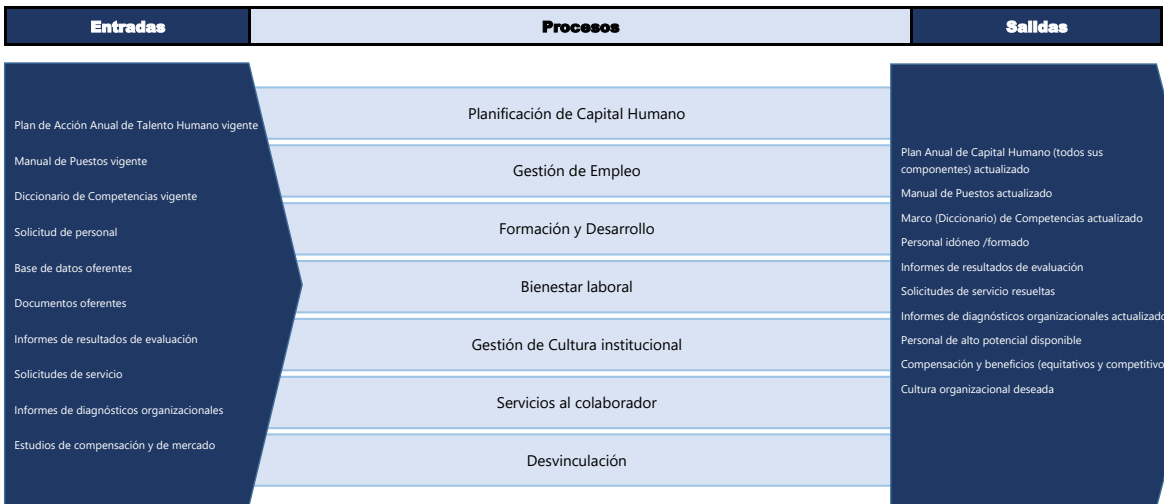




Macroproceso	
9 Gestión de Capital Humano	
Objetivo	Garantizar la atracción, desarrollo y retención del Capital Humano de la Institución para asegurar la consecución de los objetivos, promoviendo un estilo de liderazgo participativo que contribuya a lograr un trabajo colaborativo, manteniendo un ambiente de armonía, respeto y eficiencia.
Alcance	Nivel hemisférico. Acciones técnico-normativas y de ejecución. Centralización en niveles estratégicos y Sede Central. Descentralización parcial por región y país.





Manual de Procesos Gestión de Capital Humano	MPR-9-005
	Versión: 11.06.2020

Proceso

9.1 Planificación de Capital Humano	
Objetivo	Desarrollar el plan de Capital Humano alineado con la estrategia IICA, que permita enfrentar de forma exitosa los retos planteados, mejorar la productividad y la calidad de vida de los funcionarios, asegurando el cumplimiento de las normativas laborales.
Alcance	Nivel hemisférico. Acciones técnico-normativas y de ejecución. Centralización en niveles estratégicos y Sede Central.
Normativa Específica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Corresponderá a la Gerencia de Talento Humano realizar una vez al año su Plan de Acción Anual y monitorear el cumplimiento de las metas establecidas. 2. El Plan de Acción Anual y los procesos establecidos por la Gerencia de Talento Humano, deben contar con la aprobación del Director de Servicios Corporativos 3. Es responsabilidad de la Gerencia de Talento Humano mantener actualizados el Manual de Puestos, el Marco de Competencias, el Manual de Procesos, así como diferentes lineamientos y políticas relativas a su gestión. 4. Al menos una vez al año se validarán las actividades de los procesos documentados, para determinar modificaciones que puedan implantarse, con visión de simplicidad en la ejecución. 5. Cada vez que se realice un cambio en la conceptualización de los perfiles competenciales del instituto, en la estrategia o en la estructura organizacional se debe evaluar los posibles impactos en el Manual de Puestos vigente.
Sistemas Informáticos	SUGI - Sistema de Evaluación del Desempeño Individual (SEDI) – Dropbox - MS Office (Documentos Word, PPT y cuadros Excel), entre otros - Sistema Integral de Gestión de Talento Humano (actualmente no disponible, pero se estima su implementación en los próximos meses).
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de Acción Anual • Porcentaje de puestos diseñados y con perfiles competenciales

Proceso	Subproceso
9.1 Planificación de Capital Humano	9.1.1 Plan Anual de Capital Humano
	9.1.2 Gestión de Políticas
	9.1.3 Diseño y Sistematización de puestos
	9.1.4 Actualización de la estructura de competencias



Subproceso

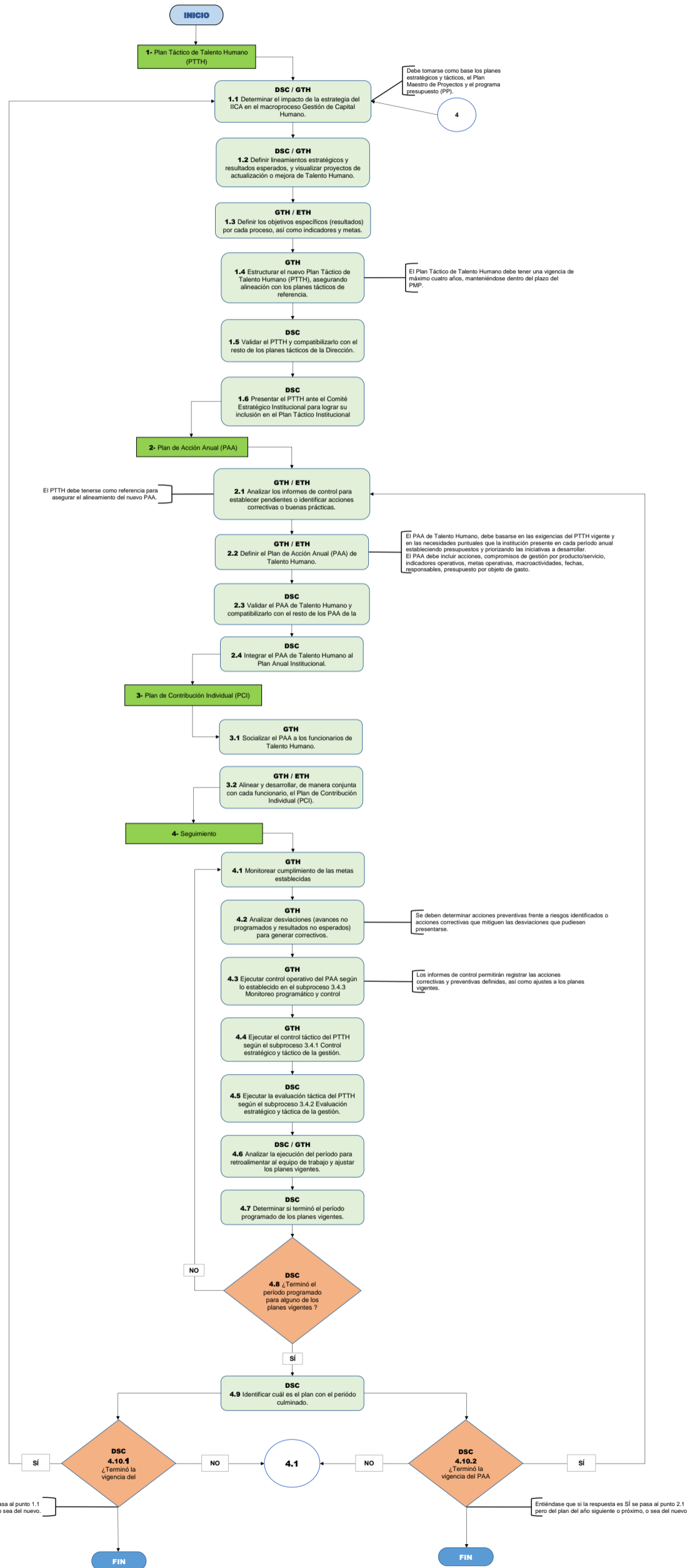
9.1.1 Plan Anual de Capital Humano

Objetivo	Establecer la visión de Talento Humano acorde a las estrategias de la institución, para garantizar que las acciones definidas estén alineadas a garantizar productos de valor agregado.	
Entradas	Insumos	Referencias
	<ul style="list-style-type: none">Plan Táctico de Talento Humano vigente.Plan de Acción Anual vigente	<ul style="list-style-type: none">Planes Estratégicos (Plan estratégico a 10 años, Plan de Mediano Plazo PMP a 4 años)Planes Tácticos (Regionales, Nacionales, Institucional Sede Central, Plan Presupuesto)Plan Maestro de ProyectosInformes de control referencial
Productos	Plan Táctico de Talento Humano actualizado, integrado al Plan Táctico Institucional – Sede Central. Plan de Acción Anual actualizado Mapa de Desempeño Anual - Individual definidos	

9.1 Planificación de Capital Humano

9.1.1 Plan Anual de Capital Humano

INVOLOCADOS
Director de Servicios Corporativos (DSC)
Gerente de Talento Humano (GTH)
Equipo de Talento Humano (ETH)





Subproceso

9.1.2 Gestión de Políticas

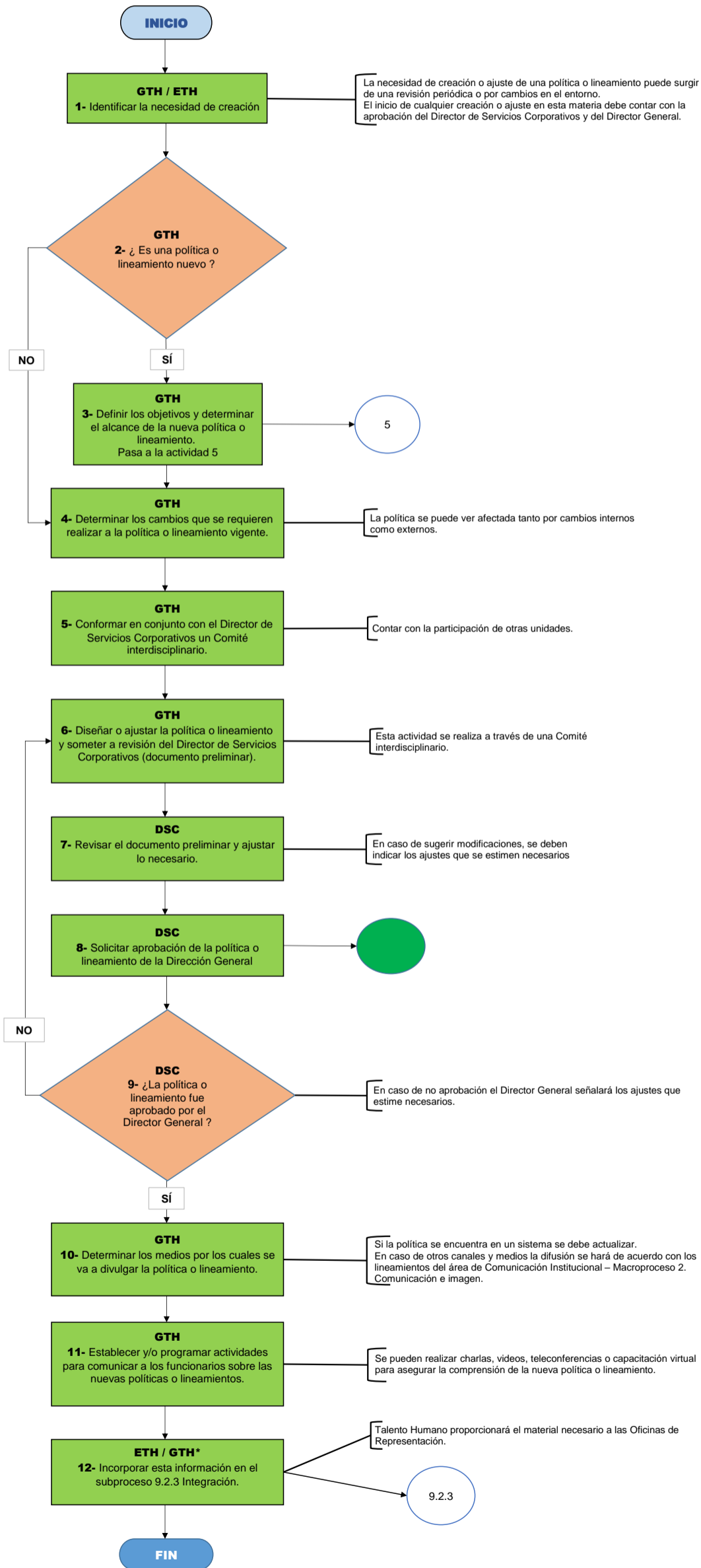
Objetivo	Desarrollar las políticas y lineamientos concernientes a la Gestión del Capital Humano del IICA.	
Entradas	Insumos	Referencias
	<ul style="list-style-type: none">Políticas y lineamientos (vigentes: Código de ética, Política de Género, Política de hostigamiento sexual, entre otros)	<ul style="list-style-type: none">Planes EstratégicosReglamento de la Dirección GeneralReglamento de PersonalManual de PersonalSistema para la determinación de remuneracionesCambios en la legislación
Productos	Políticas y lineamientos (actualizados)	

9.1 Planificación de Capital Humano

9.1.2 Gestión de Políticas

INVOLUCRADOS

Gerente de Talento Humano (GTH)
Especialista de Talento Humano (ETH)
Generalista de Talento Humano* (GTH*)
Director de Servicios Corporativos (DSC)





Subproceso

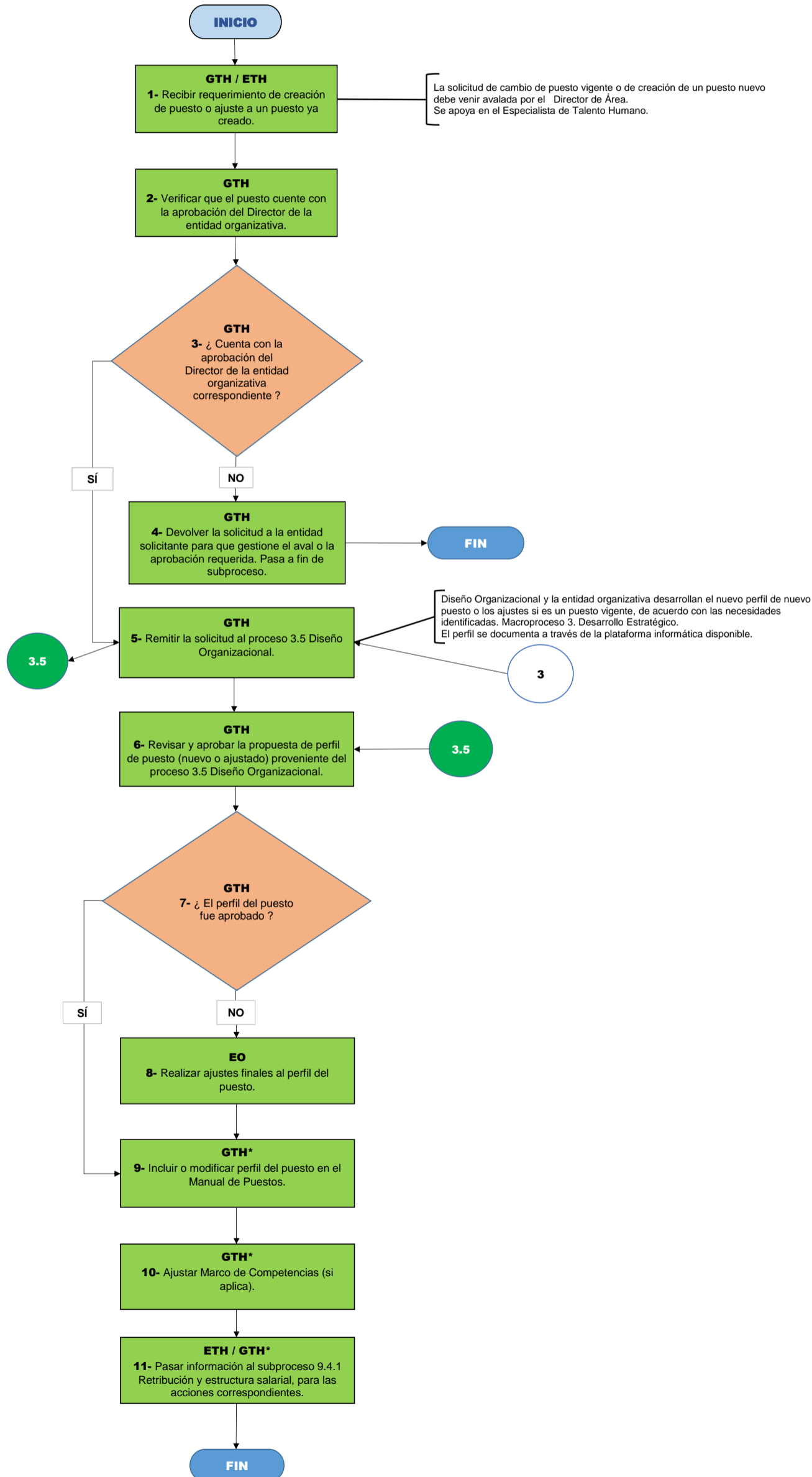
9.1.3 Diseño y Sistematización de puestos

Objetivo	Definir los diferentes puestos con base en elementos relevantes que expliciten su propósito, dominios funcionales, competencias y requerimientos, asegurando de esta forma que el IICA cuente con las personas idóneas para la consecución de los objetivos.	
Entradas	Insumos	Referencias
	<ul style="list-style-type: none">• Requerimiento de creación de puesto o ajuste a un puesto ya creado.• Manual de Puestos (vigente)	<ul style="list-style-type: none">• Planes Estratégicos• Reglamento de la Dirección General• Reglamento de Personal• Manual de Personal• Sistema de Remuneraciones (incluye clasificaciones de puesto)
Productos	Manual de Puestos (actualizado)	

9.1 Planificación de Capital Humano

9.1.3 Diseño y Sistematización de Puestos

INVOLUCRADOS	<p>Gerente de Talento Humano (GTH) Especialista de Talento Humano (ETH) Generalista de Talento Humano* (GTH*) Entidad Organizativa (EO)</p>
---------------------	--





Subproceso

9.1.4 Actualización de la estructura de Competencias

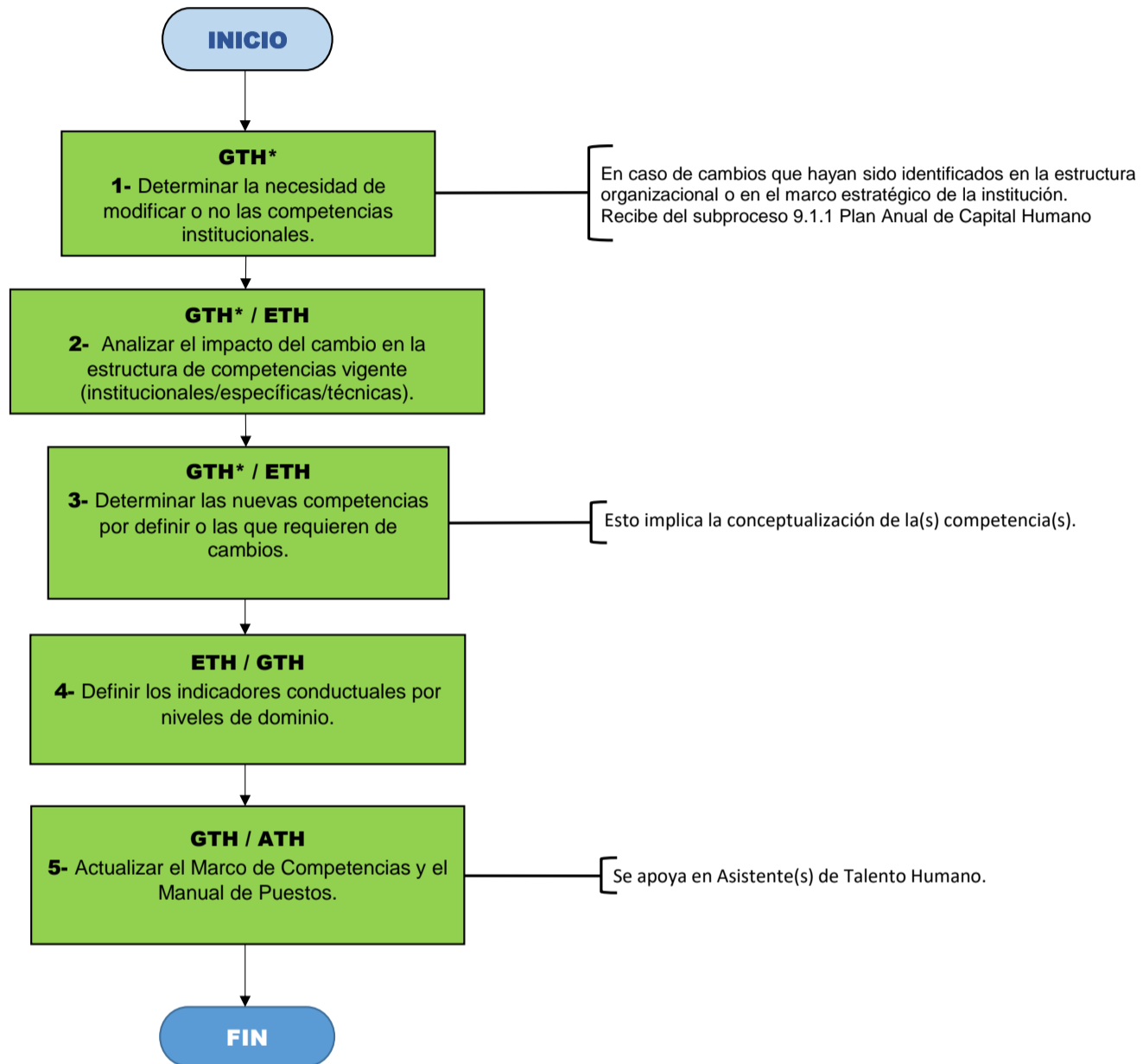
Objetivo	Diseñar y mantener actualizadas en función de las necesidades de la organización el conjunto de competencias institucionales; así como sus niveles e indicadores conductuales necesarios para la consecución de los objetivos.	
Entradas	Insumos	Referencias
	<ul style="list-style-type: none">Marco (Diccionario) de competenciasManual de Puestos	<ul style="list-style-type: none">Planes Estratégicos
Productos	Marco (Diccionario) de competencias (actualizado) Manual de Puestos (actualizado)	

9.1 Planificación de Capital Humano

9.1.4 Actualización de la Estructura de Competencias

INVOLUCRADOS

- Gerente de Talento Humano* (GTH*)**
- Especialista de Talento Humano (ETH)**
- Generalista de Talento Humano (GTH)**
- Asistente de Talento Humano (ATH)**





Proceso	
9.2 Gestión de Empleo	
Objetivo	Dotar oportunamente al IICA del Capital Humano idóneo para cubrir las necesidades organizacionales de personal, mediante subprocesos adecuados de atracción, selección e integración.
Alcance	Nivel hemisférico. Acciones técnico-normativas y de ejecución. Centralización en niveles estratégicos y Sede Central. Descentralización parcial por región y país.
Normativa Específica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los nombramientos de confianza son a discreción del Director General, por lo cual no se aplican los procesos de atracción y selección usuales. 2. Los candidatos interesados en ser considerados para ocupar un cargo deben suministrar el currículum vitae actualizado, así como los atestados pertinentes. 3. La responsabilidad primordial de buscar candidatos para los cargos vacantes de Personal Profesional internacional recae en la Dirección General, por medio de la Gerencia de Talento Humano. 4. Para llenar vacantes y cuando sea posible, en igualdad de condiciones, se dará preferencia a miembros del personal del Instituto. 5. La necesidad de creación de un puesto nuevo es identificada por el Director del área con la asesoría de Diseño Organizacional y la Gerencia de Talento Humano. 6. La publicación del aviso de vacante para un puesto Personal Profesional Internacional se realiza por un mes. Para Personal Local se realiza por una semana.
Sistemas Informáticos	Web – Intranet - Correo electrónico - Redes sociales institucionales (Facebook, Twitter) – Agriperfiles - Base datos oferentes - Plataforma de videoconferencia - Plataformas de pruebas psicométricas - Sistema Integral de Gestión de Talento Humano (actualmente no disponible, pero se estima su implementación en los próximos meses).
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento de los plazos establecidos en el proceso de (importante que Talento Humano establezca acuerdos de servicio), ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> o Personal Profesional Internacional – 60 días. o Personal Profesional Local – 30 días. o Personal de Servicios Generales – 21 días.

Proceso	Subproceso
9.2 Gestión de Empleo	9.2.1 Atracción
	9.2.2 Selección
	9.2.3 Integración
	9.2.4 Pasantías / Prácticas



Subproceso

9.2.1 Atracción

Objetivo	Conformar una lista de candidatos que cumplan con los requisitos preliminares para ocupar el puesto vacante o puesto nuevo.	
Entradas	Insumos	Referencias
	<ul style="list-style-type: none"> Requisición de vacante o puesto nuevo 	<ul style="list-style-type: none"> Planes Estratégicos Reglamento de la Dirección General Reglamento de Personal Manual de Personal Manual de Puestos (perfiles competenciales) Disponibilidad presupuestaria Base de datos de oferentes.
Productos	Listado de oferentes preseleccionados (con documentos anexos) Base de datos de oferentes (actualizada)	

Tabla I.

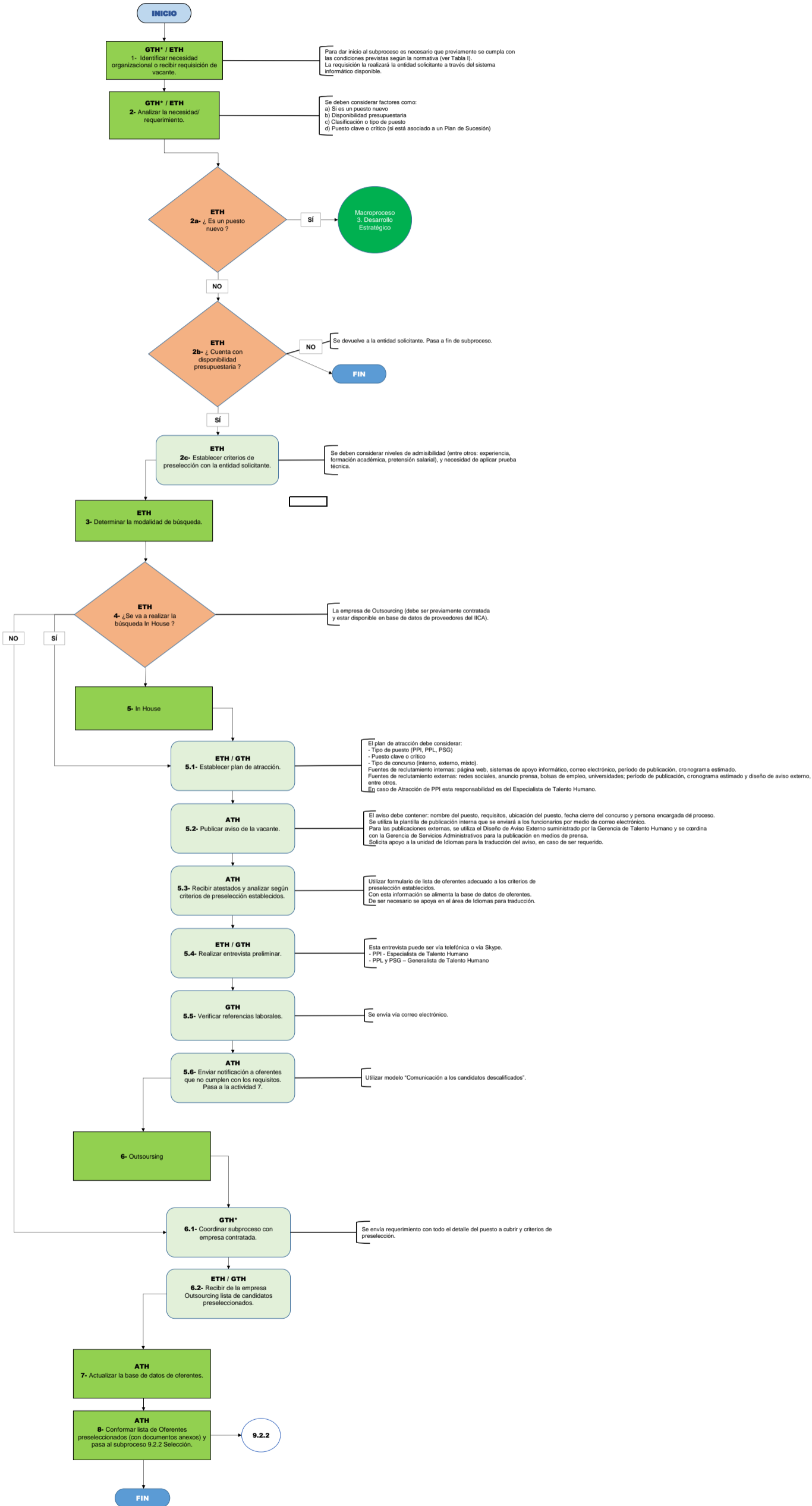
Categoría de Puesto	Decisión
Personal Profesional Internacional (PPI)	Solo el Director General puede autorizar el inicio de un proceso. La Gerencia de Talento Humano lidera y acompaña a la entidad solicitante en todo el proceso de atracción.
Personal Profesional Local (PPL) y Personal Servicios Generales (PSG) en Sede Central	La Gerencia de Talento Humano lidera y acompaña a la entidad solicitante en todo el proceso de atracción.
Personal Profesional Local (PPL) Representaciones y proyectos financiados con recursos externos.	La Representación lidera el proceso. La Gerencia de Talento Humano lidera o apoya el proceso en función de la tipología de la Oficina de Representación. (1)
Personal Servicios Generales (PSG) en Representaciones y proyectos financiados con recursos externos.	La Representación lidera el proceso en caso de la tipología de Representación. La Gerencia de Talento Humano apoya en caso de ser requerido (1)

(1) Importante considerar las tipologías de las Oficinas de Representación.

9.2 Gestión de Empleo

9.2.1 Atracción

INVOLUCRADOS
Gerente de Talento Humano* (GTH*)
Especialista de Talento Humano (ETH)
Generalista de Talento Humano (GTH)
Asistente de Talento Humano (ATH)



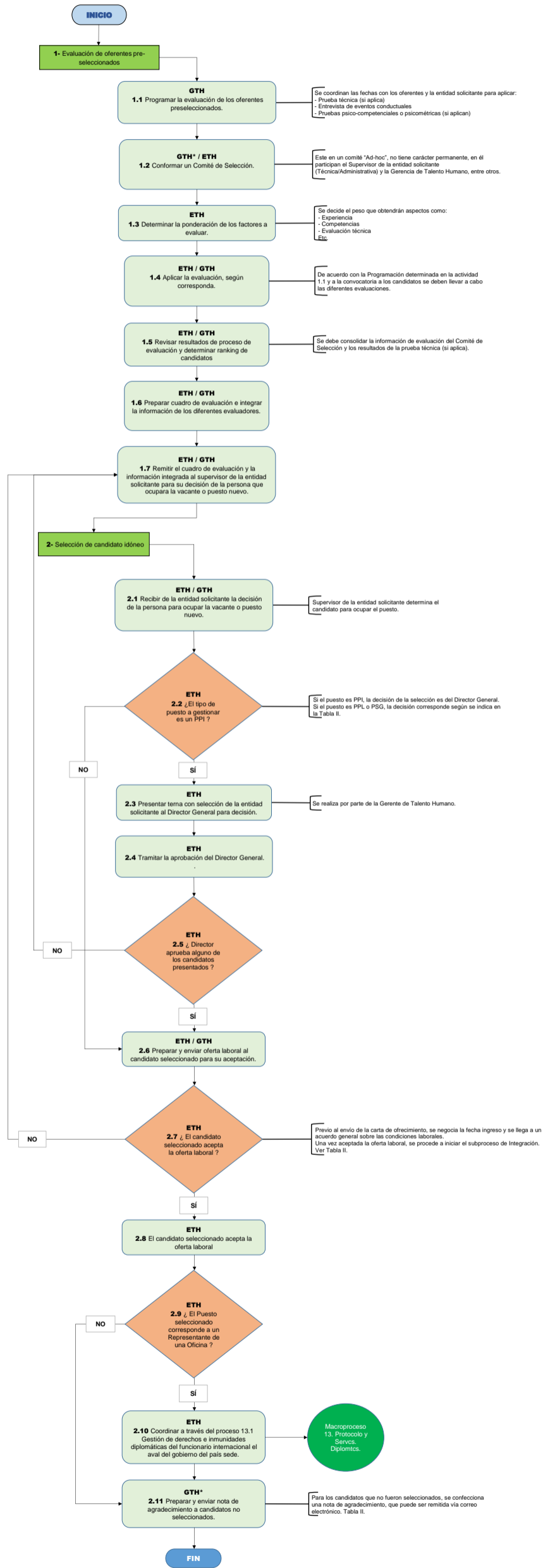


Manual de Procesos Gestión de Capital Humano	MPR-9-005
	Versión: 11.06.2020

Subproceso		
9.2.2 Selección		
Objetivo	Seleccionar al personal idóneo para ocupar los puestos vacantes con base en competencias, contribuyendo de esta forma al logro de los objetivos institucionales.	
Entradas	Insumos	Referencias
	<ul style="list-style-type: none"> Oferentes preseleccionados (con documentos anexos) 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de Personal Manual de Puestos
Productos	Candidato idóneo seleccionado	

Tabla II.

Categoría de Puesto	Decisión	Presenta la oferta	Cartas de agradecimiento
Personal Profesional Internacional (PPI)	Director General	Gerente de Talento Humano	Gerente de Talento Humano
Personal Profesional Local (PPL) y Personal Servicios Generales (PSG) en Sede Central	Supervisor de la entidad solicitante	Gerente de Talento Humano	Gerente de Talento Humano
Personal Profesional Local (PPL) Representaciones y proyectos financiados con recursos externos.	Representante (con opinión de responsable del área respectiva de la Sede Central)	Representante	Representante
Personal Servicios Generales (PSG) en Representaciones y proyectos financiados con recursos externos.	Representante	Representante	Representante





Subproceso		
9.2.3 Integración		
Objetivo	Asegurar que los funcionarios recién ingresados o promovidos logren una adecuada integración, recibiendo la información necesaria para comprender a la Institución y al puesto al que se están incorporando.	
Entradas	Insumos	Referencias
	<ul style="list-style-type: none"> Personal Seleccionado 	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento de la Dirección General Reglamento de Personal Manual de Personal Manual de Puestos (Perfiles competenciales) Programa de integración (según clasificación del puesto) Leyes / normativa vigente de cada país Evaluación del periodo de prueba
Productos	Persona idónea integrada a la organización Funcionario evaluado antes de cumplir el periodo de prueba (acorde con la legislación de cada país).	

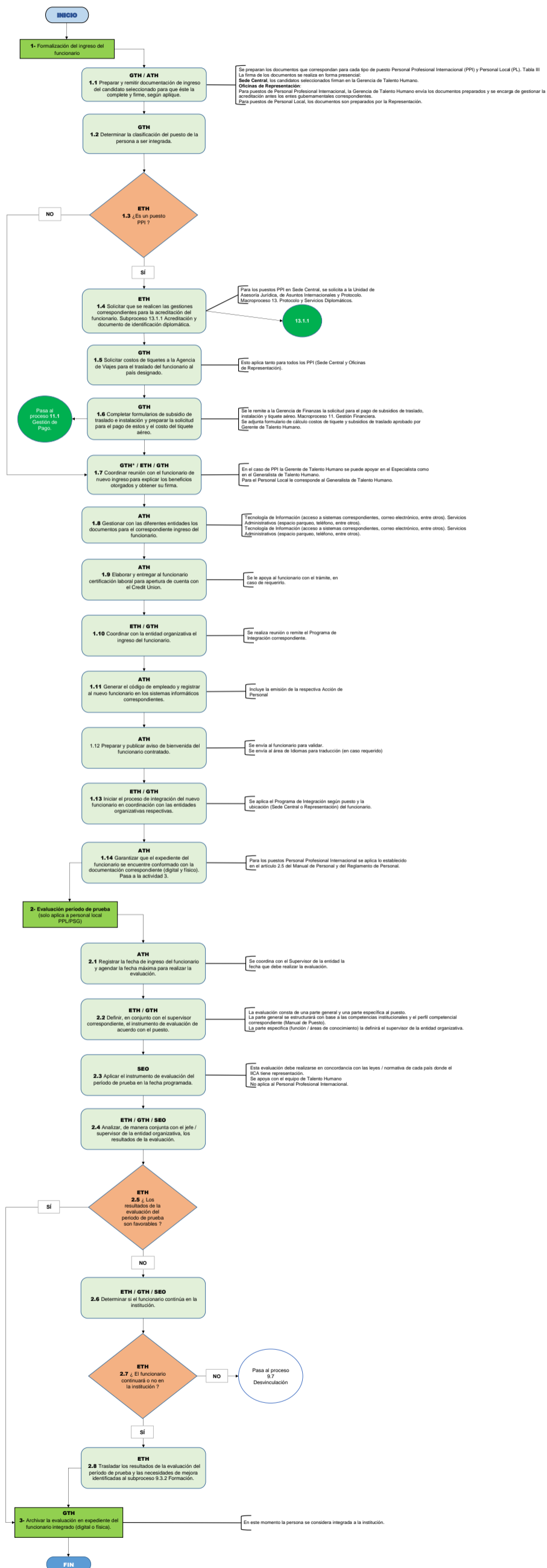
Tabla III.

Documentos subproceso de Integración	Personal Profesional Internacional	Personal Local (PPL / PSG)
Carta de ofrecimiento / nombramiento firmada por el Director General	X	
Carta beneficios firmada por Gerente de talento Humano	X	
Carta y anexos/formularios para ingreso del funcionario Fondo de Jubilaciones y Pensiones OEA (previsión o jubilación)	X	
Solicitud de información personal/profesional y fotografía para aviso de ingreso	X	X
Solicitud documento oficial de viaje de la OEA (formulario)	X	
Plan de Previsión OEA (formulario y nota de envío)	X	
Designación beneficiarios plan de previsión OEA y nota para el envío	X	
Información apertura de cuenta cooperativa ahorro y crédito OEA (presentación)	X	
Declaración Jurada (puesto Representante o de confianza)	X	
Declaración de lealtad	X	
Examen físico e historia médica	X	X
Documento para ofrecimiento de seguros	X	X
Designación beneficiarios póliza 3108 (Seguros vida, salud y accidentes)	X	X
Designación beneficiarios general (caso de defunción)	X	
Autorización cuenta bancaria para el pago de salarios (formulario SAL #1)	X	
Autorización cuenta bancaria para el pago de salarios (Formulario SAL #2)	X	
Autorización cuenta bancaria para el pago de salario por SINPE /BNCR (Formulario SAL #4)	X	
Formulario cuenta bancaria (autorización para depósito)		X
Contrato de trabajo por tiempo determinado		X
Contrato de trabajo por tiempo indefinido		X

PPL: Personal Profesional Local / PSG: Personal Servicios Generales

9.2 Gestión de Empleo
9.2.3 Integración

INVOLOCADOS
Gerente de Talento Humano (GTH)
Especialista de Talento Humano (ETH)
Generalista de Talento Humano (GTH)
Asistente de Talento Humano (ATH)
Supervisor Entidad Organizativa (SEO)





9.2.4 Gestión de Estancias Profesionales y Pasantías

Macroproceso 9. Gestión del Capital Humano.

Objetivo	Dotar oportunamente al IICA del Capital Humano idóneo para cubrir las necesidades organizacionales de personal, mediante subprocesos adecuados de atracción, selección e integración.
-----------------	---

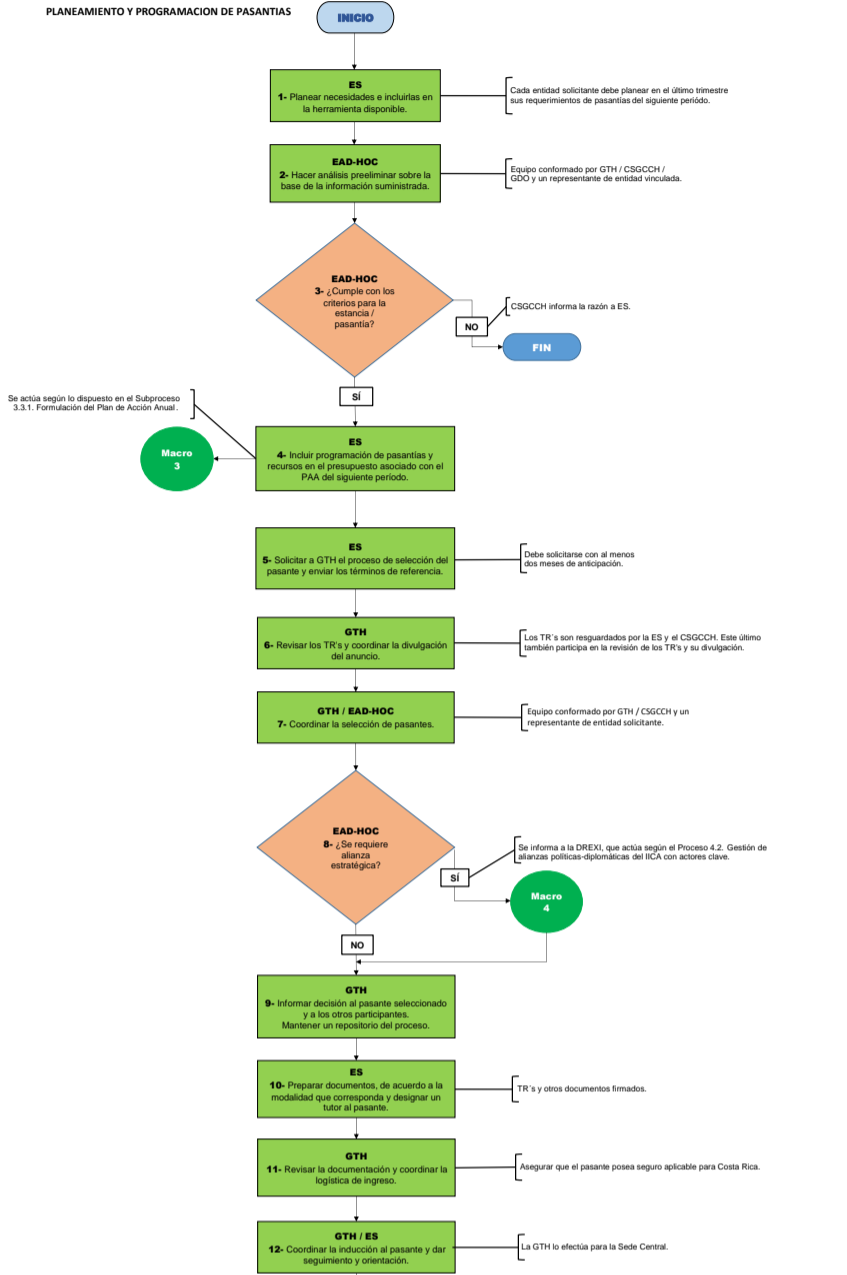
Proceso 9.2 Gestión de Empleo.

Subproceso 9.2.4 Gestión de Estancias Profesionales y Pasantías.

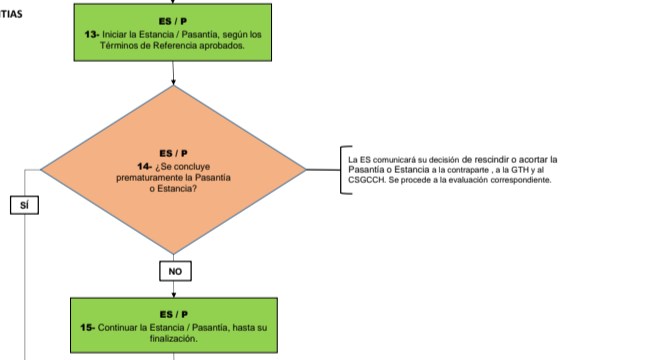
Objetivo	Ampliar las capacidades institucionales a través de alianzas con el sector académico y otros sectores técnicos, para generar espacios de intercambio de habilidades y conocimientos que beneficien al sector agrícola y rural del Hemisferio.
Alcance	Nivel hemisférico. Acciones técnico-normativas y de ejecución. Centralización en niveles estratégicos y de Sede Central. Descentralización a nivel regional y de país.

	Insumos	Referencias
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de estancia profesional o pasantía. 	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento de Personal. Manual de Personal. Capítulo 2.15. Normativa vigente del Programa de estancias profesionales y pasantías.
Productos	Profesionales y estudiantes con estancias y pasantías realizadas. Entidades institucionales con productos recibidos, como resultado de estancias y pasantías.	

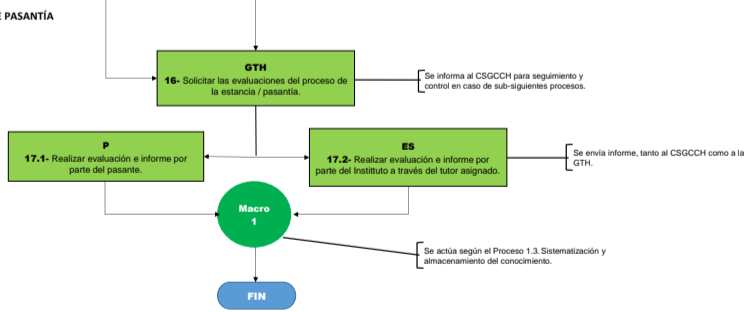
PLANEAMIENTO Y PROGRAMACION DE PASANTIAS



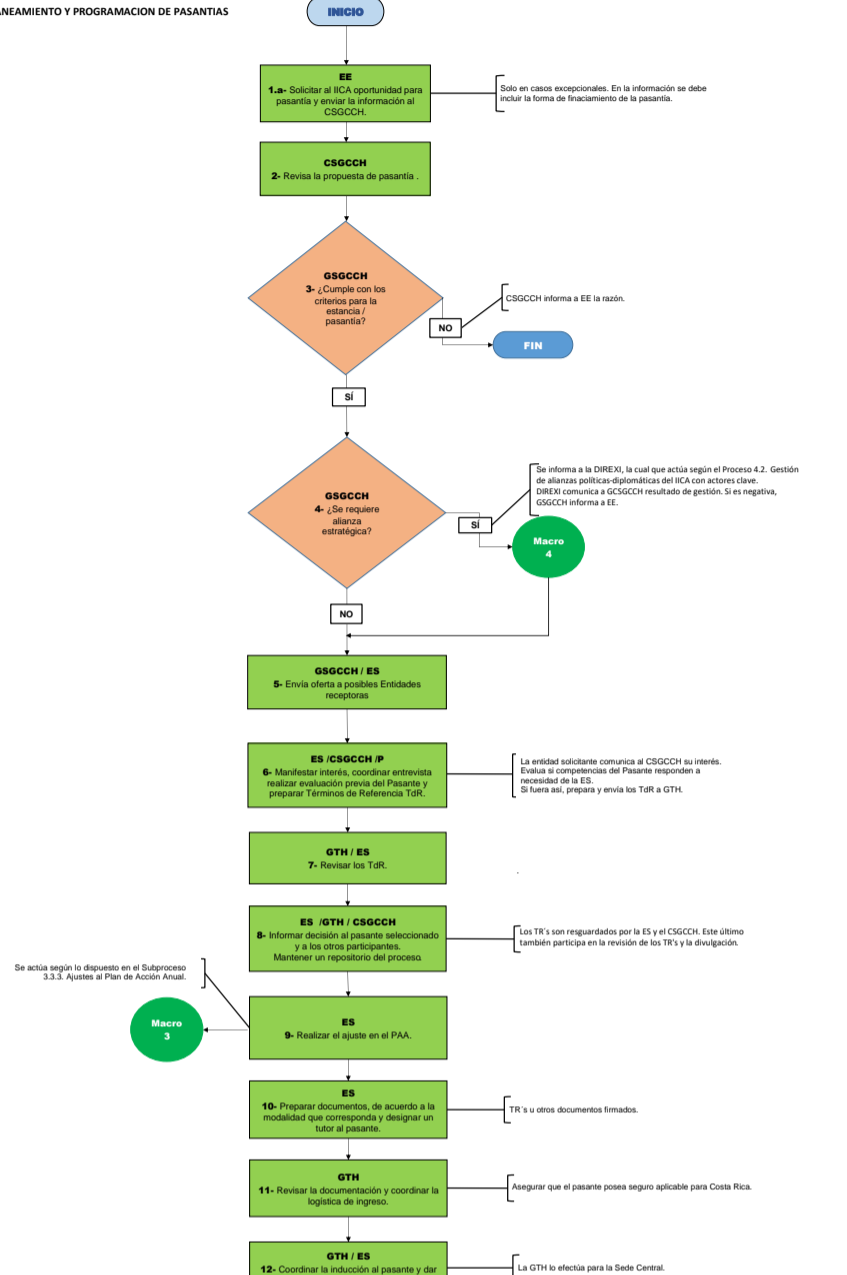
INICIO Y DESARROLLO DE PASANTIAS



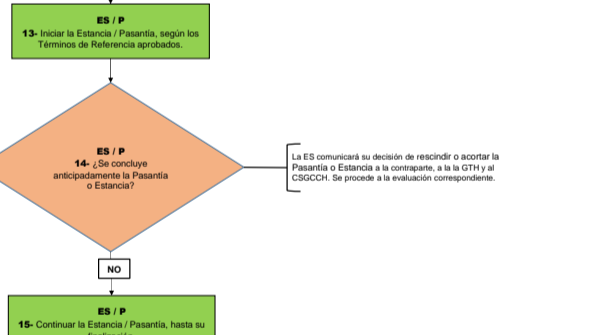
FINALIZACIÓN DE PASANTÍA



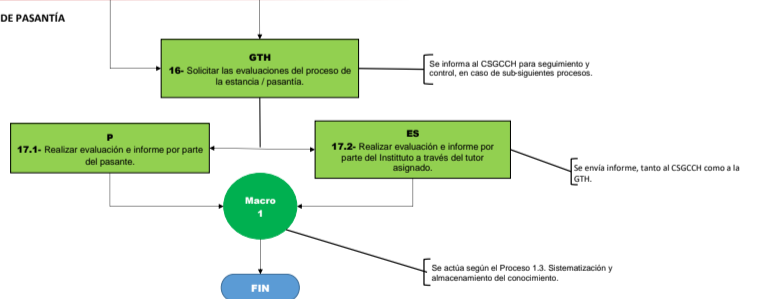
PLANEAMIENTO Y PROGRAMACION DE PASANTIAS



INICIO Y DESARROLLO DE PASANTIAS



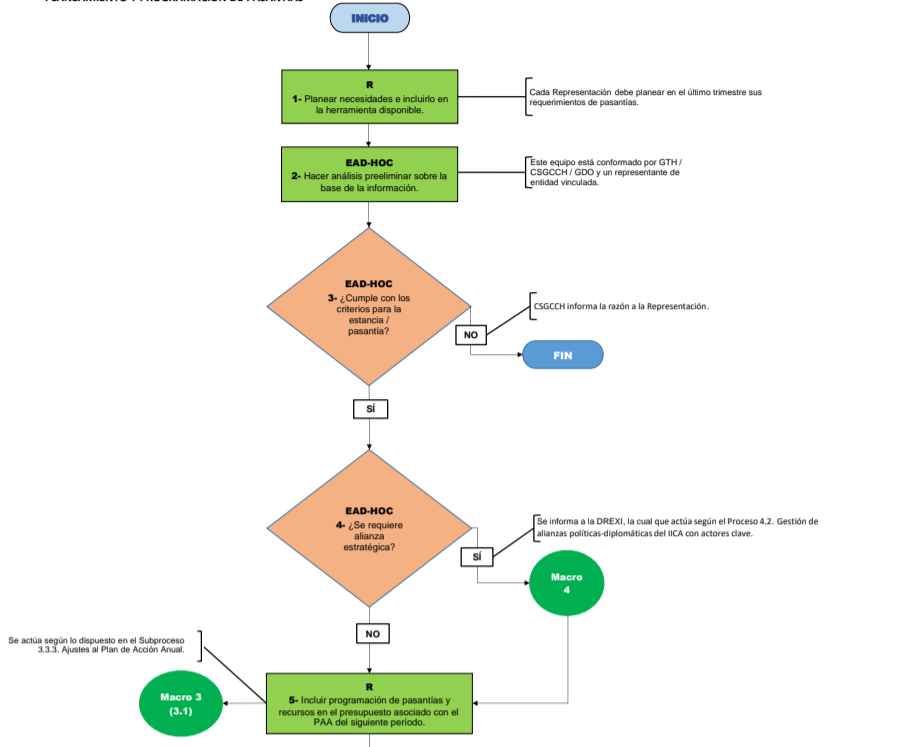
FINALIZACIÓN DE PASANTÍA



9.2.4 Gestión de Estancias y Pasantías (Programadas), Oficinas Representaciones.

INVOLUCRADOS	Centro de Servicios de GCCH (CSGCCH) Gerencia de Talento Humano (GTH) Dirección de Relaciones Externas e Institucionales (DREXI) Entidad Solicitante (ES) Equipo AD - HOC (EAD-HOC) Representaciones (R) Pasante (P)
--------------	--

PLANEAMIENTO Y PROGRAMACION DE PASANTIAS



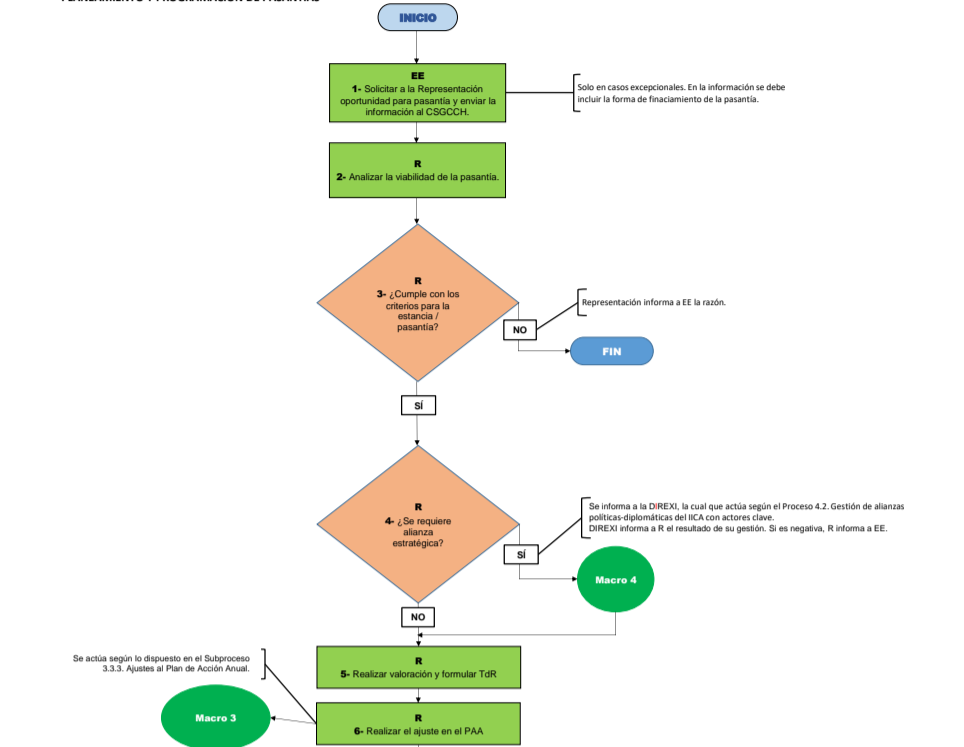
INICIO Y DESARROLLO DE PASANTIAS

FINALIZACIÓN DE PASANTÍA

9.2.4 Gestión de Estancias y Pasantías (No Programadas), Oficinas Representaciones.

INVOLUCRADOS	Entidad Externa (EE) Física o Jurídica Centro de Servicios de GCCH (CSGCCH) Gerencia de Talento Humano (GTH) Dirección de Relaciones Externas e Institucionales (DREXI) Entidad Solicitante (ES) Equipo AD - HOC (EAD-HOC) Representaciones (R) Pasante (P)
--------------	--

PLANEAMIENTO Y PROGRAMACION DE PASANTIAS



INICIO Y DESARROLLO DE PASANTIAS

FINALIZACIÓN DE PASANTÍA



Proceso	
9.3 Formación y desarrollo	
Objetivo	Garantizar la formación, el desarrollo y el reconocimiento de los colaboradores para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos de su función.
Alcance	Nivel hemisférico. Acciones técnico-normativas y de ejecución. Centralización en niveles estratégicos y Sede Central. Descentralización parcial por región y país.
Normativa Específica	<ol style="list-style-type: none"> 1. El sistema de gestión del desempeño debe estar vinculado tanto a la medición de la consecución de los objetivos estratégicos establecidos en el IICA, como a los comportamientos esperados asociados mediante las competencias respectivas del puesto de la persona evaluada. 2. La gestión del desempeño debe facilitar el plan de desarrollo de las personas evaluadas mediante esquemas de seguimiento, orientando así mejoras en los resultados. 3. El subproceso de gestión del desempeño es sistemático con seguimientos periódicos continuos y con un cierre anual de evaluación. 4. El subproceso debe aportar los siguientes aspectos para cada persona evaluada: <ol style="list-style-type: none"> a. Factores de evaluación <ol style="list-style-type: none"> i. Rendimiento, con base en objetivos relacionados con la función del evaluado – Mapa de Desempeño Anual. ii. Compromiso, resultante de la medición de las competencias establecidas para todos los funcionarios y de sus aportes a los valores institucionales. iii. Competencias específicas requeridas para cada uno puestos. b. Planes de desarrollo definidos para cerrar brechas detectadas en los factores de evaluación. Estos deben ser: <ol style="list-style-type: none"> i. Individuales: responsabilidad adquirida por el funcionario para la consecución de metas específicas o cambios de comportamientos. ii. Por el supervisor inmediato: responsabilidad adquirida por el evaluador, para apoyar al funcionario en el cierre de brechas identificadas o para su crecimiento. iii. Institucionales, acciones sugeridas a través de la asesoría de Talento Humano con base en la situación identificada por el evaluador. c. Establecimiento del Potencial: valoración que hace el evaluador (supervisor inmediato) para determinar si la persona evaluada (funcionario) refleja competencias que permitan vislumbrar la capacidad para asumir mayores responsabilidades en el futuro. 5. Cada evaluación realizada debe ser documentada, física o electrónicamente, incluyendo todos los aspectos evaluados y resultados obtenidos, e integrada al sistema. 6. Para garantizar la consecución de los objetivos institucionales, la Gerencia de Talento Humano en su rol de socio estratégico, debe alinear el Plan de Formación del personal, con la estrategia global de la institución. 7. La Gerencia de Talento Humano, en conjunto, con la Dirección de Servicios Corporativos, son las entidades responsables de determinar un presupuesto acorde con las necesidades que se reflejen en el Plan de Formación del IICA. 8. La identificación de necesidades de formación debe hacerse anualmente, pero podrá actualizarse en función del flujo de requerimientos que se generen en subprocesos intermedios y la disponibilidad presupuestaria. 9. El Plan de Formación debe dar respuesta a las necesidades de formación identificadas, con la flexibilidad que el entorno requiere. 10. La efectividad de los programas se mide tanto con los resultados obtenidos en el subproceso de gestión de desempeño, en las cuales se deben observar mejoras en aquellas brechas que fueron consideradas en dichos programas; como con los avances en el desarrollo de los participantes en la gestión del Alto Potencial. 11. Algunos programas deben contar con mediciones de efectividad específicas, según el tema abordado. 12. El subproceso Gestión de Alto Potencial debe responder a criterios y herramientas de valoración objetivas, y una gestión diferenciada en relación con el resto de los funcionarios. 13. La permanencia en el grupo de Alto Potencial debe ser motivacional e implicar, al mismo tiempo, consistencia tanto del funcionario como de la institución. El mantenimiento en el plan responderá a la continuidad en los resultados. 14. El Plan de Desarrollo de Alto Potencial es un documento formal que tanto el funcionario como la institución se comprometen a respaldar y generar oportunidades. Deben documentarse los avances y los cambios, según la realidad del IICA y del funcionario mismo. 15. Los Planes de desarrollo que se definan deben contemplar programas educativos (cursos, talleres, programas de aprendizaje a distancia, lecturas), ampliación de experiencia (proyectos especiales, rotación de cargo, aprendizaje activo), y/o programas de formación personalizada (tutorías, coaching).
Sistemas Informáticos	SUGI - Sistema de Evaluación del Desempeño Individual (SEDI) – SAPIENS – Intranet – Correo electrónico – Dropbox – MS Office (Documentos Word, PPT y cuadros Excel) - Sistema Integral de Gestión de Talento Humano (actualmente no disponible, pero se estima si implementación en los próximos meses).
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento de las sesiones periódicas de seguimiento al Mapa del Desempeño. • Índice o porcentaje de mejora en competencias claves. • Porcentaje de puestos que tienen potenciales sucesores en la institución. • Identificación de Alto Potencial y porcentaje de cumplimiento de sus planes de desarrollo.

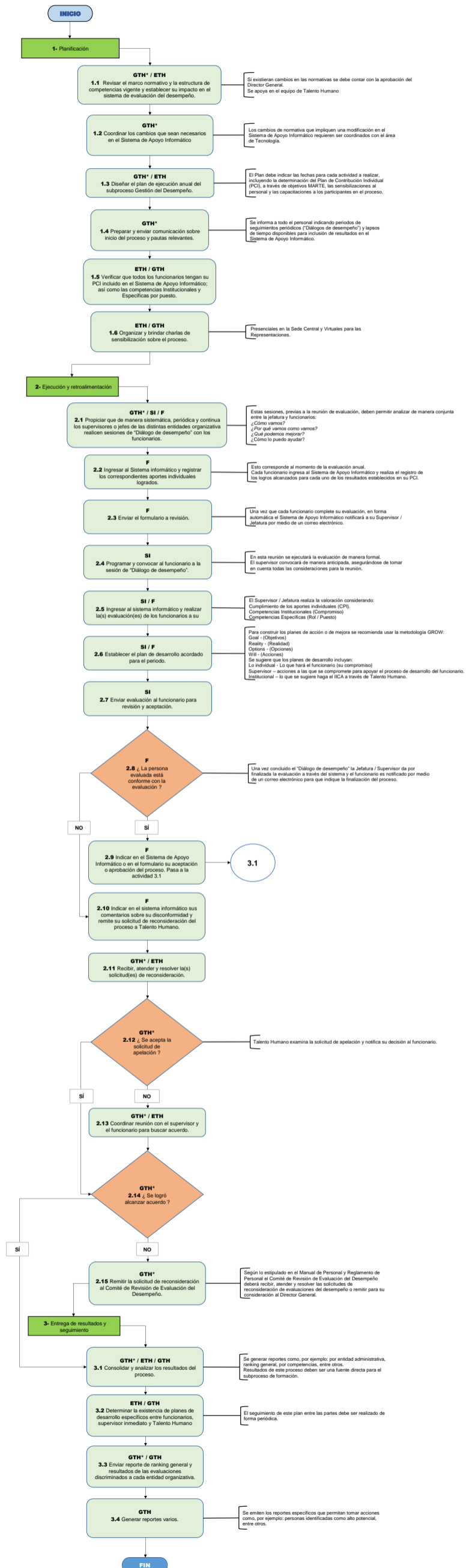
Proceso	Subproceso
9.3 Formación y desarrollo	9.3.1 Gestión del Desempeño
	9.3.2 Formación
	9.3.3 Gestión de Alto Potencial



Subproceso

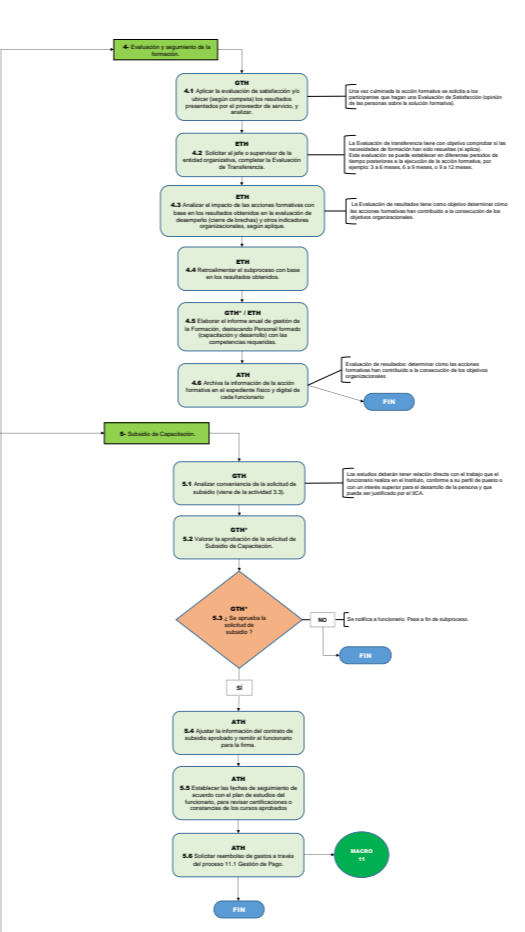
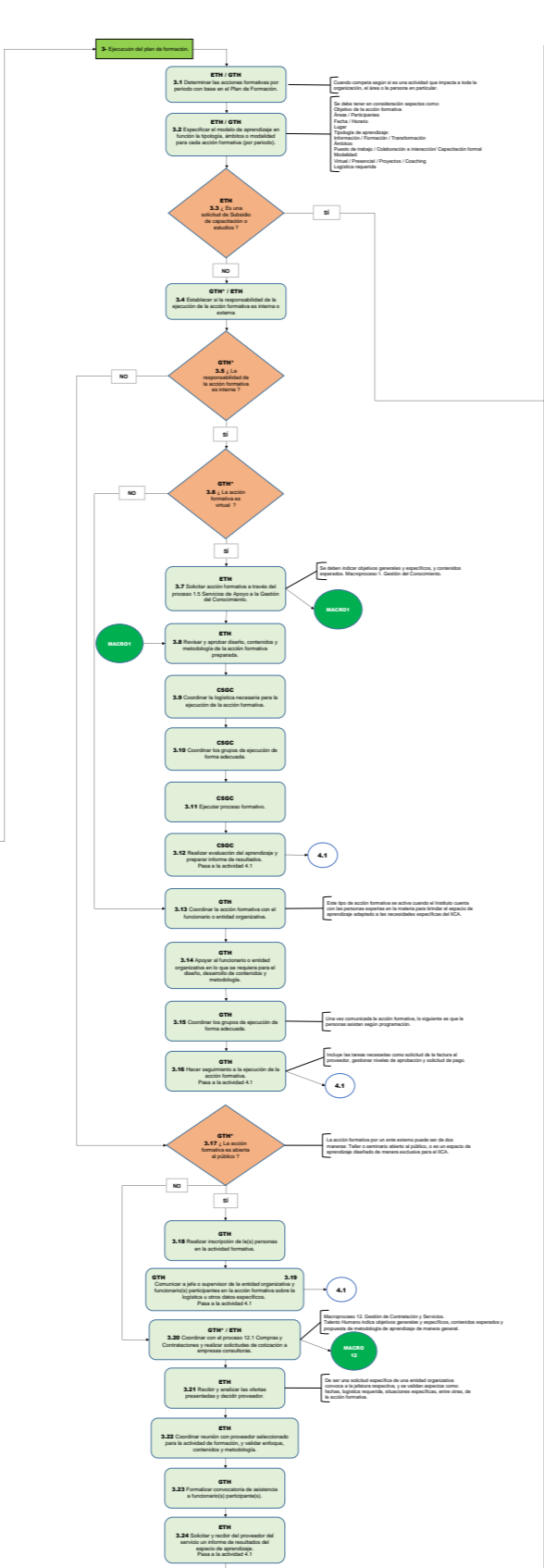
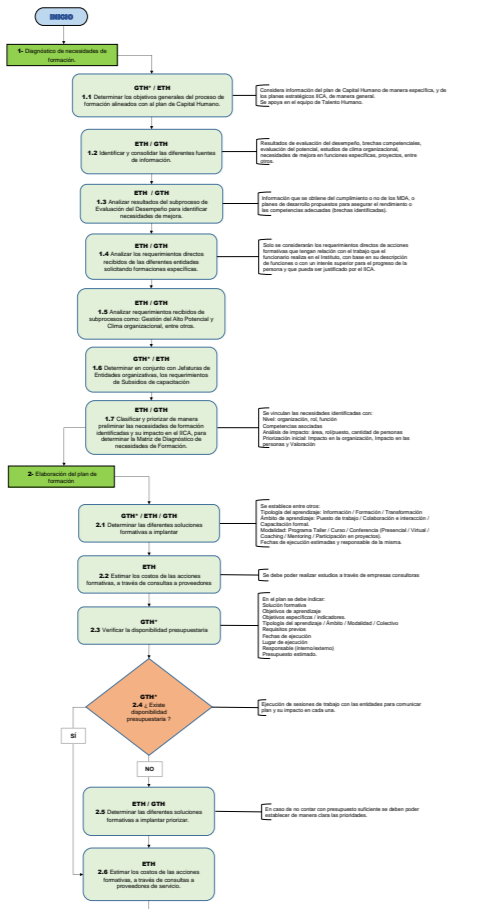
9.3.1 Gestión del Desempeño

Objetivo	Determinar la contribución, el compromiso y las competencias de los funcionarios, con el fin de asegurar el mejoramiento y desarrollo de sus capacidades individuales, para incrementar su aporte de valor a los objetivos y resultados de la institución.	
Entradas	Insumos	Referencias
	<ul style="list-style-type: none">Formulario de Evaluación del Desempeño (SEDI)Planes de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">Planes estratégicosPlanes de Acción Anual de las entidades organizativasReglamento de la Dirección GeneralReglamento de PersonalManual de PersonalSistema para la Determinación de Remuneraciones del Personal del IICAManual de puestos (Perfiles competenciales)Mapa de Desempeño Anual (MDA)Guía de Usuario del SEDI
Productos	Resultados de la evaluación del Capital Humano para la toma de decisiones (desarrollo y retención) Planes de Desarrollo (actualizados) Identificación del Alto Potencial	





Subproceso		
9.3.2 Formación		
Objetivo	Asegurar mediante la aplicación de un proceso sistemático y continuo, el fortalecimiento, desarrollo o modificación de las competencias de los funcionarios, a través de acciones formativas, alineadas con los objetivos institucionales.	
Entradas	Insumos	Referencias
	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes del Proceso Evaluación Integral del Desempeño (Seguimientos periódicos, planes de acción de mejora) • Solicitud de actividad de formación • Solicitud de subsidios capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes estratégicos • Reglamento de personal • Manual de Personal • Manual de Puestos (Perfiles Competenciales) • Normativas / lineamientos institucionales • Cambios organizacionales • Presupuesto de Formación y Subsidios • Mapa de desempeño • Evaluación del desempeño (brechas competenciales) • Evaluación del potencial • Estudios de Clima organizacional • Encuestas de servicio al cliente (países beneficiarios) / usuarios • Reporte anual de la Gestión de la Formación y Subsidios • Conflictos interpersonales e interdepartamentales
Productos	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de Diagnóstico de necesidades de Formación (producto intermedio) Plan de Formación anual (producto intermedio) Informe anual de Formación y Subsidios otorgados (producto intermedio) Mejora continua del subproceso formación con base en la evaluación y seguimiento (producto intermedio) Personal formado (capacitación y desarrollo) con las competencias requeridas. 	





Subproceso

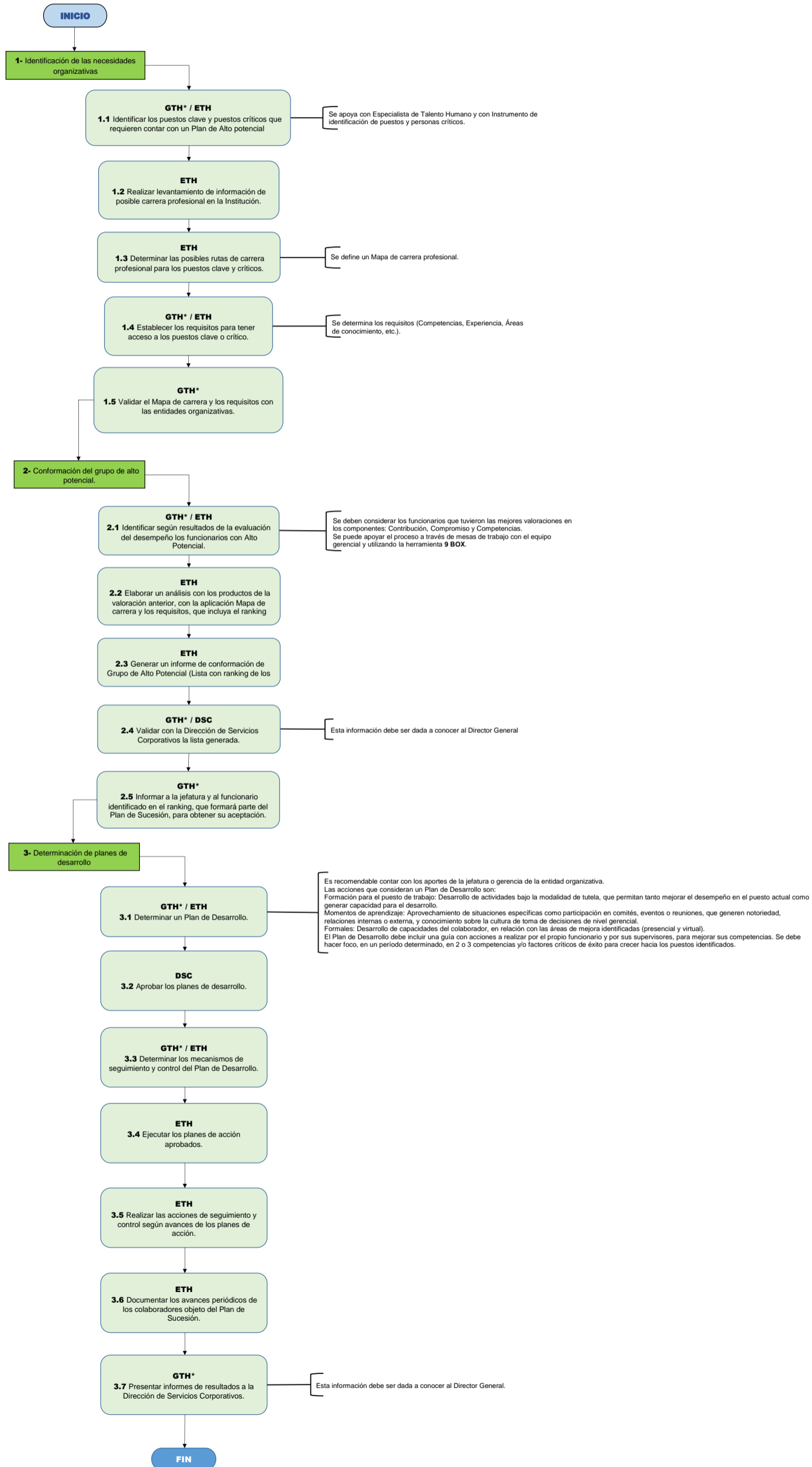
9.3.3 Gestión de Alto Potencial

Objetivo	Asegurar que las posiciones clave y críticas de la Institución se cubran, mayoritariamente, de forma interna y planificada, por los profesionales más adecuados, formados y con potencial para la función.	
Entradas	Insumos	Referencias
	· Identificación de los colaboradores de Alto potencial.	· Resultados de Evaluación del desempeño · Instrumentos de Identificación de puestos críticos · Manual de puestos (perfiles competenciales)
Productos	Plan de desarrollo individual (para Alto Potencial).	

9.3 Formación y desarrollo

9.3.3 Gestión de Alto Potencial

INVOLOCURADOS
Gerente de Talento Humano* (GTH*)
Especialista de Talento Humano (ETH)
Director de Servicios Corporativos (DSC)





Proceso	
9.4 Bienestar laboral	
Objetivo	Asegurar que el IICA proporciona las remuneraciones, los reconocimientos y las condiciones que permitan incentivar, motivar la permanencia y satisfacer las necesidades de sus funcionarios, acorde con el mercado laboral y las políticas establecidas en la institución.
Alcance	Nivel hemisférico. Acciones técnico-normativas y de ejecución. Centralización en niveles estratégicos y Sede Central. Descentralización parcial por región y país.
Normativa Específica	1. El sistema de remuneración, así como los subsidios, beneficios y ajustes a todo el personal, se encuentran normados por: <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Personal (Capítulo IV) • Reglamento de Personal (Capítulo IV) • Reglamento de la Dirección General • Sistema para la determinación de remuneraciones del personal del IICA.
Sistemas Informáticos	SAPIENS - SUGI - SEDI - Metlife Global Platform - Sistema de Seguros propio del IICA - SAP - Correo electrónico - Dropbox - Archivo digital y físico - MS Office (Documentos Word, PPT y cuadros Excel) - Sistema Integral de Gestión de Talento Humano (actualmente no disponible, pero se estima si implementación en los próximos meses).
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de estudios de Clima organizacional y Satisfacción laboral. • Cantidad de planes de mejora implantados.

Proceso	Subproceso
9.4 Bienestar laboral	9.4.1 Gestión de Retribución
	9.4.2 Beneficios e incentivos
	9.4.3 Relaciones laborales
	9.4.4 Salud integral



Subproceso

9.4.1 Gestión de Retribución

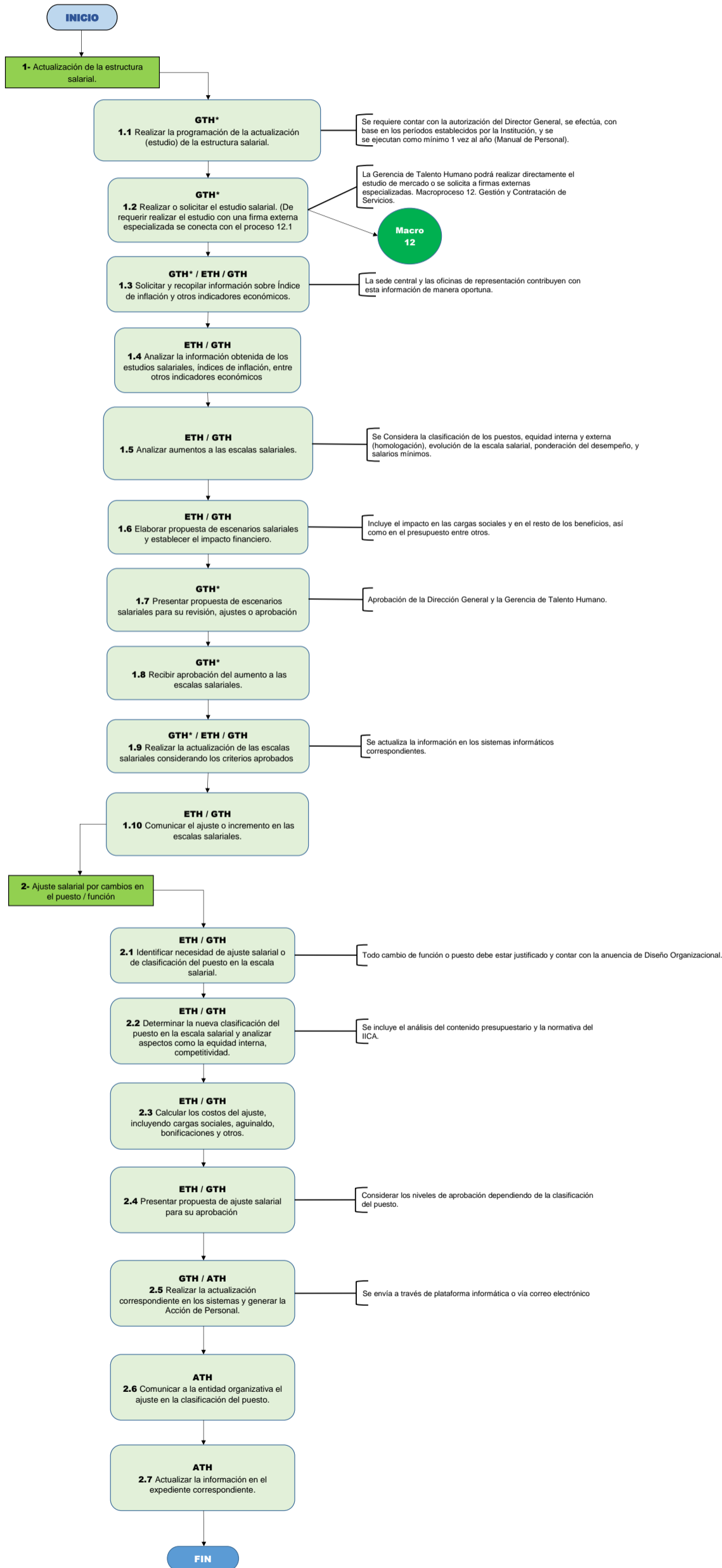
Objetivo	Mantener a los funcionarios del IICA en niveles de compensación salariales que generen equidad al interior de la institución y competitividad externa con el mercado, para asegurar la atracción y retención del mejor capital humano.	
Entradas	Insumos	Referencias
	<ul style="list-style-type: none">Estructura salarial (vigente)	<ul style="list-style-type: none">Planes EstratégicosManual de PersonalManual de Puestos (Perfiles Competenciales)Sistema para la determinación de remuneraciones del personal del IICADisponibilidad presupuestariaEstudios salariales del mercadoÍndices de inflación e indicadores económicos de los países con oficinas de RepresentaciónInforme de resultados de la Evaluación del Desempeño.
Productos	<ul style="list-style-type: none">Estructura salarial (actualizada)Ajustes salariales	

9.4 Bienestar Laboral

9.4.1 Gestión de Retribución

INVOLUCRADOS

Gerente de Talento Humano* (GTH*)
Especialista de Talento Humano (ETH)
Generalista de Talento Humano (GTH)
Asistente de Talento Humano (ATH)





Subproceso

9.4.2 Beneficios e incentivos

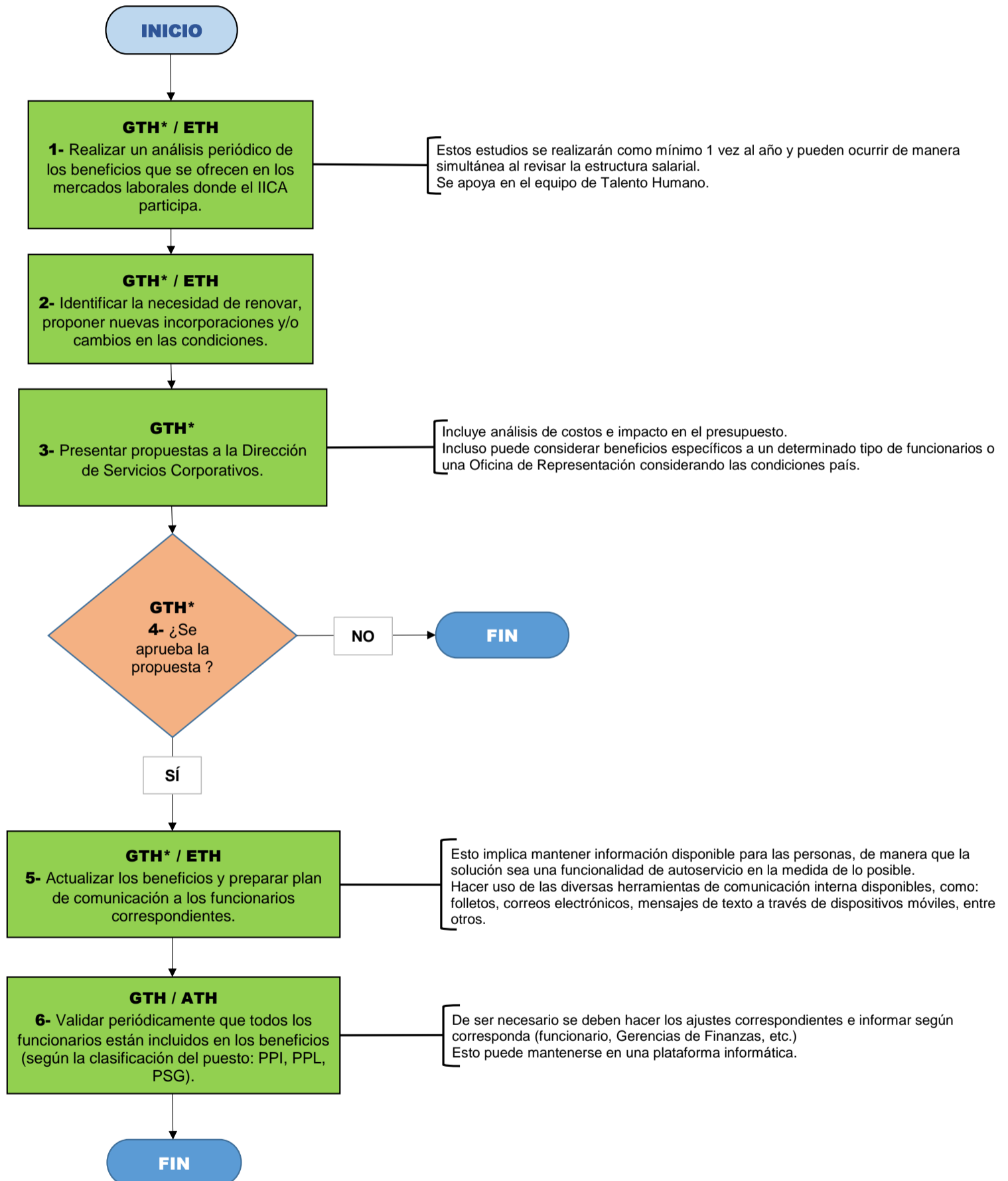
Objetivo	Asegurar la estabilidad y bienestar a los funcionarios con el propósito de motivar su permanencia en la institución y lograr una mejora de su productividad para impulsar el logro de los objetivos institucionales.	
Entradas	Insumos	Referencias
	<ul style="list-style-type: none">Programa de beneficios (vigente)	<ul style="list-style-type: none">Planes EstratégicosManual de PersonalReglamento de PersonalSistema para la determinación de remuneraciones del personal del IICADisponibilidad presupuestariaEstudios de beneficios del mercadoÍndices de inflación e indicadores económicos de los países con oficinas de Representación
Productos	Programa de beneficios (revisado y actualizado)	

9.4 Bienestar Laboral

9.4.2 Beneficios e Incentivos

INVOLUCRADOS

- Gerente de Talento Humano* (GTH*)**
- Especialista de Talento Humano (ETH)**
- Generalista de Talento Humano (GTH)**
- Asistente de Talento Humano (ATH)**





Subproceso

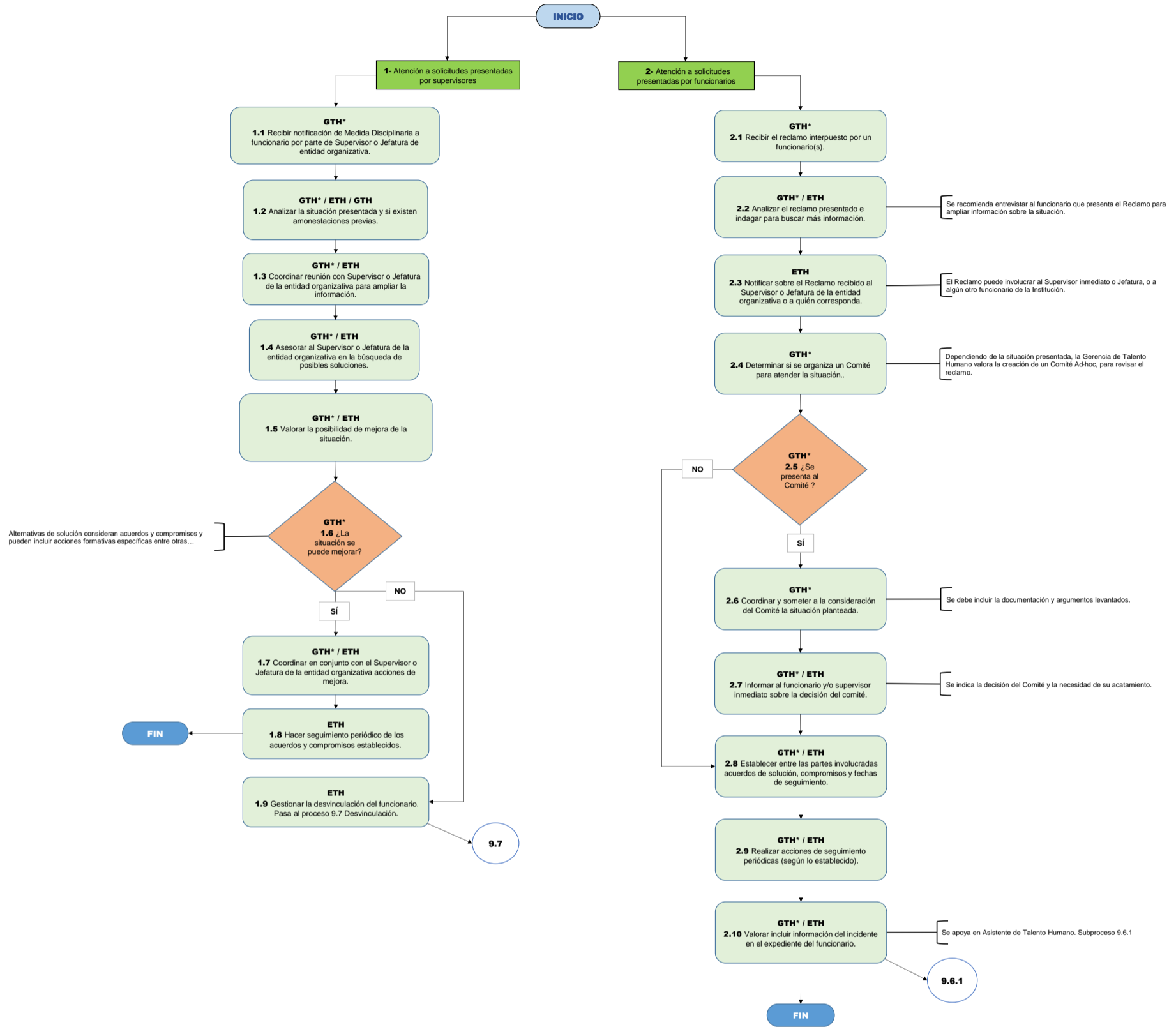
9.4.3 Relaciones laborales

Objetivo	Atender y gestionar las situaciones conflictivas que se puedan presentar con el fin de que prevalezca un clima adecuado acorde con la misión y visión del Instituto.	
Entradas	Insumos	Referencias
	<ul style="list-style-type: none">• Reclamos laborales (presentadas por funcionarios)• Solicitud de medidas disciplinarias (presentadas por Supervisores)	<ul style="list-style-type: none">• Manual de personal• Reglamento de personal• Código de ética• Política de género• Política de hostigamiento sexual• Legislaciones laborales vigentes• Mapa de desempeño anual (MDA)
Productos	Clima laboral adecuado Cultura organizacional deseada	

9.4 Bienestar Laboral

9.4.3 Relaciones Laborales

INVOLUCRADOS
Gerente de Talento Humano* (GTH*)
Especialista de Talento Humano (ETH)
Generalista de Talento Humano (GTH)
Asistente de Talento Humano (ATH)

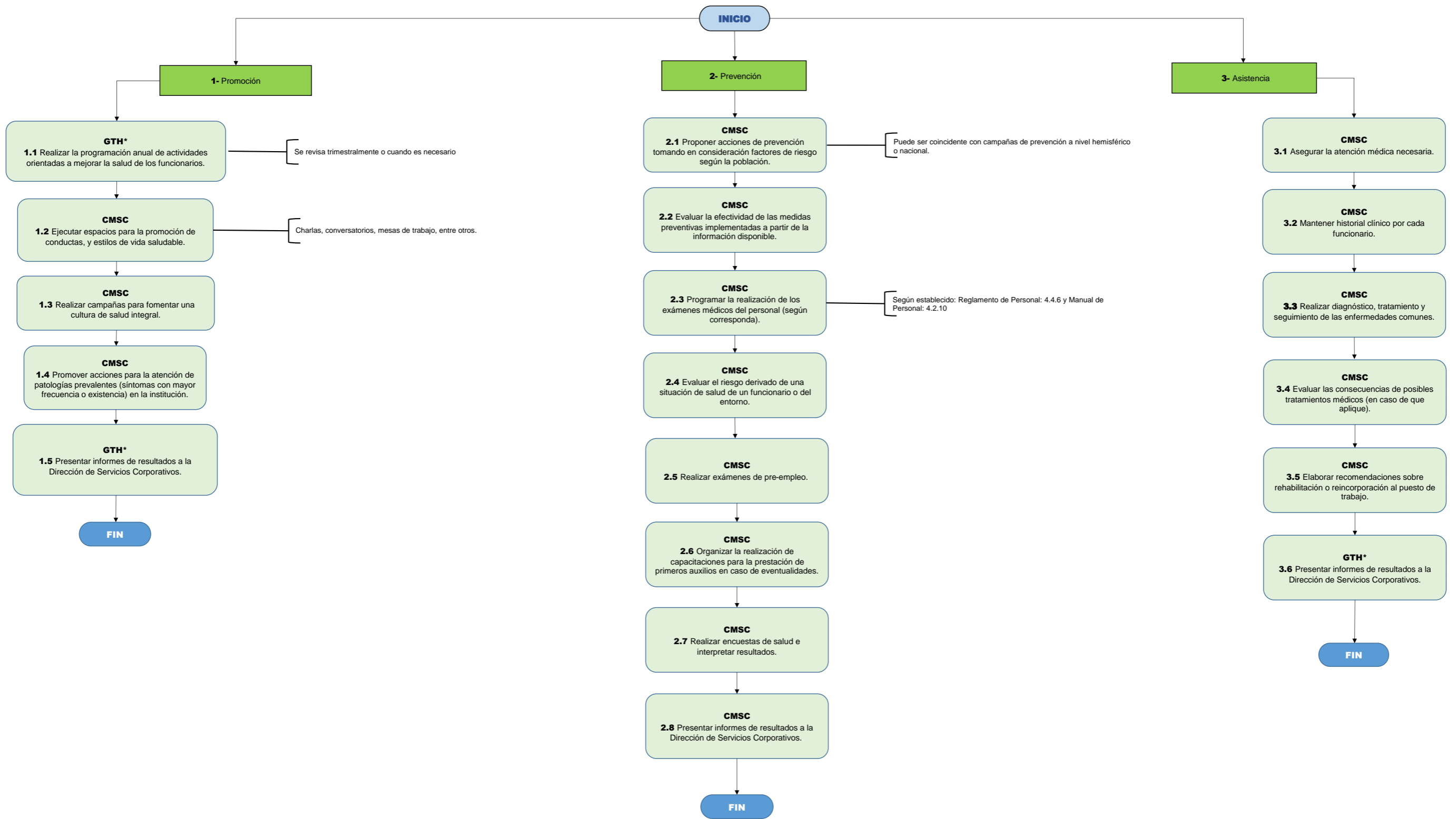




Subproceso

9.4.4 Salud Integral

Objetivo	Contribuir al mejoramiento de la salud de los funcionarios, a través de una atención médica ambulatoria y la promoción de hábitos de vida saludables, servicios de atención médica y de recomendaciones que permitan disminuir las tasas de ausentismo y enfermedad.	
Entradas	Insumos	Referencias
	• Funcionarios con necesidades o interés de mejorar su salud.	<ul style="list-style-type: none">• Historial médico de los funcionarios• Estadísticas de incapacidades• Estadísticas médicas• Requerimientos generados por condiciones del entorno
Productos	Personal saludable	





Proceso	
9.5 Gestión de la Cultura Institucional	
Objetivo	Garantizar la coherencia entre el discurso y la acción, y el alineamiento de los comportamientos, experiencias y creencias de los funcionarios con el propósito y los valores institucionales.
Alcance	Nivel hemisférico. Acciones técnico-normativas y de ejecución. Centralización en niveles estratégicos y Sede Central.
Normativa Específica	Actualmente este proceso no se encuentra normado por las políticas y lineamiento establecidos por el IICA. Propuesta: 1. El estudio de Clima Organizacional se debe realizar cada dos años, mediante mecanismos de medición periódica que va ligado con la motivación del personal y su percepción, bajo la responsabilidad y seguimiento de la Gerencia de Talento Humano, quien debe garantizar la calidad y correcta aplicación de las herramientas necesarias. 2. Los resultados de los estudios de Clima Organizacional deben servir para apoyar la consecución de los objetivos estratégicos, a través del análisis y fortalecimiento de la cultura deseada, identificando acciones para mejorar los espacios laborales y potenciar las fortalezas existentes, mediante un plan de acción avalado por la Dirección de Servicios Corporativos y elevado para su aprobación al Director General.
Sistemas Informáticos	Por definir
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de estudios de Clima organizacional y Satisfacción laboral. Nivel de compromiso de los funcionarios.

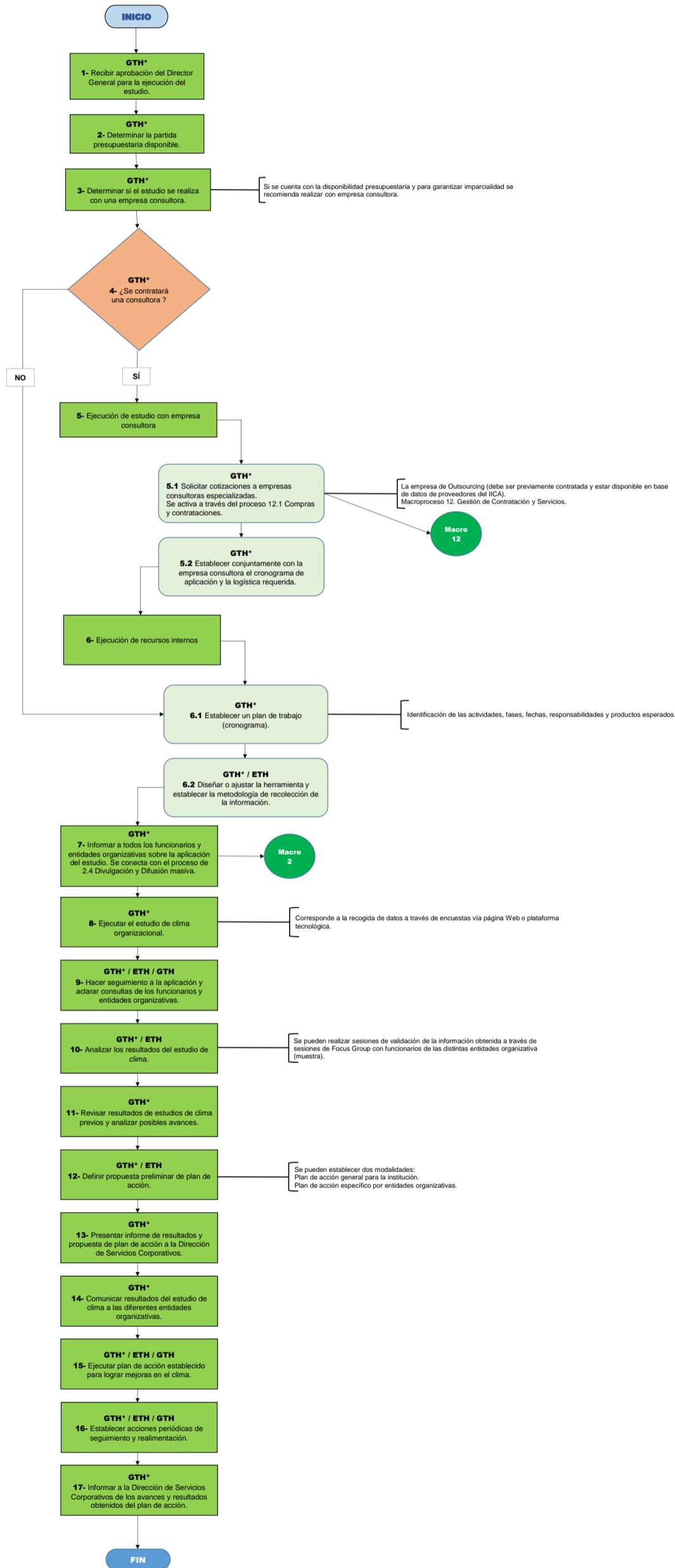
Proceso	Subproceso
9.5 Gestión de la Cultura Institucional	9.5.1 Clima Organizacional
	9.5.2 Gestión del alineamiento cultural



Subproceso

9.5.1 Clima Organizacional

Objetivo	Asegurar que los funcionarios del IICA cuenten con un ambiente de trabajo con las condiciones necesarias para generar satisfacción en el desarrollo de sus funciones y por ende una mejora en su productividad.	
Entradas	Insumos	Referencias
		<ul style="list-style-type: none">• Estudio de Clima organizacional (previo)• Plan de acción para mejoras de brechas organizacionales detectadas• Instrumento Diagnóstico de clima organizacional
Productos	Estudio de Clima Organizacional (actualizado) Plan de acción para mejoras de brechas organizacionales detectadas.	





Subproceso

9.5.2 Gestión del alineamiento cultural

Objetivo	Orientar las actividades necesarias para impulsar los cambios requeridos para garantizar la coherencia y el alineamiento de la cultura organizacional (valores y comportamientos del personal) con la identidad* y el marco estratégico institucional.	
Entradas	Insumos	Referencias
	<ul style="list-style-type: none">• Cultura organizacional actual• Modelo de Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Planes Estratégicos• Resultados de la Evaluación de Clima Organizacional
Productos	Cultura organizacional deseada Modelo de Desarrollo organizacional que soporte la Cultura deseada Requerimientos de intervención organizacional en comunicaciones, procesos, sistemas, estructura y personas.	

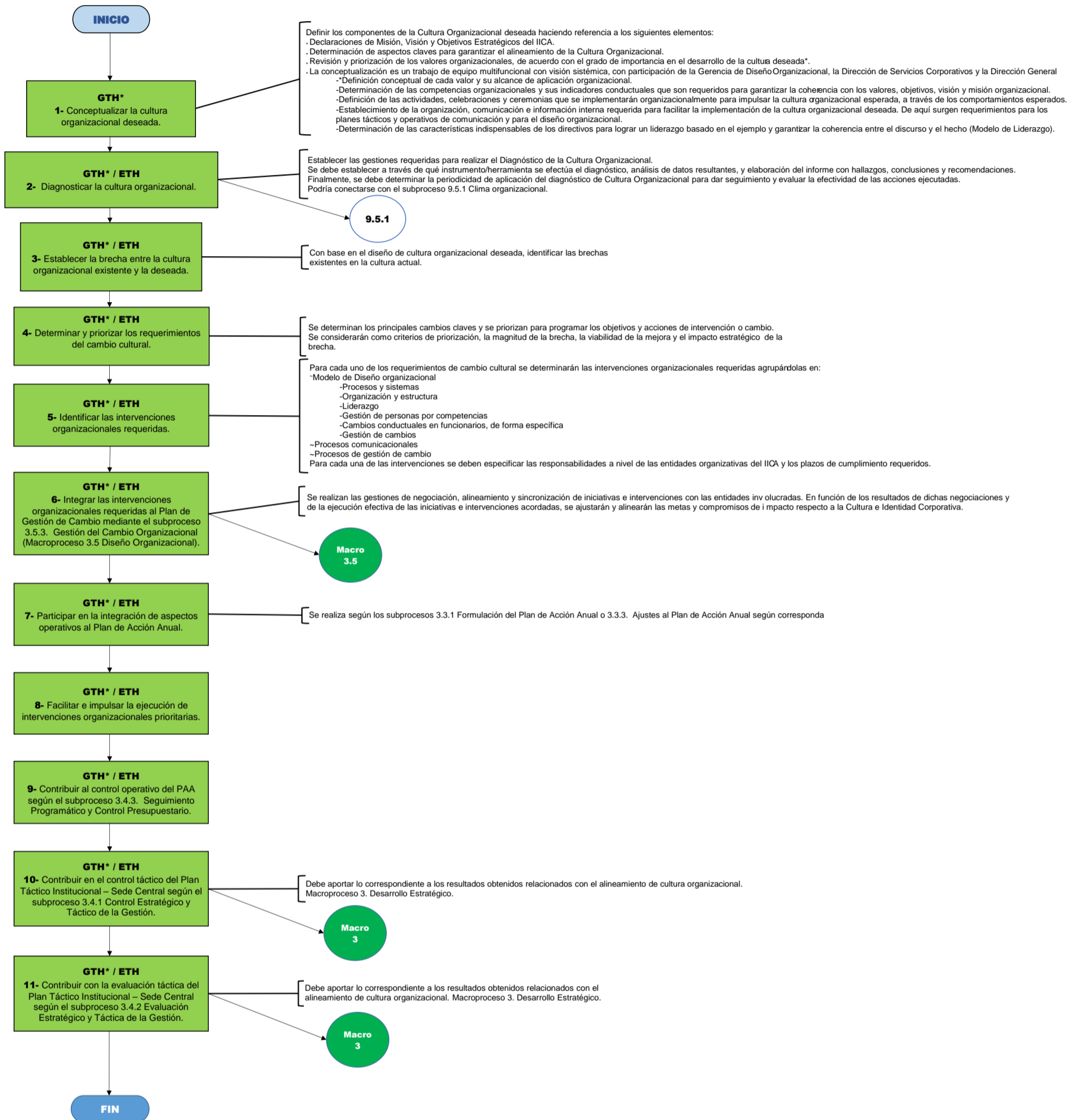
*Forma en que la organización se presenta y se da a conocer. Auto percepción y comportamientos que distinguen, identifican, orientan el accionar y modos de hacer.

9.5 Gestión de la Cultura Institucional

9.5.2 Gestión del Alineamiento Cultural

INVOLUCRADOS

Gerente de Talento Humano* (GTH*)
Especialista de Talento Humano (ETH)
Generalista de Talento Humano (GTH)
Asistente de Talento Humano (ATH)





Proceso	
9.6 Servicios al Personal	
Objetivo	Satisfacer las necesidades o requerimientos de los funcionarios de forma oportuna y eficiente y con espíritu de servicio.
Alcance	Nivel hemisférico. Acciones técnico-normativas y de ejecución. Centralización en niveles estratégicos y Sede Central. Descentralización parcial por región y país.
Normativa Específica	1. El archivo de los documentos en el expediente debe responder a una lógica establecida previamente (ordenado cronológicamente, que refleje el historial laboral de cada funcionario, formación, puestos desempeñados, entre otros), la Gerencia de Talento Humano cuidará porque se cumpla la organización de éste. 2. La Gerencia de Talento Humano utilizará una guía de control de documentos (checklist de verificación) que sirva para garantizar la calidad de la información de cada expediente.
Sistemas Informáticos	SUGI – SAPIENS - Intranet - Web - Correo electrónico - Sistema de Seguros, Metlife Global Platform – SAP - MS Office (Documentos Word, PPT y cuadros Excel) - Sistema Integral de Gestión de Talento Humano (actualmente no disponible, pero se estima si implementación en los próximos meses).
Indicadores	• Nivel de satisfacción con los servicios de Talento Humano.

Proceso	Subproceso
9.6 Servicios al Personal	9.6.1 Gestión de expedientes
	9.6.2 Trámites de personal
	9.6.3 Renovación de contrato – Personal Profesional Internacional
	9.6.4 Traslado de Personal Profesional Internacional
	9.6.5 Gestión de Personal Emérito



Subproceso

9.6.1 Gestión de expedientes

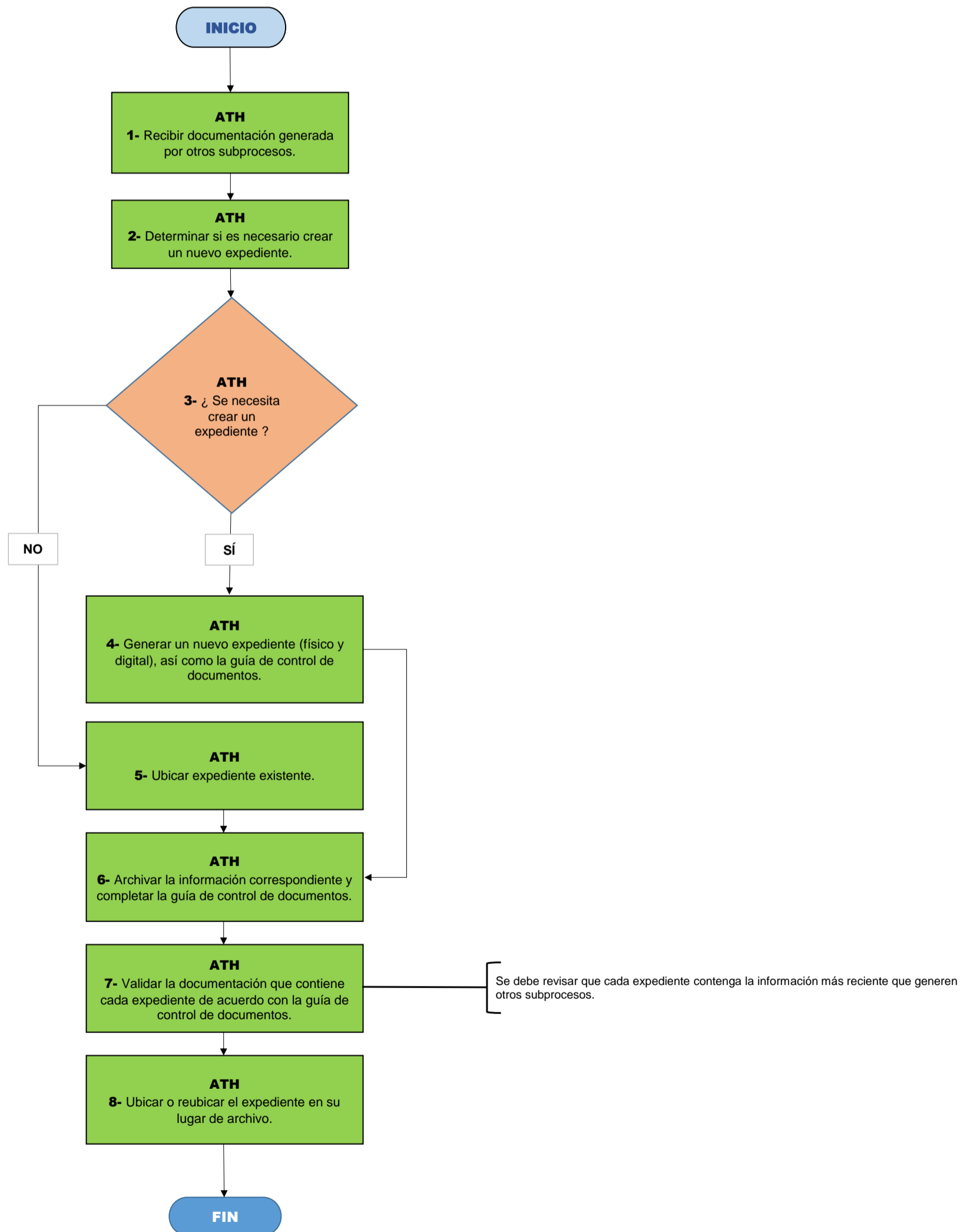
Objetivo	Garantizar que la información personal, profesional y laboral de todos los funcionarios del IICA esté debidamente actualizada y resguardada.	
Entradas	Insumos	Referencias
	• Información generada por otros subprocesos, relacionada con cada funcionario.	• Lineamientos para el Archivo de documentos • Guía de control de documentos • Lineamientos para el Archivo de documentos
Productos	Expedientes de personal organizados	

9.6 Servicios al Personal

9.6.1 Gestión de expedientes

INVOLUCRADOS

- Gerente de Talento Humano* (GTH*)**
- Especialista de Talento Humano (ETH)**
- Generalista de Talento Humano (GTH)**
- Asistente de Talento Humano (ATH)**





Subproceso

9.6.2 Trámites de personal

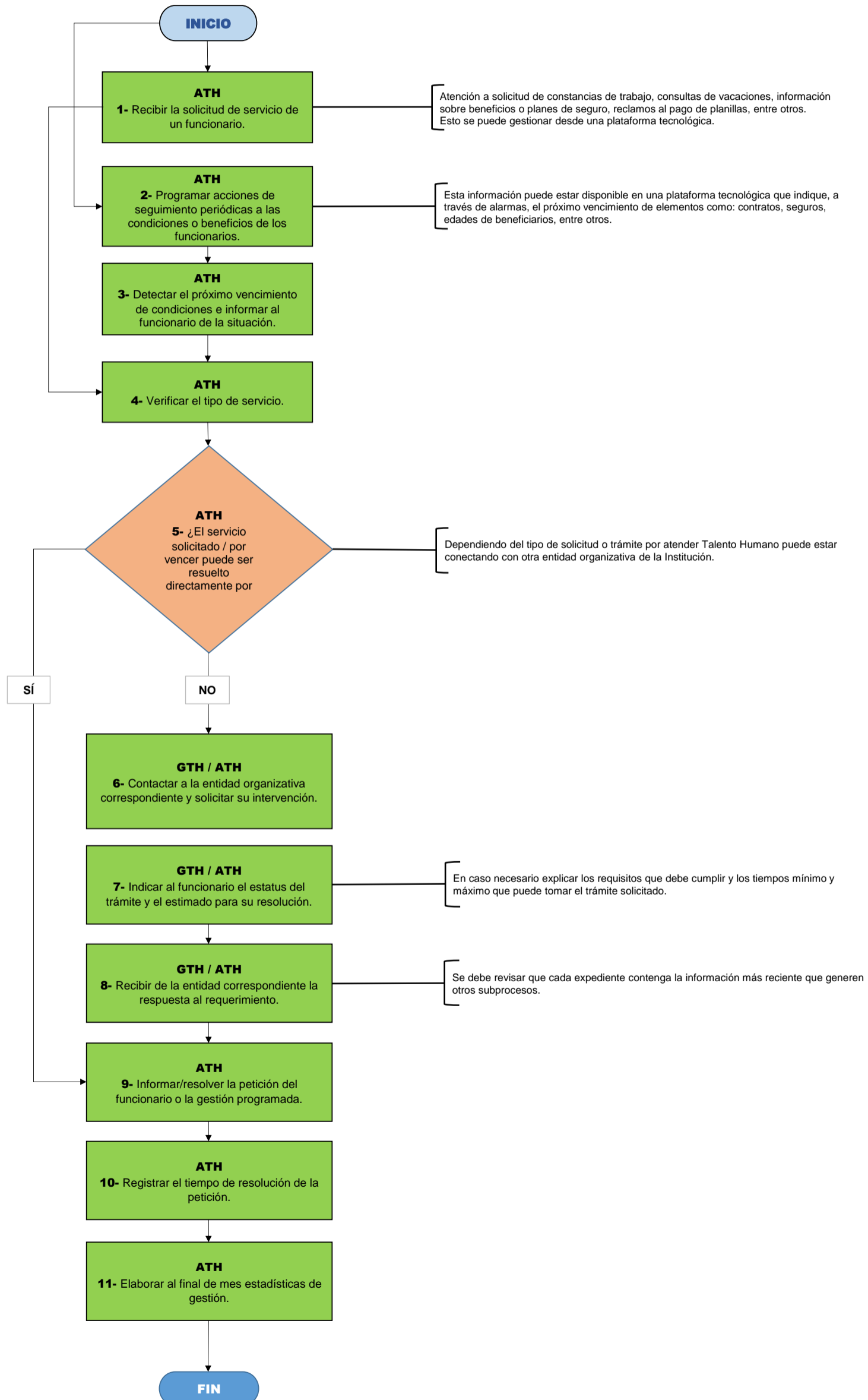
Objetivo	Atender de manera oportuna y eficiente las solicitudes de servicio de los funcionarios o los cambios de condiciones que les puedan afectar.	
Entradas	Insumos	Referencias
	<ul style="list-style-type: none">• Solicitud de servicio• Servicios programados	<ul style="list-style-type: none">• Reglamento de la Dirección General• Reglamento del Personal• Manual de personal• Sistema para la determinación de remuneraciones del personal del IICA
Productos	Solicitudes de los funcionarios atendidas	

9.6 Servicios al Personal

9.6.2 Trámites de personal

INVOLUCRADOS

Gerente de Talento Humano* (GTH*)
Generalista de Talento Humano (GTH)
Asistente de Talento Humano (ATH)





Subproceso

9.6.3 Renovación de contrato – Personal Profesional Internacional

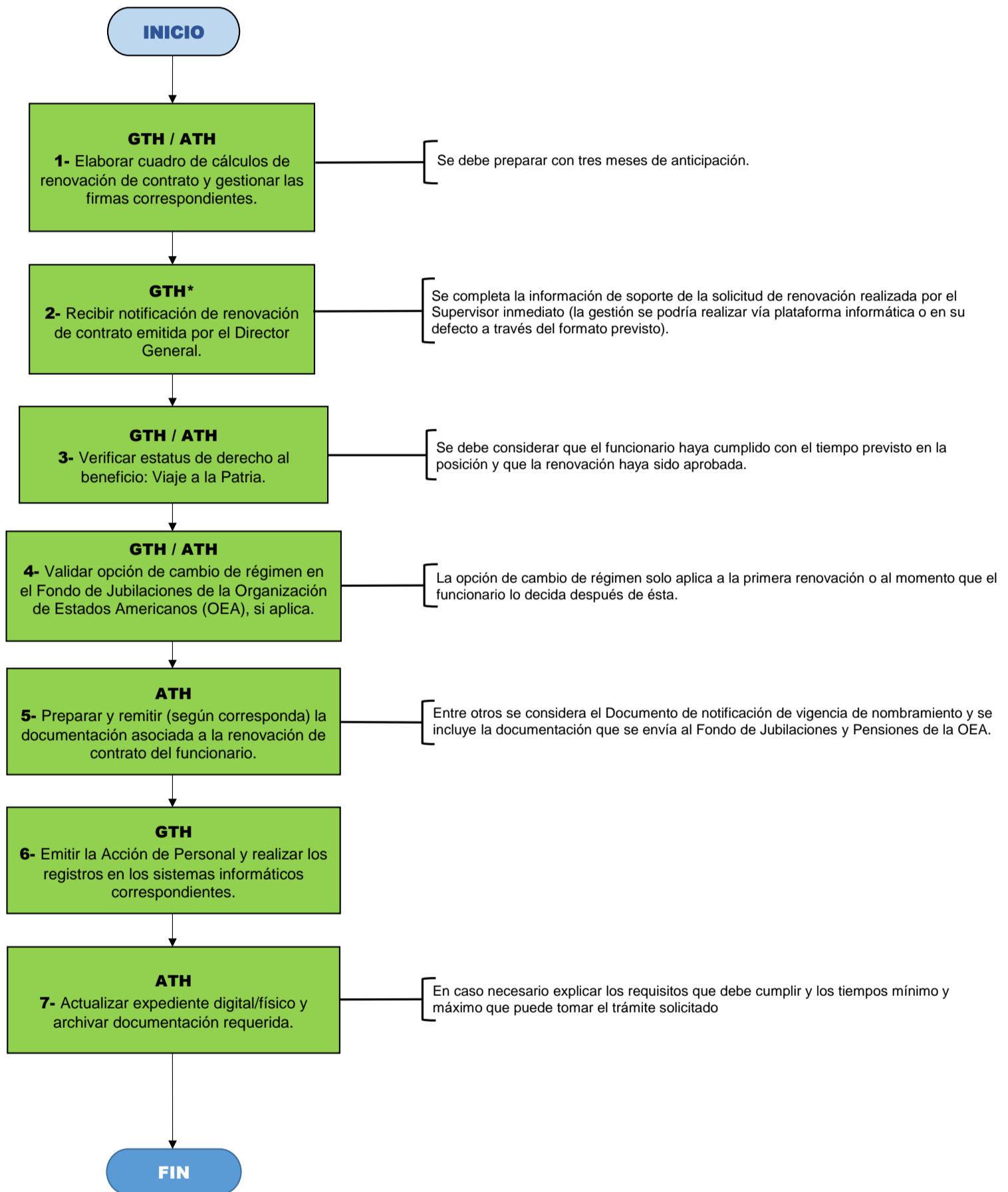
Objetivo	Gestionar las acciones que aseguren la continuidad de los servicios del Personal Profesional Internacional en su cargo, acorde con las necesidades de la institución.	
Entradas	Insumos	Referencias
	• Solicitud de renovación de contrato	• Reglamento de la Dirección General • Reglamento de Personal • Manual de Personal
Productos	Personal Profesional Internacional con contrato renovado	

9.6 Servicios al Personal

9.6.3 Renovación de contrato – Personal Profesional Internacional

INVOLUCRADOS

- Gerente de Talento Humano* (GTH*)**
- Especialista de Talento Humano (ETH)**
- Generalista de Talento Humano (GTH)**
- Asistente de Talento Humano (ATH)**





Subproceso

9.6.4 Traslado de Personal Profesional Internacional

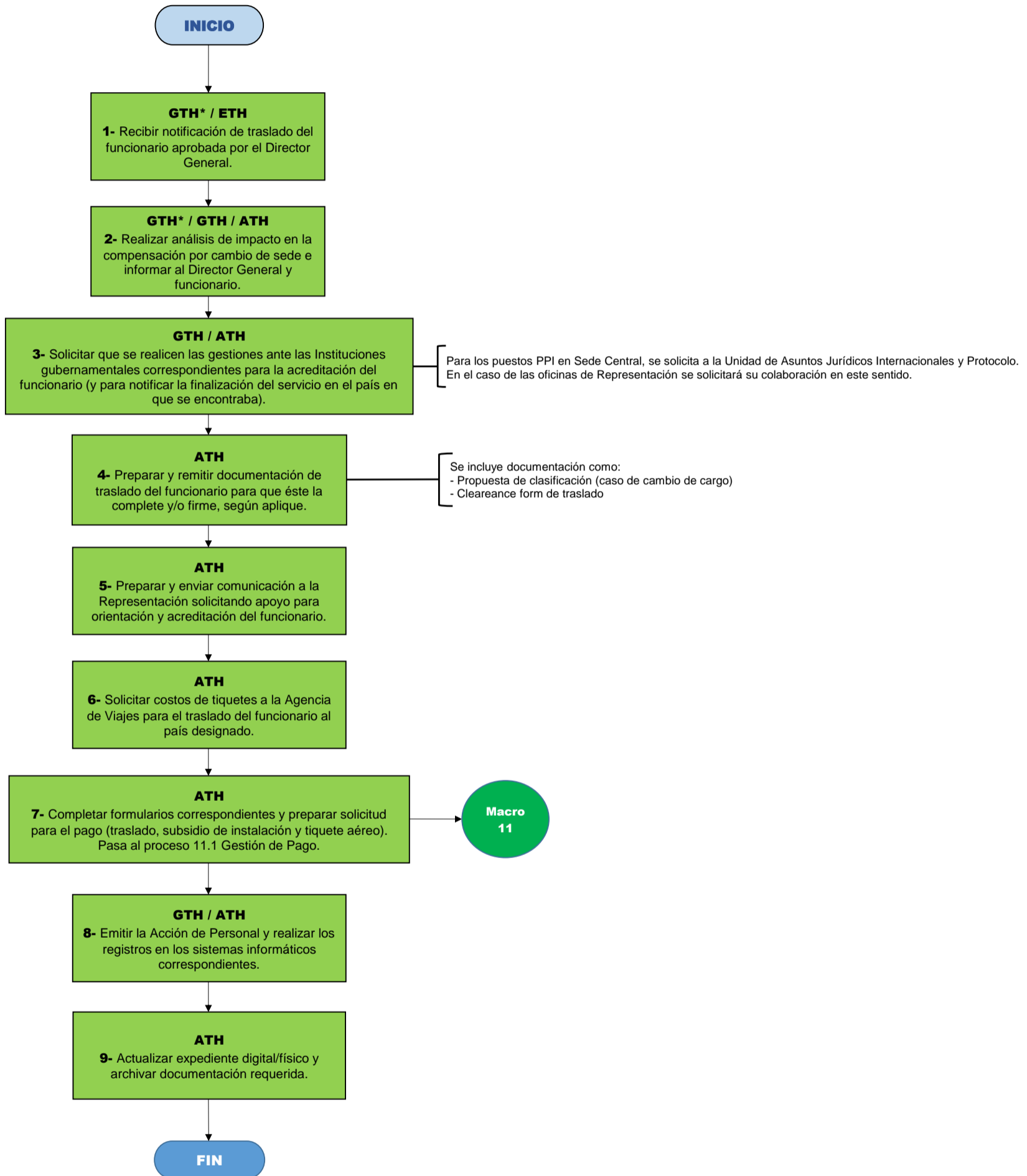
Objetivo	Gestionar la reubicación del Personal Profesional Internacional en las diferentes sedes de acuerdo con las necesidades identificadas por la institución.	
Entradas	Insumos	Referencias
	· Notificación de traslado	· Reglamento de la Dirección General · Reglamento de Personal · Manual de Personal
Productos	Personal Profesional Internacional trasladado	

9.6 Servicios al Personal

9.6.4 Traslado de Personal Profesional Internacional

INVOLUCRADOS

- Gerente de Talento Humano* (GTH*)**
- Especialista de Talento Humano (ETH)**
- Generalista de Talento Humano (GTH)**
- Asistente de Talento Humano (ATH)**





Subproceso

9.6.5 Gestión de Personal Emérito

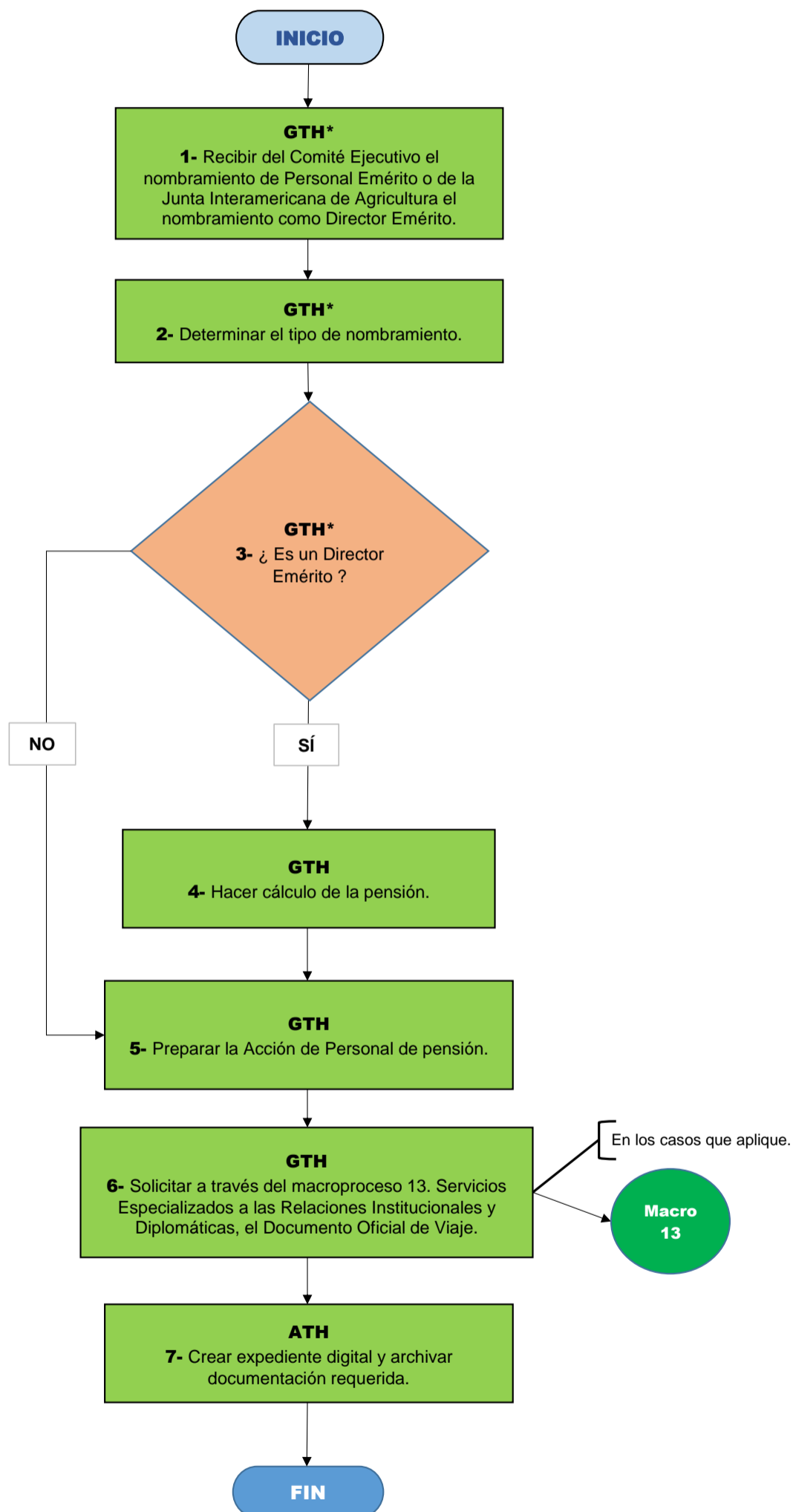
Objetivo	Asegurar la relación entre el instituto y las personas que se hayan retirado y que hayan demostrado capacidad técnica sobresaliente, así como dedicación y lealtad.	
Entradas	Insumos	Referencias
	• Nominación de Personal Emérito	• Reglamento de la Dirección General • Reglamento de Personal • Manual de Personal
Productos	Personal Emérito	

9.6 Servicios al Personal

9.6.5 Gestión de Personal Emérito

INVOLUCRADOS

Gerente de Talento Humano* (GTH*)
Generalista de Talento Humano (GTH)
Asistente de Talento Humano (ATH)





Proceso					
9.7 Desvinculación					
Objetivo	Asegurar que la terminación de servicios o el retiro de los funcionarios del instituto se realice de conformidad con los lineamientos establecidos y la normativa vigente de cada país.				
Alcance	Nivel hemisférico. Acciones técnico-normativas y de ejecución. Centralización en niveles estratégicos y Sede Central. Descentralización parcial por región y país.				
Normativa Especifica	<ol style="list-style-type: none"> 1. La terminación de nombramientos para miembros del Personal Profesional Internacional solo es notificada por el Director General. 2. Todo contrato de Personal Profesional Internacional es a dos (2) años y la decisión de su renovación o no es a discreción del Director General. 3. Los nombramientos del Personal de Confianza no se mantendrán más allá del término de funciones del Director General que los haya nombrado, y están sujetos a terminación inmediata en cualquier momento a discreción del Director General. 4. La terminación de nombramientos para miembros del Personal de Servicios Generales y Personal Profesional Local se hará de conformidad con las leyes y prácticas laborales del país en donde presten sus servicios, y de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de la Dirección General y otras disposiciones que no contravengan las leyes y prácticas locales. 5. El Director General podrá aceptar la renuncia presentada por un funcionario con un preaviso menor al establecido, cuando a su juicio existan razones que lo justifiquen. 6. La terminación de un nombramiento como resultado de la eliminación de un cargo es decisión del Director General. 7. El Director General tiene la facultad de terminar los servicios de todo funcionario, según lo estipulado en los artículos 56, 58 y 60 del Reglamento de la Dirección General, salvo cuando en el caso del Personal Local entre en conflicto con la legislación y las prácticas laborales locales y con las disposiciones del Reglamento del IICA, para cada país. 8. Cuando la terminación de la relación laboral es por jubilación de un Personal Profesional Internacional, Talento Humano debe tomar las provisiones para informar al Director General con un al menos un año de anticipación. 				
Sistemas Informáticos	SAPIENS - Sistema Organigrama - Sistema de Seguros – SAP – SUGI – Correo electrónico – Dropbox - MS Office (Documentos Word y cuadros Excel) - Sistema Integral de Gestión de Talento Humano (actualmente no disponible, pero se estima si implementación en los próximos meses).				
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de las entrevistas de salida. • Identificación de factores que impactan en la desvinculación. 				
Entradas	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Insumos</th> <th>Referencias</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud renuncia • Solicitud de jubilación • Gestión de despido </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de la Dirección General • Reglamento de Personal • Manual de Personal </td> </tr> </tbody> </table>	Insumos	Referencias	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud renuncia • Solicitud de jubilación • Gestión de despido 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de la Dirección General • Reglamento de Personal • Manual de Personal
Insumos	Referencias				
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud renuncia • Solicitud de jubilación • Gestión de despido 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de la Dirección General • Reglamento de Personal • Manual de Personal 				
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de las entrevistas de salida. • Identificación de factores que impactan en la desvinculación. 				

Tabla IV

Documentos subproceso de Desvinculación	Personal Profesional Internacional	Personal Local (PPL / PSG)
Declaración Jurada	X	
Nota: del DG finalización por no renovación	X	
Nota: finalización por jubilación	X	
Clearance Form	X	X

9.7 Desvinculación

INVOLUCIADOS

Gerente de Talento Humano* (GTH*)
Especialista de Talento Humano (ETH)
Generalista de Talento Humano (GTH)
Asistente de Talento Humano (ATH)

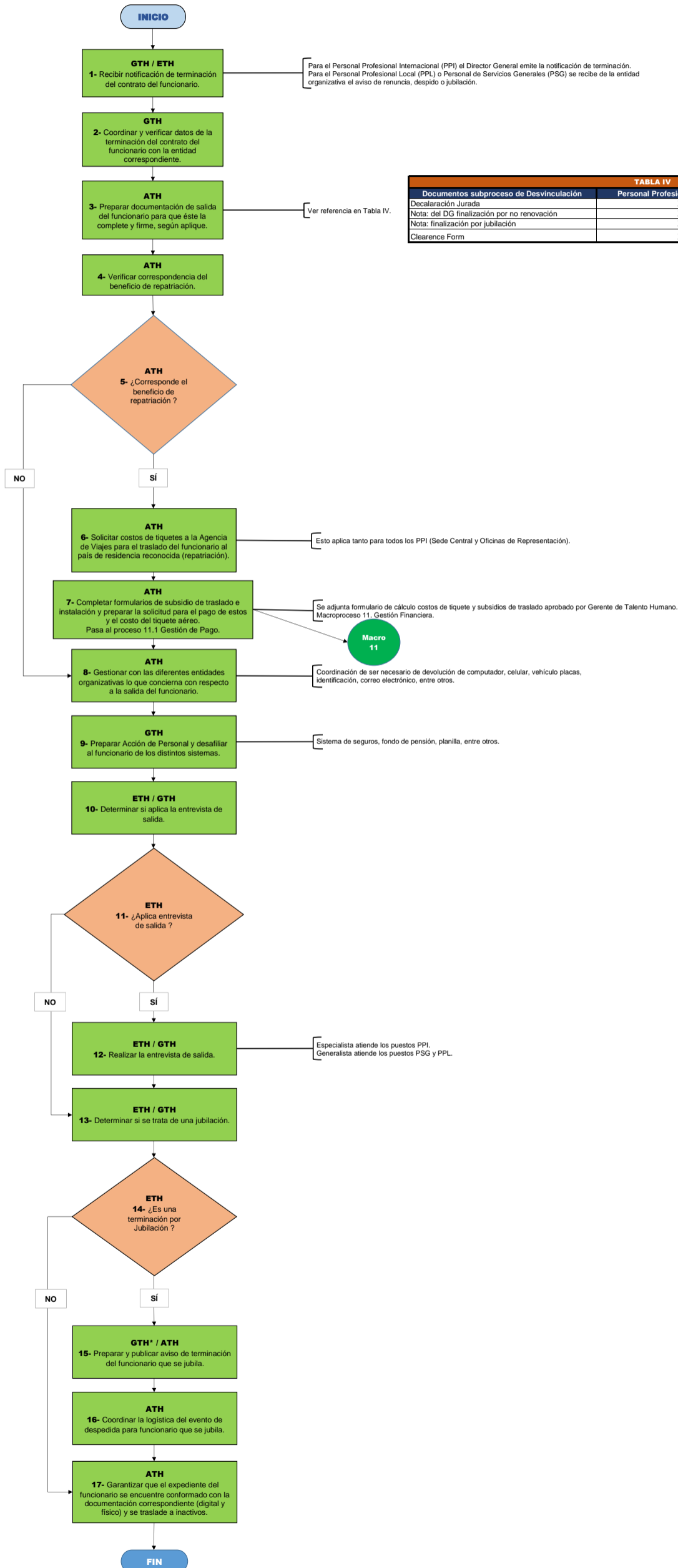


TABLA IV

Documentos subproceso de Desvinculación	Personal Profesional Internacional	Personal Local (PPL / PSG)
Declaración Jurada	X	
Nota: del DG finalización por no renovación	X	
Nota: finalización por jubilación	X	
Clearance Form	X	X