ya que se ha hecho un análisis previo de los candidatos internos que ofrece la Municipalidad para cubrir esa plaza en particular.
Etapas Cuatro	Candidatos Reclutados	Se elabora una lista de candidatos y la documentación respectiva para analizar cada expediente y pasar a las

No.	Etapa del Proceso	Descripción
		siguientes fases.
Etapa Cinco	Análisis de las Solicitudes de Empleo	La Unidad Municipal de Administración de Personal revisará cuidadosamente toda la información de los aspirantes y la confrontará con los requerimientos del puesto, realizando una preselección de al menos tres candidatos.
Etapa Seis	Entrevista Preliminar	Se realiza el primer acercamiento con el potencial candidato para conocer de primera mano sus aspiraciones y obtener los primeros registros de sus actitudes.
<p>Errores comunes en las entrevistas</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Juicios instantáneos, mala impresión en los primeros minutos de la entrevista; b) El no conocer el puesto o no tener la descripción de puesto a la mano; c) La presión para contratar; d) El orden de los candidatos; e) Se evalúa a uno o más candidatos muy buenos o muy malos, justo antes de la entrevista en cuestión; f) El efecto de los factores no verbales (gestos) Más énfasis en cómo dice las cosas el candidato; g) Insinuar la respuesta deseada. 		
<p>Elementos de la entrevista eficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Planificación de la entrevista. Se toma en consideración el espacio donde se pueda realizar la entrevista, así como la estructuración de la entrevista; b) Establecimiento de la familiaridad. La amabilidad, puntualidad y el respeto del entrevistador toma un aspecto importante para dejar una buena imagen a los entrevistados sean éstos contratados o no; c) Control de la entrevista. Se establece una comunicación en dos sentidos y no se debe tomar mucho tiempo escribiendo las respuestas que da el entrevistado. Para ese fin, debe sólo escribir una palabra clave y ubicar el bloque de notas de forma tal que el entrevistado no pueda observar que fue lo que se escribió; En el momento de la entrevista podemos aplicar la técnica del sondeo y de escucha cuando el/la entrevistado/a se crea que pueda estar mintiendo o exagerando haciéndole la pregunta varias veces para ver si coinciden las 		

No.	Etapa del Proceso	Descripción
		<p>mismas respuestas o pedir más detalles;</p> <p>d) Cierre de entrevista. La clave cuando el tiempo ha expirado se puede hacerle la pregunta siguiente al entrevistado/a: ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer un gesto que indique que está terminado la sesión;</p> <p>e) Revise la entrevista. Cuando finalice la entrevista se debe proceder a dejar en acta, las impresiones, conclusiones generales de la entrevista. Esto debe ser realizado antes de iniciar la próxima entrevista, ya que si lo deja todo para hacerlo de último puede que se olvide de aspectos importantes o peor aún mezcle los resultados.</p>
<p>Etapa Siete</p>	<p>Pruebas de Selección</p>	<p>Se formulan las diferentes pruebas de selección dentro de las que se pueden encontrar las pruebas de tipos psicológicas, matemáticas, motrices y aeroespaciales entre otras: pruebas prácticas, test psicotécnicos, sicométricos, pruebas de conocimiento, pruebas de desempeño, y cualesquiera otros sistemas que resulten adecuados para asegurar la objetividad, racionalidad y funcionalidad del proceso.</p>
		<p>Tipos de pruebas</p> <p>Pruebas psicológicas:</p> <p>a) Inventario multifásico de la personalidad. Mide la personalidad (técnicos, personal con acceso a información confidencial);</p> <p>b) Inventario psicológico. Mide la personalidad (para Jefe de Personal, jefes y técnicos);</p> <p>c) Guía Guillot-Zimmerman del temperamento. Mide la personalidad;</p> <p>d) Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser. Mide la habilidad lógica y de raciocinio (Administradores, jefes y técnicos);</p> <p>e) Prueba Owens de creatividad. Mide la creatividad y la habilidad (Ingenieros).</p>
		<p>Pruebas de conocimiento:</p> <p>Mide la habilidad verbal, espacial, numérica y conocimiento en liderazgo Son muy confiables ya que determinan información o conocimientos que posee el</p>

No.	Etapa del Proceso	Descripción
		<p>examinado. Por ejemplo, un abogado que se ha sometido a un examen sobre el código de trabajo. Cuestionario de opiniones sobre el liderazgo con el cual se mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y jefes);</p> <p>Pruebas de desempeño</p> <p>Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los/ las candidatas para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Algunos ejemplos de este tipo de pruebas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Pruebas secretariales (mecnográficas y estenográficas). Mide el rendimiento (pruebas técnicas secretariales); b) Prueba Stromberg de destreza. Mide la coordinación física; c) Prueba revisada de expresión documental. Mide la visualización espacial (diseñadores); d) Prueba de simulación de trabajo. Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales).
Etapa Ocho	Cumplimiento de Requisitos de la Solicitud de Admisión	<p>Los candidatos que pasen a integrar la lista corta, deberán completar la información solicitada: Solicitud de empleo, carnet del seguro social (en caso de que la Municipalidad se afilie), copia de la tarjeta de identidad, copia del carnet de colegiación cuando corresponda, dos notas de referencias de trabajo (en caso de no poseer experiencias laborales previas, dos cartas de referencia personal), hoja de antecedentes penales y copias de los títulos académicos declarados en la hoja de vida.</p>
Etapa Nueve	Verificación de Referencias	<p>Mediante llamadas telefónicas que comúnmente hace la Municipalidad o por medio de referencias comprobables se verifica la autenticidad de la información vertida en el documento de inscripción del proceso.</p> <p>Muchos especialistas del área de los recursos humanos desconfían de las referencias personales, ya que, por lo general, son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.</p>

No.	Etapa del Proceso	Descripción
		El caso cambia con las referencias laborales, ya que describe la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Sin embargo, es necesario tener cuidado con los anteriores superiores del candidato en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.
Etapa Diez	Selección del Personal	En este paso se determina cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La decisión se toma cuando se ha sumado por medio de puntajes las diferentes secciones o áreas que el evaluador ha considerado analizar para aprobar al candidato.
		La función de la Unidad Municipal de Administración de Personal consiste en ayudar a la Municipalidad a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la misma.
		En esta fase de la selección, se debe comunicar al candidato electo la fecha de inicio de labores e igualmente, es necesario avisar a los otros solicitantes que no fueron seleccionados, mediante una comunicación verbal o por escrito.
Etapa Once	Exámenes Médicos	Si la Municipalidad así lo determina se requerirán exámenes médicos o rutinarios de chequeo profesional.
Etapa Doce	Contratación	Se culmina con nombramiento del candidato, cuando se ha cumplido con todas las etapas previas y se ha llegado a la conclusión por medio de la opinión, tanto de Unidad Municipal de Administración de Personal como de la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente.
Etapa Trece	Inducción	Es el proceso de acompañamiento que ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente, mediante actividades educativas, reuniones de seguimiento, entre otras.

VI. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

A. Responsables del Procedimiento por Puestos.

Puestos	Responsables
Secretario (a) Tesorero (a) Auditor (a) Coordinador (a) de la UMAP	a) Corporación Municipal b) Alcalde Municipal,
Asesores, Gerentes, Coordinadores de Departamentos, Coordinadores de Unidades, Puestos de Soporte / Apoyo y todo el personal de carrera de acuerdo a la Ley CAM.	a) Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente, b) Unidad Municipal de Administración de Personal, con el apoyo de la SETCAM.

B. Actividades del Procedimiento y Responsables.

No	Descripción de Actividades	Responsable
1	Conforma la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente	Corporación Municipal,
2	Expresa el acuerdo de requerimiento de personal a la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente	Unidad Municipal de Administración de Personal
3	Revisa con el Coordinador del Departamento de Presupuesto, la disponibilidad financiera para hacer efectiva la contratación	Unidad Municipal de Administración de Personal
4	Elabora las bases del concurso del puesto a contratar	Unidad Municipal de Administración de Personal
5	Diseña el plan de reclutamiento y selección del/a candidato/a requerido: mecánica, instrumentos y	Unidad Municipal de Administración de Personal

No	Descripción de Actividades	Responsable
	metodología que se utilizará en el proceso de reclutamiento y selección	
6	Presenta y concreta el plan de reclutamiento y selección del/a candidato/a, con la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente,	Unidad Municipal de Administración de Personal
7	Publica el aviso de convocatoria a concurso	Unidad Municipal de Administración de Personal
7(a)	<p>Reclutamiento interno:</p> <p>Somete a Concurso la Plaza por medio de carteles ubicados en los principales edificios municipales.</p> <p>En los casos en que no se encuentren candidatos internos, se procederá a la publicación de la Plaza</p>	Unidad Municipal de Administración de Personal con apoyo de la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente.
7(b)	<p>Reclutamiento externo:</p> <p>Somete a concurso la plaza, colocando carteles o anuncios en centros educativos, iglesias, puntos estratégicos de la comunidad, radio emisoras o canales de cobertura local, organizaciones gremiales y profesionales, redes sociales de la Municipalidad y la Mancomunidad</p>	
8	Retira solicitud de Empleo en el Despacho Municipal, UMAP o Baja la forma de aplicación de algún sitio web	Candidatos al Puesto
9	Entrega formulario de Solicitud de Empleo a los interesados	Unidad Municipal de Administración de Personal
10	Devuelve al Despacho Municipal, UMAP o sitio web el formulario de solicitud debidamente lleno y acompañado de los documentos necesarios.	Candidatos al Puesto
11	Recibe las carpetas presentadas por los candidatos al puesto.	Unidad Municipal de Administración de Personal
12	Convoca reunión de la Comisión de Selección,	Unidad Municipal de

No	Descripción de Actividades	Responsable
	Capacitación y Evaluación de Personal Permanente	Administración de Personal
13	Realiza evaluación previa de las propuestas recibidas, establece y acuerda seleccionar a tres candidatos que cumplan con el mayor número de requisitos.	Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente, con el apoyo de la UMAP
13 (a)	<p>En Caso de que la vacante sea el puesto de Secretario/a o Tesorero/a;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propone la terna de candidatos a la Corporación Municipal. 	El Alcalde Municipal con el apoyo de la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente y la UMAP
	Analiza y discute las solicitudes de la terna recibida	Corporación Municipal con apoyo de la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente y la UMAP
13 (b)	<p>En Caso de que la vacante, sea el puesto de Jefe de Personal o el Coordinador de la Unidad Técnica Municipal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propone la terna de candidatos al señor Alcalde Municipal 	Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente
	Analiza y discute las solicitudes de la terna recibida	Señor Alcalde Municipal con apoyo de la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente
14	Solicita a los candidatos precalificados completar la documentación información de respaldo a su solicitud	Unidad Municipal de Administración de Personal
15	Realiza entrevistas técnicas y verifica condiciones aptitudinales, de personalidad y salud, a los tres candidatos precalificados.	Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente con el apoyo de la UMAP
16	Aplica pruebas psicológicas a los candidatos	Comisión de Selección,

No	Descripción de Actividades	Responsable
	entrevistados	Capacitación y Evaluación de Personal Permanente con el apoyo de la UMAP
17	Aplica pruebas de conocimiento y desempeño a los candidatos entrevistados	La UMAP en coordinación con los Jefes de departamentos y unidades
18	Decide mediante votación y argumentación cuál postulante ocupará la vacante, y levanta acta de cierre del proceso, estableciendo el número de personas que aplicaron al puesto, la mecánica utilizada, aspectos evaluados según el perfil del puesto y puntajes asignados por hoja de vida, entrevista y prueba práctica	Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente con el apoyo de la UMAP
19	Organiza Lista de Elegibles, con la documentación de los candidatos que no alcanzaron a ocupar la vacante	La UMAP
20	Informa a la Corporación Municipal del cierre del proceso para que se eleve a punto de acta de dicho Órgano, el nombramiento del nuevo funcionario o servidor municipal.	Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente
21	Notifica nombramiento al candidato seleccionado.	La UMAP
22	Integra la carpeta del/a nuevo funcionario o servidor, al sistema de planilla y lo introduce a la siguiente fase del sistema de Carrera	La UMAP
23	Se presenta al Despacho Municipal o a la UMAP a tomar posesión de su cargo	Candidato Nombrado para el puesto
24	Informar a la SETCAM al respecto del proceso concluido exitosamente	Comisión Local de Seguimiento
25	Realizar el proceso de inducción	La UMAP, bajo los lineamientos de la SETCAM

VII. ANEXOS.

A. Entrevistas.

a) Errores Comunes en las Entrevistas.

La entrevista es una herramienta utilizada en la selección de personal que se realiza con el propósito de influir en la decisión final de un oferente para que acepte o no vincularse con la organización. A continuación, se detallan algunos errores que se pueden cometer en esta etapa del proceso:

- ✓ Juicios instantáneos, mala impresión en los primeros minutos de la entrevista.
- ✓ El no conocer el puesto, no tiene ni la descripción de puesto a la mano.
- ✓ La presión para contratar.
- ✓ El orden de los candidatos, se evalúa a uno o más candidatos muy buenos o muy malos, justo antes de la entrevista en cuestión.
- ✓ El efecto de los factores no verbales (gestos). Más énfasis en cómo dice las cosas el candidato.
- ✓ Insinuar la respuesta deseada.

b) Elementos de una Entrevista Eficaz:

- **Planificación de la entrevista.**

Se toma en consideración el espacio donde se pueda realizar la entrevista, así como la estructuración de la entrevista.

- **Establecimiento de la familiaridad.**

La amabilidad, puntualidad y el respecto del entrevistador toma un aspecto importante para dejar una buena imagen a los entrevistados sean éstos contratados o no.

- **Municipalidad y control de la entrevista.**

Se establece una comunicación en dos sentidos y no se debe tomar mucho tiempo escribiendo las respuestas que da el entrevistado. Para ese fin, debe sólo escribir una palabra clave y ubicar el bloque de notas de forma tal que el entrevistado no pueda observar que fue lo que se escribió.

En el momento de la entrevista podemos aplicar la técnica del sondeo y de escucha cuando el entrevistado se crea que pueda estar mintiendo o exagerando haciéndole la pregunta varias veces para ver si coinciden las mismas respuestas o pedir más detalles.

- **Cierre de entrevista**

La clave cuando el tiempo ha expirado se puede hacerle la pregunta siguiente al entrevistado: ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer un gesto que indique que está terminado la sesión.

- **Revise la entrevista.**

Cuando finalice la entrevista se debe proceder a dejar por escrito las impresiones, conclusiones generales de la entrevista. Esto debe ser realizado antes de iniciar la próxima entrevista, ya que si lo deja todo para hacerlo de último puede que se olvide de aspectos importantes o peor aún mezcle los resultados.