

28 de abril de 2016
AI-150-2015

MBA Alberto López Chaves
Gerente

Asunto: Remisión de Informe AI-O-06-2016

Estimado señor:

Se remite el Informe N° AI-O-06-2016 denominado **“Auditoría Operativa del Departamento de Recursos Humanos”**. El objetivo definido del estudio consistió en Evaluar mediante las técnicas de auditoría, la gestión administrativa y operativa del Proceso de Recursos Humanos, con el propósito de identificar posibles mejoras en la gestión.

Los días 14 y 27 de abril de 2016 esta Auditoría Interna comunicó los principales resultados obtenidos del estudio a los responsables con competencia y autoridad para ordenar la implantación de las recomendaciones emitidas.

Según el artículo No. 36 de la Ley General de Control Interno, se recuerda el plazo de hasta diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe con que cuenta la Administración para ordenar la implantación de las recomendaciones.

Las recomendaciones se emiten al amparo del artículo 35 de la Ley Orgánica del Instituto, la competencia que facultan los artículos 22, 35 y 36 de la Ley General de Control Interno.

Atentamente

Fernando Rivera Solano
Auditor Interno

C. Lic. Wilson Orozco Gutiérrez
Director del Departamento Administrativo Financiero

INFORME N° AI-O-06-2016

**Auditoría Operativa realizada al Departamento de
Recursos Humanos**

Abril 2016

CONTENIDO

INFORME N° AI-O-06-2016	2
Auditoría Operativa realizada al Departamento de Recursos Humanos	2
RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 Origen del estudio	2
1.2 Objetivos del estudio	2
1.3 Alcance de la auditoría	2
1.4 Normas técnicas de la auditoría	2
1.5 Marco legal.....	2
1.6 Limitación	3
1.7 Comunicación verbal de los resultados de la auditoría	3
2. RESULTADOS	4
2.1 Nuevas tendencias y sanas prácticas de talento humano	4
2.2 Administración de recursos	7
2.2.1 Funciones de la Coordinadora	7
2.2.2 Control y supervisión de las actividades del DRH	8
2.2.3 Manuales de Procedimientos del DRH.....	10
2.2.4 Evaluación de Desempeño del ICT	12
2.2.5 Manual de Cargos	14
2.3 Capacitación.....	16
2.3.1 Cumplimiento del Reglamento de Capacitación.....	16
2.3.2 Necesidades de capacitación según evaluación del desempeño.....	18
2.3.3 Aspectos para establecer matriz que se solicita a las unidades.....	18
2.3.4 Análisis posterior del Plan Institucional de Capacitación (PIC)	19
2.4 Gestión del talento humano.....	21
2.4.1 Nombramientos realizados sin contar con estudio técnico.....	21
2.4.2 Contratos de dedicación exclusiva	22

2.4.3 Llegadas tardías.....	23
2.4.4 Tiempo compensable	24
2.5 Ejercicio de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno (ASCI). 25	
3. CONCLUSIÓN.....	27

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio se realizó en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo, con el objetivo de evaluar mediante las técnicas de auditoría, la gestión administrativa y operativa del Proceso de Recursos Humanos, con el propósito de identificar posibles mejoras en la gestión.

El estudio determinó oportunidades de mejora en los siguientes puntos:

-  Implementación de nuevas tendencias y sanas prácticas de talento humano
-  Funciones de la Coordinadora
-  Control y supervisión de las actividades del DRH
-  Tiempo efectivo de las funcionarias
-  Asignación de plazos
-  Manuales de procedimientos del DRH
-  Actualización del Manual de Evaluación de Desempeño
-  Actualización del Manual de Cargos Institucional
-  Cumplimiento al Reglamento de Capacitación
-  Necesidades de capacitación definidas en el proceso de evaluación del desempeño
-  Aspectos que se toman en cuenta para establecer la matriz para el PIC
-  Análisis posterior del Plan Institucional de Capacitación
-  Estudios técnicos sobre nombramientos
-  Contratos de dedicación exclusiva
-  Asistencia y puntualidad
-  Tiempo compensable
-  Ejercicio de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno

Producto de los resultados obtenidos se generaron recomendaciones dirigidas a subsanar las situaciones encontradas con el fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales relacionados con el Departamento de Recursos Humanos.

AI-O-06-2016

Auditoría operativa realizada al Departamento de Recursos Humanos

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Origen del estudio

El estudio se originó en atención del Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna.

1.2 Objetivos del estudio

Objetivo general

Evaluar mediante las técnicas de auditoría, la gestión administrativa y operativa del Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de identificar posibles mejoras en la gestión.

Objetivo específico

Examinar los procesos que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos para corroborar su desempeño eficaz, eficiente y económico.

1.3 Alcance de la auditoría

La auditoría comprendió el período del 1° de octubre de 2014 al 30 de setiembre de 2015, el cual se amplió cuando se consideró necesario.

1.4 Normas técnicas de la auditoría

El estudio se realizó de acuerdo con la normativa aplicable al ejercicio de la Auditoría Interna, así como lo establecido en las “Normas Generales de Auditoría para el Sector Público”.

1.5 Marco legal

La legislación y normativa consultada para la realización del estudio se indica a continuación:

- Código de Trabajo.
- Ley General de Control Interno 8292.
- Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública y su Reglamento 8422.
- Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo 1917.
- Reglamento Autónomo de Trabajo.

- Reglamento de Becas.
- Reglamento Interno Relativo a la Rendición de Garantías o Cauciones por parte de los funcionarios del I.C.T.
- Decreto N.33048-H Normas para la Aplicación de la Carrera Profesional
- Decretos N.23669-H y N.33451-H Normas para la Aplicación de la Dedicación Exclusiva.
- Procedimientos para la Aplicación de las Directrices Generales de Política Salarial, Empleo y Clasificación de Puestos para las Entidades Públicas, Ministerios y demás órganos.
- Manual de Evaluación del desempeño ICT.
- Ley de protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales.
- Directrices en materia de asistencia G-0340-2015.
- Recordatorio relacionado con que los funcionarios estén desarrollando actividades de acuerdo a su plaza G-1375-2015.
- Otras disposiciones internas aplicables.

1.6 Limitación

En el estudio no se presentaron limitaciones que interfirieran significativamente con el desarrollo del mismo.

1.7 Comunicación verbal de los resultados de la auditoría

En reunión celebrada el 20 de abril de 2014 a la 1:30 p.m. en la sala de la Auditoría Interna, se expusieron los resultados, conclusiones y recomendaciones (incluyendo los plazos probables de la ejecución de estas últimas) del presente informe ante los colaboradores Licda. Milena Moreno Rojas, Gerencia General y Lic. Wilson Orozco Gutiérrez, Director de la DAF.

Posteriormente el día 27 de abril de 2016 a las 8:00 a.m. se procedió a presentar este mismo informe ante el MBA Alberto López, Gerente General y Lic. Wilson Orozco Gutiérrez, Director de la DAF.

2. RESULTADOS

2.1 Nuevas tendencias y sanas prácticas de talento humano

El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con un plan formalmente documentado para la investigación, análisis y posible implementación de las nuevas tendencias y sanas prácticas que sobre la gestión del talento humano vayan surgiendo y que son fundamentales para la realización de las actividades del Instituto, máxime que en el Plan Estratégico Institucional (PEI) se definió trabajar bajo un nuevo modelo de desarrollo.

Al respecto, el objetivo N°7¹ del PEI 2015 menciona como temas claves los siguientes:

- *“El recurso humano requiere adquirir conocimiento y desarrollar habilidades para trabajar sobre el modelo de desarrollo.*
- *El RH requiere desarrollar competencias, habilidades, y visión de conjunto y cultura organizacional para enfocar el trabajo hacia el modelo de desarrollo deseado.*
- *Fortalecimiento de la Ética institucional.*
- *La comunicación institucional no siempre es eficiente y eficaz respecto del propósito de la organización.*
- *La institución no tiene una reputación que facilite la credibilidad deseada.*
- *El acceso y utilización de información es limitado”.*

Dicho documento señala que se tiene como propósito concretar y consolidar una cultura que oriente esfuerzos en una misma dirección de manera que se pueda responder a las exigencias del entorno nacional e internacional que genere un compromiso sobre el alcance de la misión y visión institucional.

Por su parte, el documento "Tendencias Globales en Capital Humano 2015" emitido por la Deloitte University y otras consultas realizadas por la Auditoría a sitios web especializados en materia de recursos humanos², las tendencias y mejores prácticas actuales en materia de Recursos Humanos son:

- Liderazgo, las compañías están luchando por desarrollar líderes en todos los niveles y están invirtiendo en nuevos y más ágiles modelos de liderazgo.

¹ Objetivo 7: “Desarrollar un modelo de cultura organizacional hacia la consecución de logros del Modelo de Desarrollo Turístico Sostenible, en favor del bienestar del individuo, las comunidades y del país.”

²<http://www.equilibriolaboral.cl/index.php/liderazgo/174-motivacion-10-incentivos-no-monetarios>, visitada el 9/2/2016. <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>, visitada el 9/2/2016. <http://www.emprendepyme.net/componentes-fundamentales-del-clima-laboral.html>, visitada el 10/2/2016. <http://www.emprendepyme.net/objetivos-del-estudio-del-clima-laboral.html>, visitada el 10/2/2016 y <http://www.artesupremo.com/2012/01/atencion-al-cliente-interno-dar-para-recibir/>, visitada el 10/2/2016

- Aprendizaje y desarrollo, las compañías están explorando nuevos enfoques de aprendizaje y desarrollo para atender las brechas crecientes en competencias y habilidades.
- Cultura y compromiso, las organizaciones están reconociendo la necesidad de enfocarse en la cultura y mejorar el compromiso de los empleados, a medida que se enfrentan a una crisis en compromiso y retención.
- Demanda de la fuerza laboral, las compañías están abordando un enfoque más sofisticado para enfrentar cambios en la fuerza laboral: asignación por horas, a término, flexible, etc.
- Gestión del Desempeño, las organizaciones están reemplazando la gestión tradicional del desempeño, por soluciones más innovadoras
- Re-inventando Recursos Humanos, esta área está sufriendo un cambio profundo, para generar un mayor impacto en el negocio y generar programas más innovadores.
- Analítica de datos aplicada a la gente y a RH, muy pocas organizaciones están implementando activamente capacidades de analítica de talento para abordar necesidades complejas de negocios.
- Simplificación del trabajo, las organizaciones están simplificando sus ambientes y prácticas de trabajo, en respuesta a la sobrecarga de información y a la creciente complejidad de las organizaciones y sus sistemas. El creciente poder de los computadores y el software para automatizar y reemplazar a los trabajadores, está desafiando a las organizaciones a repensar el diseño del trabajo y las habilidades que necesitan sus empleados para tener éxito.
- Atención al cliente interno, este implica una estrategia formal y planes de acción concretos, en los cuales la comunicación interna juega un rol esencial para consolidar, transmitir y compartir los valores corporativos, cumplir la misión y alcanzar la visión planteada hacia el futuro.
- Clima laboral, este es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en su productividad.
- Incentivos no monetarios, más allá de los sueldos, las pagas extra y los incentivos económicos, existen otras formas de motivar al personal para que se sienta a gusto en su puesto laboral.

Por otra parte, según señala Alles en su libro³ la definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos de la entidad, diseñados a su vez en función de esas competencias que llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo.

³ Alles, Martha Alicia. (2005). Desempeño por Competencias, evaluación 360. Buenos Aires, Argentina: Granica.

El artículo "Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias"⁴ señala que este modelo genera ventajas a la hora de ejecutar la toma de decisiones dentro de una institución, tales como:

- Definir perfiles profesionales que favorezcan a la productividad de una entidad.
- Conociendo cada área de trabajo, se facilita, también, conocer las diferentes herramientas para cumplir una meta dentro de esa mencionada área, identificando los puntos críticos en el sistema y atacándolos inmediatamente.
- Se puede realizar la evaluación de desempeño con base en indicadores de gestión que sean medibles, cuantificables y calificables para observar una tendencia directa a un determinado proceso.
- Aumento de la productividad y optimización de resultados.
- Flexibilidad laboral dentro de la organización, es decir, mayor capacidad para modificar su producción o servicio y garantizar satisfacción del mercado.
- Multifuncionalidad en los colaboradores, es decir, dinamizar estrategias de trabajo donde el comportamiento deba desplegarse en función multi-objetiva y ser cambiante a lo largo de un determinado periodo.

La principal causa de la situación identificada corresponde a la ausencia de una estrategia por parte del Departamento de Recurso Humano para investigar, analizar y de ser posible implementar las nuevas tendencias y sanas prácticas que sobre la gestión del talento humano vayan surgiendo, que contribuya a que se realicen las actividades de forma eficiente y maximizar el talento humano.

Si se sigue adoleciendo de la estrategia podría provocar:

- Que no se aproveche de forma eficiente el talento humano.
- Posible ineficiencia e ineficacia de las operaciones del Instituto.
- Que los planes de capacitación y desarrollo no respondan a una gestión planificada.
- Que no se potencie de forma adecuada el talento humano.

Todo lo anterior, incidiría de manera negativa en la ejecución del modelo de desarrollo propuesto en el PEI y, por lo tanto, en el logro de los objetivos institucionales.

De acuerdo con lo indicado anteriormente, se emite la siguiente recomendación:

A la Gerencia:

1. Instruir al Departamento de Recursos Humanos para que proceda a gestionar en un plazo de cuatro meses, una estrategia que contemple al menos las actividades de investigación, análisis, periodicidad y posible implementación de nuevas tendencias

⁴ Manjarrés, Andrés, Ricardo Castell, Carmenza Luna. (30/08/2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. INGENIARE, 8, 19. 17/02/2016, De Universidad Libre-Barranquilla Base de datos.

y sanas prácticas, que sobre el talento humano surjan, con la finalidad de que el Instituto mantenga una gestión del talento humano acorde a la realidad y que contribuya al cumplimiento del modelo de desarrollo establecido en el PEI y, por lo tanto, al logro de los objetivos institucionales. Además, diseñar e implementar las actividades de control que garanticen de manera razonable el cumplimiento de la estrategia definida.

2.2 Administración de recursos

2.2.1 Funciones de la Coordinadora

A la Coordinadora del Departamento de Recursos Humanos se le apartó de realizar las siguientes funciones relacionadas con su cargo⁵:

- Coordinación de análisis y propuesta de los manuales institucionales.
- Coordinación de la acción de mitigación incluida en el SEVRI.
- Reuniones específicas o relacionadas con el análisis ocupacional.
- Responsabilidad de la coordinación, seguimiento y aclaraciones técnicas con la STAP en materia de recursos humanos.

No obstante lo anterior, no se le asignaron otras funciones para garantizar que se complementara la jornada laboral y de esa forma justificar los recursos que el Instituto eroga en dicha plaza.

Al respecto, el Reglamento Autónomo de Trabajo⁶ señala que los titulares subordinados deben velar porque todos los servidores cumplan sus labores y procurar el máximo de eficiencia y rendimiento en el trabajo.

Así mismo, las NCISP⁷ señalan que el SCI debe contribuir a que la organización utilice sus recursos de manera óptima, y a que sus operaciones contribuyan con el logro de los objetivos institucionales.

La situación expuesta se presenta porque la jefatura del DRH fue omisa al implementar acciones correctivas al respecto, lo cual provocó que la institución haya incurrido en erogaciones (salario, cargas sociales, etc.) de las que no obtuvo como resultado la realización de las tareas encomendadas o de otras que se pudieron asignar.

Al respecto, esta Auditoría emite la siguiente recomendación:

⁵ Oficio PRH-302-2015 (17/4/2015)

⁶ Artículo 44, inciso d)

⁷ Norma 1.2.c)

A la Gerencia:

2. A la Gerencia para que en un plazo de un mes, en coordinación con la Dirección Administrativa Financiera, proceda a analizar la situación de la Coordinadora de Unidad del Departamento de Recursos Humanos e implemente las acciones que procedan, con la finalidad de garantizar la eficiencia de los recursos públicos que el Instituto invierte en ese recurso.

2.2.2 Control y supervisión de las actividades del DRH

Esta Auditoría Interna en conjunto con cada colaboradora del Departamento de Recursos Humanos, realizó un recorrido de las actividades que desarrollan con el fin de conocer en forma detallada cada actividad que desempeñan, cada proceso en que intervienen y el tiempo que utilizan en su desarrollo.

a. Tiempo efectivo de las funcionarias

Los resultados del recorrido reflejaron que preliminarmente se utiliza el 56% de la jornada laboral según el siguiente detalle:

**Estimación del tiempo utilizado en las actividades
asignadas a cada colaboradora del Departamento de Recursos Humanos**

Funcionaria	Puesto	Tiempo efectivo en días entre octubre 2014 y setiembre 2015: 198	
		Absoluto	Relativo %
Funcionaria A	Ejecutivo de turismo 2	69,76	35
Funcionaria B	Ejecutivo de turismo 2	33,25	17
Funcionaria C	Ejecutivo de turismo 2	112,79	57
Funcionaria D	Ejecutivo de turismo 1	174,29	88
Funcionaria E	Gestor 3	166,25	84
Promedio de tiempo utilizado			56

Fuente: PT de Auditoría Interna

Es importante indicar que, las funcionarias A y B manifestaron que la mayor parte del tiempo de su jornada laboral durante el período en estudio la dedicaron a la atención de requerimientos solicitados en forma directa por el Director Administrativo Financiero, lo cual fue confirmado por dicho colaborador⁸, sin embargo, no se observó evidencia de lo señalado. Adicionalmente, el día 02 de marzo de 2016 se recibió nota firmada por las mismas colaboradoras y con el visto bueno del DAF en la cual detallaron las tareas realizadas durante el periodo señalado, no obstante, no se adjuntó documentación que respaldara lo señalado.

⁸ Reunión realizada el 19/2/2016

La situación determinada es contraria a un sistema de control interno adecuado, pues uno de los objetivos de éste⁹, es garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones y éste debe coadyuvar a que se utilicen los recursos de manera óptima, y a que las operaciones contribuyan con el logro de los objetivos.

Por su parte, el Reglamento Autónomo de Trabajo, establece que las jefaturas¹⁰ deben *“Velar porque todos los servidores cumplan al día sus labores, tomando las medidas pertinentes para corregir los atrasos injustificados y procurar por todos los medios el máximo de eficiencia y rendimiento en el trabajo”*.

La causa de que no se utilice el 100% de la jornada laboral es porque las Jefaturas no disponen de actividades de control que garanticen cumplimiento oportuno de las funciones que le corresponde realizar al Departamento de Recursos Humanos.

Esta situación podría provocar:

- Que no se cumpla de manera eficaz, oportuna y económica con los objetivos del Departamento.
- Que no se aproveche de forma óptima y adecuada la capacidad del talento humano con que cuenta el departamento.
- Que el Instituto realice erogaciones por concepto de remuneraciones de forma improcedente a funcionarios que no están cumpliendo con el 100% de su jornada laboral.
- Pérdidas económicas para la institución al pagarse salarios que no han sido aprovechados en aras del cumplimiento de los objetivos del departamento y de la institución.

De acuerdo con lo detallado anteriormente, se emite la siguiente recomendación:

A la Gerencia:

3. Instruir al Jefe del Departamento de Recursos Humanos para que en un plazo de tres meses, diseñe e implemente actividades de control que garanticen el cumplimiento de las funciones que le corresponde realizar al Departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de que el Instituto administre adecuadamente el talento humano de manera que contribuya al logro de sus objetivos.

b. Asignación de plazos

No se asignan plazos ni se conoce el tiempo que se invierte en cada tarea, por lo que la definición del tiempo indicado en el recorrido de las actividades citadas en el punto anterior, se realizó con base en estimaciones que efectuaron las colaboradoras.

⁹ Artículo 8, inciso c), Ley General de Control Interno, publicado en La Gaceta 169 del 4/9/02

¹⁰ Artículo 44, inciso d)

Al respecto, las Normas de Control Interno para el Sector Público (NCISP)¹¹ estipulan que las actividades de control deben documentarse, que deben ser de conocimiento general y que esa comunicación debe darse preferiblemente por escrito en términos claros y específicos.

Ese mismo cuerpo normativo¹² señala que los titulares subordinados deben establecer un ambiente de control que se constituya en el fundamento para la operación y el fortalecimiento del sistema de control interno y a una gestión institucional orientada a resultados que permita una rendición de cuentas efectiva.

Por su parte, el inciso d) del artículo 44 del Reglamento Autónomo de Trabajo, establece el deber de las jefaturas de velar porque todos los servidores cumplan al día con sus obligaciones tomando las medidas correctivas pertinentes en caso de atrasos injustificados para el adecuado rendimiento en el trabajo.

La situación identificada se debe a la ausencia de procedimientos de supervisión, seguimiento y toma de decisiones por parte de las jefaturas del Departamento de Recursos Humanos. La justificación externada por las Jefaturas fue que *“dependiendo de la complejidad de los estudios no se pueden asignar plazos”*¹³ y también porque *“Nunca se ha trabajado con plazos, hay algunas labores que son continuas por lo que no requieren plazo, y hay otros casos como los nombramientos que debido a que no son requerimientos muy voluminosos y tampoco continuos no se les establece un plazo”*.

Esta situación ha provocado que no se tenga claramente definida la cantidad de tareas que se puede asignar a cada colaborador para el mejor aprovechamiento de la jornada laboral y la atención oportuna de los requerimientos que debe atender la unidad.

Por lo determinado en este punto, se emite la siguiente recomendación:

A la Gerencia:

4. Instruir al DRH para que en el plazo de dos meses, diseñen e implementen actividades de control (políticas, normas o procedimientos) debidamente documentadas que permitan ejercer la adecuada supervisión, el seguimiento, la toma de decisiones y la rendición de cuentas sobre las actividades que se asignan a los colaboradores.

2.2.3 Manuales de Procedimientos del DRH

Durante la realización del recorrido señalado en el punto 2.1.2.a, se determinó que algunos manuales de procedimientos del Departamento de Recursos Humanos se encuentran desactualizados y que además se cumplen en forma parcial según el siguiente detalle:

¹¹ Norma 4.2

¹² Norma 2.1

¹³ Entrevista realizada al funcionario Luis Guillermo Calvo Campos el 1/12/15

Nombre del procedimiento	Observación
“Elaboración Plan Institucional de Capacitación”	No se evidenció el cumplimiento de las actividades 5, 6 y 21.
“Inducción al Nuevo Funcionario”	Según manifestaron al menos dos funcionarias nuevas no se les aplicó la actividad 7 y al menos dos días después de su ingreso se realizó la actividad 4.
“Control de Asistencia y Puntualidad”	Las actividades 2 y 4 se cumplen en forma parcial y otras actividades no están incluidas en el manual.

Lo determinado es opuesto a la norma 1.4.c) de las NCISP, pues ésta señala que los titulares subordinados son responsables de la emisión de instrucciones a fin de que los procedimientos para el cumplimiento del sistema de control interno estén debidamente documentados, oficializados y actualizados. Por su parte, la norma 4.1 indica que las actividades deben ser dinámicas, a fin de introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad.

También la norma 4.2 señala que las actividades de control deben documentarse mediante manuales de procedimientos preferiblemente por escrito, en términos claros y específicos para su uso, consulta y evaluación. Y que además los funcionarios deben aplicarlas en el desempeño de sus cargos.

Por su parte, la norma 4.5.1 señala que los titulares subordinados deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión, la observancia de las regulaciones del sistema de control interno y emprender las acciones necesarias para el logro de los objetivos.

La situación determinada por el estudio se debe porque las jefaturas no ejercieron una adecuada supervisión durante el desarrollo de las actividades y por incumplimiento por parte de las funcionarias encargadas de aplicar el manual. Al respecto, el Jefe del Departamento¹⁴ manifestó que no tenía conocimiento de que se estuvieran realizando algunas actividades sin observar lo señalado en el procedimiento, por su parte, la Coordinadora indicó¹⁵ que “se tiene el desfase de que no todos están actualizados”.

La situación anterior pudo provocar que se invirtiera más tiempo del requerido en la realización de las actividades, que no se aplicaran los puntos de control establecidos en dichos documentos, se aumentó la propensión al error y se incrementó el riesgo de que los resultados no fueran de conformidad con los objetivos planteados.

De lo anteriormente indicado, se emite la siguiente recomendación:

¹⁴ Entrevista aplicada el 01/12/2015

¹⁵ Entrevista del 10/2/2016

A la Gerencia:

5. Instruir al DRH para que en un plazo de cuatro meses:

- a) Gestione lo que corresponda de manera que los Manuales de Procedimientos se encuentren debidamente actualizados de conformidad con lo que establece la normativa aplicable y según lo señalado en la “Guía para la elaboración de manuales de procedimientos internos”.
- b) Establezca los mecanismos pertinentes para asegurarse razonablemente que el personal aplique los manuales aprobados.

2.2.4 Evaluación de Desempeño de los funcionarios del ICT

Se procedió a comparar el Manual de Evaluación de Desempeño del ICT (emitido en el año 2000) contra las mejores prácticas documentadas en los atributos emitidos por el Régimen del Servicio Civil¹⁶ y la guía emitida por el Servicio Civil de Colombia¹⁷, determinándose que no cuenta con los siguientes puntos:

- Perspectivas, metas o resultados esperados, en este apartado se debe explicar el instrumento de control que cada jefatura va a utilizar para medir y controlar los compromisos que tiene cada funcionario de acuerdo a los objetivos asignados a la unidad de trabajo y a los planes estratégicos de la institución.
- Capacitación de las jefaturas respecto al modelo de evaluación del desempeño institucional, es responsabilidad de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos o de la Unidad competente lograr que los funcionarios que asuman cargos de jefatura sean capacitados en la aplicación del presente modelo de evaluación del desempeño, e igualmente, que los nuevos colaboradores reciban la adecuada orientación sobre esta materia.
- Tratamiento y atención de casos particulares, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos o la Unidad competente debe procurar que al personal de su institución se les brinde información precisa sobre los casos de colaboradores que no fueron evaluados o aquellos que fueron evaluados en forma extemporánea, de conformidad con las razones señaladas en los puntos 9.2 y 9.3 de la guía emitida por el Servicio Civil.
- Emisión y presentación de Informe General de Resultados del proceso de Evaluación del Desempeño Institucional, la unidad de Recursos Humanos emitirá un reporte con los resultados de las evaluaciones de los colaboradores de su ámbito institucional, conforme a los lineamientos emitidos a este respecto. Los colaboradores que obtuvieron resultados de inaceptable, equivalente a las

¹⁶ “Atributos del Compendio General Regulator para la Elaboración de las Guías de Aplicación de los Modelos de Evaluación de Desempeño Institucionales en Régimen del Servicio Civil”

¹⁷ “Guía para la Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera o en Período de Prueba” emitido por Comisión Nacional del Servicio Civil de la República de Colombia”

categorías deficiente y regular. Aquellos que tengan derecho al incentivo de Carrera Profesional.

Es importante indicar que esta Auditoría Interna tiene conocimiento que la Dirección Administrativa Financiera se encuentra en proceso de aplicar una nueva metodología de evaluación del desempeño producto de la implementación de un modelo de gestión por competencias. Según el cronograma presentado por el Director este modelo se implementará en un plazo de aproximadamente diez meses.

Además, esta auditoría conoció otro instrumento que permite realizar evaluaciones parciales como por ejemplo la “Guía para la Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera o en Período de Prueba”.¹⁸

El RAT señala que los servidores están obligados a desempeñar su servicio con interés, dedicación, diligencia y esfuerzo¹⁹. Asimismo, establece el deber de las jefaturas de velar porque todos los servidores cumplan al día con sus obligaciones tomando las medidas correctivas pertinentes en caso de atrasos injustificados para el adecuado rendimiento en el trabajo.

La situación determinada se debe a la ausencia de una estrategia de mejora continua por parte del Departamento de Recursos Humanos, pues desde que se emitió el Manual de Evaluación de Desempeño en el año 2000, no ha realizado actualizaciones o modificaciones para que éste responda a las necesidades reales y actuales del Instituto, a pesar de que el Instituto se encuentra homologado al Régimen de Servicio Civil y éste órgano emite actualizaciones de los modelos de evaluación de desempeño y la última fue en el año 2009.

Que el Instituto no cuente con una evaluación del desempeño acorde a las necesidades actuales, aumenta el riesgo de eficiencia en el trabajo de los colaboradores, no estimula el desarrollo profesional y no optimiza la contribución de los colaboradores al logro de la eficiencia en el servicio público.

Por lo determinado en este punto, se emite la siguiente recomendación:

A la Gerencia:

6. Instruir al DRH para que en el plazo de tres meses, se garantice que la metodología de evaluación del desempeño incluya al menos lo indicado en la Guía del Servicio Civil, de manera que el Instituto cuente con un instrumento que contribuya a la

¹⁸ Emitido por Comisión Nacional del Servicio Civil de la República de Colombia.

¹⁹ Artículos 43 y 44, inciso d).

eficiencia en el trabajo, estimule el desarrollo profesional y optimice la contribución al logro de la eficiencia en el servicio público.

2.2.5 Manual de Cargos

a) Actualización del Manual de Cargos

De la revisión de una muestra de 23 expedientes de personal contra el Manual de Cargos Institucional proporcionado por el DRH, se determinó que los perfiles de los siguientes puestos no estaban incorporados en dicho documento:

- Ejecutivo de Turismo 1 ubicado en la Presidencia Ejecutiva a pesar que la plaza mediante oficio (G-3291-2013, 19/11/2013) y acción de personal N°414000016 se trasladó del Departamento de Ingresos a Presidencia Ejecutiva, actualmente está ubicada en Proveeduría con un traslado temporal.
- Oficinista destacado en la Asesoría Legal (aprobado mediante STAP-0829-07 de 02 de mayo 2007).

b) El DRH maneja varias versiones del Manual de Cargos

Consultada la Coordinadora del DRH sobre lo identificado en el punto anterior, indicó que en la versión del manual que estaba en su poder, sí se encontraba documentado el perfil de la Oficinista en la Asesoría Legal. Agregó también:

“... el Manual de Cargos remitido a la Auditoría es el que más se ha estado actualizando; sin embargo, se desconoce la razón de la omisión en la descripción del puesto Oficinista de la Asesoría Legal en ese Manual.

En el caso del puesto Ejecutivo de Turismo 1 trasladado del Departamento de Ingresos a la Presidencia Ejecutiva no fue incluido en el Manual de Cargos por cuanto fue un movimiento temporal (del 01-04-2013 al 18-09-2014). Actualmente se refleja en el presupuesto de Proveeduría...”

Sobre este particular, el inciso c) de la norma 1.4 de las NCISP establece que es responsabilidad del Titular Subordinado, asegurarse que las políticas, normas y procedimientos se mantengan debidamente documentados, oficializados y actualizados y sean divulgados y puestos a disposición para su consulta. Asimismo, la norma 4.2.e) señala:

“Documentación. Las actividades de control deben documentarse mediante su incorporación en los manuales de procedimientos, en las descripciones de puestos y procesos, o en documentos de naturaleza similar. Esa documentación debe estar disponible, en forma ordenada conforme a criterios previamente establecidos, para su uso, consulta y evaluación.”

Adicionalmente, indican estas normas²⁰ sobre la calidad de la información:

- *Confiabilidad: La información debe poseer las cualidades necesarias que la acrediten como confiable, de modo que se encuentre libre de errores, defectos, omisiones y modificaciones no autorizadas, y sea emitida por la instancia competente.*
- *Seguridad: Deben instaurarse los controles que aseguren que la información que se comunica resguarde sus características propias de calidad, y sea trasladada bajo las condiciones de protección apropiadas, según su grado de sensibilidad y confidencialidad. Así también, que garanticen razonablemente su disponibilidad y acceso por parte de los distintos usuarios en la oportunidad y con la prontitud que la requieran.*

Esta situación se presentó debido a que el DRH no cuenta con actividades de control que garanticen de manera razonable que las modificaciones o actualizaciones del manual de cargos se incorporen de forma oportuna y efectiva y que se lleve en un solo documento.

Lo anterior ha provocado:

- a) Que no se disponga de un Manual de Cargos Institucional actualizado, lo que aumenta la propensión a error y el riesgo de realizar nombramientos improcedentes.
- b) Debilitamiento del control interno debido a que la institución no tiene certeza de que los perfiles indicados estén formalmente aprobados en el Manual de Cargos.
- c) No se tiene certeza de cuál es del Manual de Cargos oficial, aprobado por la Administración y autorizado por la Dirección General de Servicio Civil debido a que se manejan varias versiones.

De los resultados obtenidos se emite la siguiente recomendación:

A la Gerencia:

7. Instruir al Departamento de Recursos Humanos para que en el plazo de dos meses:
 - a) Diseñe y establezca actividades de control para que se disponga de una versión oficial del Manual de Cargos Institucional, protegida contra cambios no autorizados, que se actualice periódicamente, y que incluya al menos: revisiones periódicas, control de cambios, número de versión y responsable de actualizarlo, de manera tal, que se asegure la confiabilidad y seguridad de la información.
 - b) Realice una revisión integral del Manual de Cargos para identificar posibles situaciones como la expuesta en el estudio, ya que solo se revisó una muestra de expedientes de personal.

²⁰ Norma 5.6.1 y 5.7.4 .c) de las Normas de Control Interno para el Sector Público

- c) Una vez realizada la revisión del punto anterior, en caso de encontrar otros casos en que los perfiles no estén acordes con el Manual de Cargos realizar las modificaciones pertinentes y someterlas a las aprobaciones que correspondan.

2.3 Capacitación

La ejecución presupuestaria de la cuenta “Actividades de capacitación” durante los periodos 2013, 2014 y 2015 fue en promedio de ₡133.395.864,00. Además, durante el periodo 2015 únicamente se ejecutó el 57% del presupuesto aprobado.

2.3.1 Cumplimiento del Reglamento de Capacitación

El estudio determinó que durante el periodo del alcance del mismo, el Departamento de Recursos Humanos no realizó las actividades a), b), c) y e) que establece el artículo 4²¹, y en relación con la actividad d), el documento denominado plan que fue enviado a la Gerencia únicamente contiene las matrices que completaron las unidades, y no se observaron acciones realizadas por el DRH para determinar las necesidades de capacitación de las unidades que no remitieron la matriz ni evidencia que esas unidades no requirieran capacitación.

Los incisos indicados del artículo 4 señalan lo siguiente:

“El Proceso de Recursos Humanos, será el órgano responsable de la elaboración del Plan Institucional de Capacitación y entre sus funciones están:

- a) Planificar, organizar, supervisar y evaluar los programas de capacitación y desarrollo de tipo general del I.C.T.*
- b) Coordinar, supervisar y otorgar el apoyo técnico administrativo necesario para el desarrollo de proyectos específicos de capacitación, suscritos entre el I.C.T. y organismos nacionales e internacionales.*
- c) Velar porque se cumplan en todos sus extremos las obligaciones contraídas por los funcionarios.*
- d) En diciembre de cada año, Recursos Humanos, elaborará el PIC para el año siguiente, de conformidad con las necesidades de capacitación expresadas por las Jefaturas.*
- e) Establecer normas y procedimientos en materia de capacitación en el I.C.T., en especial sobre:*
 - Organización y ejecución de las actividades de índole general.*
 - Selección de instructores.*
 - Metodología.*
 - Uso de materiales y equipo.*

²¹ Reglamento de capacitación

- *Evaluación y seguimiento.*
- *Elaboración y presentación de informes.*

El artículo 8²² señala que uno de sus objetivos es el cumplimiento con el ordenamiento jurídico y técnico. Asimismo, la norma 4.6 de las NCISP estipula que los titulares subordinados, deben establecer las actividades de control que permitan obtener una seguridad razonable de que la actuación de la institución es conforme con las disposiciones jurídicas y técnicas vigentes.

La norma 2.4 NCISP estipula que el personal debe reunir las competencias y valores requeridos de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas. Con ese propósito, las políticas y actividades de capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos, deben dirigirse técnica y profesionalmente con miras a actualización de personal idóneo para el logro de los objetivos institucionales.

Los Modelos de Políticas y Procedimientos de Talento Humano²³ señalan que la estructuración del plan y programas de capacitación se realiza con base en los resultados obtenidos de un diagnóstico de necesidades lo que permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar. En el diagnóstico se podría considerar: puestos de trabajo, cantidad de trabajadores que serán pacitados, tiempo en que será desarrollado, prioridades de atención y eventos a realizar, lo que permite conocer las deficiencias existentes en la organización para establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan identificando problemas o situaciones que surgen ya sea un tipo de capacitación reactiva (cuando proviene de hechos presentes tales como: ausentismo, baja producción, normas de rendimiento, aumento en demoras, quejas de clientes, tiempo demasiado prolongado para ejecutar las tareas, etc.) o una capacitación proactiva (cuando proviene de necesidades futuras como: trabajadores transferidos o ascendidos, modificación de métodos o procesos de trabajo, actualización de tecnología, equipos, etc.).

La situación determinada se debe a un incumplimiento del Reglamento de Capacitación por parte del Departamento de Recursos Humanos. Al respecto, la Coordinadora indicó que ninguna de las Jefaturas observó que se diera cumplimiento a este reglamento.”²⁴

La situación anterior provocó que no cuente con un plan de capacitación que garantice que se identificaron todas las necesidades de capacitación por lo que es posible que funcionarios que requieren de formación y adiestramiento no puedan recibirlo en forma oportuna.

²² Ley General de Control Interno

²³ <http://www.rrhh-web.com> visitada el 2/2/2015

²⁴ Reunión del 4/2/2016

2.3.2 Necesidades de capacitación según evaluación del desempeño

El Departamento de Oficinas Regionales, el Departamento de Ingresos y el Departamento de Recursos Humanos identificaron necesidades de capacitación en el proceso de evaluación del desempeño. Sin embargo, el Departamento de Oficinas Regionales no incluyó dichas necesidades en la matriz correspondiente ni tampoco el DRH lo incluyó en el Plan Institucional de Capacitación 2015.

Al respecto, el artículo 5 del Reglamento de Capacitación indica que las actividades de capacitación deben ser planeadas y organizadas dando especial atención a las necesidades identificadas.

Por su parte, el “Manual Evaluación del Desempeño”, Sección D. “Capacitación y medidas adicionales para el mejoramiento”; señala que el jefe inmediato deberá considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada factor del desempeño que, a su juicio, pueden corregirse o mejorarse. También el punto 3 de ese cuerpo normativo indica que uno de los principales usos de la Evaluación del Desempeño es determinar las necesidades de capacitación y de desarrollo personal.

La situación se presentó por incumplimiento del Reglamento de Capacitación por parte del DRH, aunque lo justificó²⁵ aduciendo que la Oficina Regional no remitió la matriz del PIC.

Que no se tomen en cuenta las necesidades de capacitación determinadas en el proceso de evaluación del desempeño podría obstaculizar el aumento y perfeccionamiento de las destrezas del talento humano que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales.

2.3.3 Aspectos para establecer matriz que se solicita a las unidades

Las matrices que completan las unidades no se utilizan para la elaboración del Plan Institucional de Capacitación, ni para la realización de análisis que permitan promover el desarrollo integral del personal. Por tanto, los aspectos que se solicitan en la matriz no contribuyen a la definición de necesidades.

Al respecto, el artículo 1²⁶ señala que su propósito es regular la concesión de beneficios y facilidades ofrecidos por el Instituto Costarricense de Turismo, con el fin de brindar eficiencia y eficacia en el servicio público que se ofrece, mediante el desarrollo de actividades de capacitación de personal. Además, indica que el propósito esencial es el desarrollo de talento humano y la superación del personal de acuerdo con los objetivos y necesidades del Instituto.

²⁵ Correo electrónico del 22/2/16

²⁶ Reglamento de Capacitación

Los Modelos de políticas y procedimientos de Recursos Humanos²⁷ indican que la estructuración del plan y programas de capacitación permite tener una visión general acerca de lo que se desea desarrollar y se realiza con base en los resultados obtenidos de un diagnóstico de necesidades que debe contener:

- Relación de eventos a impartir por puesto de trabajo
- Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conductas a modificar en los trabajadores
- Contenido temático del evento
- Técnicas grupales e institucionales que facilitarán el proceso instrucción - aprendizaje
- Los recursos didácticos que apoyarán y facilitarán la asimilación de conocimientos a los participantes
- Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones
- Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen
- El instructor y/o institución capacitadora responsable de los eventos previstos

La situación señalada se debe a que no se realiza un diagnóstico de necesidades que permita identificar la utilidad de los aspectos que se solicitan en las matrices lo que permitiría realizar las modificaciones y ajustes oportunos en caso de requerirse.

Lo anterior podría provocar que no se identifiquen oportunamente los requerimientos que permitan fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

2.3.4 Análisis posterior del Plan Institucional de Capacitación (PIC)

No se identificaron acciones relacionadas con la evaluación del PIC en cuanto a sus resultados y a los beneficios para los colaboradores y para la institución después de que asistieron a las actividades de capacitación.

Al respecto, el inciso a) del artículo 4²⁸, establece que el DRH debe evaluar los programas de capacitación del ICT y el inciso e) señala, entre otras cosas, que se deben establecer normas y procedimientos en materia de capacitación sobre la evaluación y el seguimiento.

El CECADES (Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil) considera²⁹ respecto a la evaluación del plan de capacitación lo siguiente:

“...informe anual, en donde se incluya un resumen de las actividades de capacitación y formación desarrolladas, incluyendo datos sobre los recursos y ejecución presupuestaria, el nivel de cumplimiento y la justificación de las

²⁷ <http://www.rrhh-web.com> visitada el 2/2/2015

²⁸ Reglamento de Capacitación

²⁹ Normativa General de CECADES, agosto 2009

desviaciones. Por otra parte, debe prepararse un resumen ejecutivo de los resultados de la detección de necesidades y la evaluación del impacto de la capacitación, lo cual es una actividad que debe realizarse todos los años como parte del proceso de capacitación que se lleva a cabo a nivel institucional, que sirva de respaldo o apoyo al Plan Anual Institucional de Capacitación y para valorar la efectividad que el proceso tiene sobre los funcionarios...”

Los Modelos de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos³⁰ indican que como parte del proceso evaluador de las acciones se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión tanto en el ambiente de la organización como en el colaborador.

El efecto que dicha situación podría provocar es que no se detecte en forma oportuna las desviaciones que presenta el PIC para realizar en tiempo y forma adecuada los ajustes y correcciones pertinentes y que además no se tenga certeza de que los recursos públicos han sido utilizados eficientemente.

Por lo determinado en este punto, se recomienda:

A la Gerencia:

8. Instruir a la Coordinadora de la Unidad del Departamento de Recursos Humanos para que:

- a)** En el plazo de quince días, presente para aprobación de la Gerencia un Plan de Acción (que no exceda de tres meses) para dar cumplimiento al Reglamento de Capacitación según las actividades que le corresponde al Departamento de Recursos Humanos que incluya como mínimo: la descripción de las actividades a realizar, los recursos necesarios, los productos finales, las fechas de implementación y los responsables de llevarlas a cabo. También se deberá indicar:
 - La forma en que se deben incorporar al PIC las necesidades de capacitación definidas en la evaluación del desempeño teniendo en cuenta que el responsable de dicho plan es el Departamento de Recursos Humanos (según lo estipula el Reglamento de Capacitación).
 - La valoración de los aspectos incorporados en las matrices así como el uso que se dará a la información que se solicita a las unidades mediante ellas.
 - Como complemento del inciso d) de dicho reglamento la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita la adecuada elaboración del PIC, y

³⁰ <http://www.rrhh-web.com>, visitada el 2/2/2015

- La evaluación y el seguimiento del PIC, para lo cual deberá establecer normas y procedimientos.

Todo lo anterior debe tomarse en cuenta para la actualización del Manual de Procedimientos correspondiente.

- b) Para que en el plazo de dos meses a partir de la instrucción que emitirá la Gerencia diseñe e implemente actividades de control que garanticen el cumplimiento oportuno de las obligaciones establecidas en el Reglamento de Capacitación.

2.4 Gestión del talento humano

2.4.1 Nombramientos realizados sin contar con estudio técnico.

De una muestra de veinte y tres expedientes del personal, en cinco casos los Estudios Técnicos de Nombramiento fueron realizados en una fecha posterior al mismo, a saber:

Colaborador	Fecha del nombramiento	Fecha del estudio
Colaborador 1	24/04/2007	16/05/2007
Colaborador 2	16/07/2006	17/07/2006
Colaborador 3	16/01/2007	23/01/2007
Colaborador 4	01/03/2007	05/03/2007
Colaborador 5	16/11/2006	20/11/2006

Según se indica en el procedimiento "ICT-MAF-PRH-NI-00 Nombramientos Interinos", éstos se deben de realizar siguiendo el siguiente procedimiento:

- "Se recibe el oficio con la instrucción de la Gerencia y asigna analista.
- Se revisa y obtiene toda la información para realizar el estudio.
- Se elabora el estudio técnico.
- Se traslada el estudio a la Coordinadora del Subproceso
- Se analiza, revisa y firma el estudio.
- ¿Procede el nombramiento?- Si no procede el nombramiento confecciona oficio para comunicarlo. - Si procede el nombramiento continua."

La causa de estos nombramientos sin estudio previo, se debe a que no se sigue lo indicado en el procedimiento ICT-MAF-PRH-NI-00 ya que la Gerencia sin solicitar de previo un Análisis Técnico, emite un oficio de nombramiento en el cual incluye la fecha a partir de la cual rige el mismo y se respeta la fecha de dicho nombramiento a pesar de que el Análisis Técnico que genera Recursos Humanos se complete posteriormente.

Adicionalmente, en los casos observados se dio un atraso en la entrega de los documentos de parte de los nuevos colaboradores, provocando que no se realizara el estudio en el tiempo requerido.

Lo anterior, aumenta el riesgo de que se nombre a un colaborador que no cumpla con los requisitos establecidos en el Manual de Cargos.

Al respecto, esta Auditoría recomienda a la Gerencia:

9. Instruir al Departamento de Recursos Humanos para que a partir de esta fecha para futuros nombramientos, proceda a cumplir con el procedimiento "ICT-MAF-PRH-NI-00" con el fin de que antes de realizar los nombramientos se realice los estudios técnicos que acrediten que el aspirante cumple con los requisitos que exige el Manual de Cargos.

2.4.2 Contratos de dedicación exclusiva

El estudio determinó que no se realiza una revisión periódica con el fin de determinar si las condiciones que originaron el contrato de dedicación exclusiva se mantienen.

Al respecto, el artículo 19 de la Directriz N° 023-H "...*todo jerarca institucional deberá elaborar anualmente un informe, dirigido a la Dirección General de Servicio Civil, en donde detalle la cantidad de funcionarios que reciben la compensación económica por concepto de Prohibición o Dedicación Exclusiva, precisando, según corresponda el fundamento legal, la vigencia contractual, los porcentajes percibidos*".

Es importante indicar que el ICT se encuentra homologado al régimen del Servicio Civil, por lo que dicha directriz se considera una buena práctica.

El origen de esta situación se debe a que ha sido una práctica ofrecer las plazas incluyendo de previo la dedicación exclusiva y el Departamento de Recursos Humanos no ha establecido actividades de control para monitorear la vigencias de los contratos. Consultado³¹ el Jefe del DRH señaló "*Hay una declaración jurada cuando firman el contrato y eso nos parece suficiente*".

Esta circunstancia podría generar que se estén pagando recursos públicos por medio de la dedicación exclusiva no justificados.

Por lo indicado en este punto, se emiten las siguientes recomendaciones:

³¹ Entrevista aplicada al Jefe de Recursos Humanos el 01/12/2015

A la Gerencia:

10. En futuros concursos analice y documente la necesidad institucional de incluir el beneficio de la dedicación exclusiva entre los pluses.
11. Para que en el plazo de dos meses, defina e implemente actividades de control de manera que se realice una revisión periódica de los contratos de dedicación exclusiva, para asegurar su vigencia contractual y su fundamento legal, de manera que se comuniquen los resultados a la Gerencia para lo que corresponda.

2.4.3 Llegadas tardías reincidentes.

No se identificaron acciones por parte del Departamento de Recursos Humanos para implementar en forma conjunta y oportuna un plan de acción que permita solucionar la reincidencia en llegadas tardías.

Al respecto, el Reglamento Autónomo de trabajo³² indica lo siguiente:

“Artículo 4.- Existirá una Área de Personal dentro de la organización del Instituto, con el objeto de atender debidamente todos los asuntos correspondientes a éste y sus servidores...”

“Artículo 49.- Las anotaciones de registro de asistencia y puntualidad, de cada uno de los funcionarios de la Institución formarán parte de un prontuario que se lleva en el Área de Personal y se tomarán en cuenta para la evaluación de sus responsabilidades”.

Por su parte, la norma 1.2.c) de las NCISP señala que el sistema de control interno debe coadyuvar a que la organización utilice sus recursos de manera óptima, y a que sus operaciones contribuyan con el logro de los objetivos institucionales.

También la norma 1.4.f) señala que a los titulares subordinados les corresponde la vigilancia del cumplimiento, la validez y la suficiencia de todos los controles y que deben velar por las acciones pertinentes para el fortalecimiento del SCI, en respuesta a las condiciones institucionales y del entorno.

La causa de la situación expuesta es porque el Departamento de Recursos Humanos revisa la asistencia únicamente para la aplicación de sanciones por lo que cuenta con actividades tendientes a solucionar la reincidencia de las llegadas tardías con la finalidad de solucionar la situación.

³² Artículo 4

Lo anterior podría provocar atrasos en el desarrollo de las actividades así como posible desmotivación de los colaboradores que cumplen los lineamientos institucionales en forma puntual, afectando el servicio al cliente al cual nos debemos.

Como resultado de lo determinado, se recomienda **a la Gerencia:**

12. Instruir al Departamento de Recursos Humanos para que en el plazo de dos meses a partir de la instrucción que emitirá la Gerencia:

- a) En conjunto con la unidad correspondiente, identifique y analice las causas de las llegadas tardías reincidentes y desarrollar las acciones correctivas pertinentes.
- b) Diseñe e implemente actividades de control que garanticen que el registro de las llegadas tardías se tomen en cuenta para la evaluación del desempeño.

2.4.4 Tiempo compensable

El Departamento de Recursos Humanos con base en el oficio de la Asesoría Legal AL-0136-2010 (19/1/2010) aprueba que funcionarios que laboran en días inhábiles los compensen con cualquier otro día laboral.

Según el control que lleva el Departamento de Recursos Humanos³³ al 12 de noviembre de 2015 existían 23 funcionarios que habían acumulado entre 1 y 11 días compensables sin que existiera fecha definida para disfrutarlos y al 4 de abril del presente período existían 20 funcionarios que solicitaron tiempo compensable, de los cuales dieciséis habían acumulado entre 1 y 3 días sin fecha definida para su compensación.

Al respecto, la Asesoría Legal (AL-136-2010) señaló que “*se pueden compensar días inhábiles o feriados que han sido laborados por otros de labor diaria*”, sin embargo, no se indica si esa regulación debe estar estipulada en alguna normativa interna para su aplicación, o bien, si dicho criterio es suficiente para otorgar el beneficio a los funcionarios que así lo soliciten.

En razón de lo anterior se consultó³⁴ a la Asesoría Legal sobre la necesidad o no de regular el tiempo compensable y mediante AL-376-2016 (9/3/16) indicó lo siguiente:

“...la obligación del disfrute de dos días se encuentra debidamente regulada en el ordinal 152 del Código de Trabajo, que en consonancia con el artículo 18 del RAT establece el derecho a dos días libres por cada cinco días de trabajo. Por ello, más que regularse, debe implementarse. No obstante, mediante directriz puede la

³³ Según correo electrónico del 12/11/2015

³⁴ AI-061-2016 (15/2/16)

Gerencia General determinar el plazo máximo para el disfrute del día libre, a efectos de no incurrir en la falta del artículo 152 CT señalado, ni que se convierta en costumbre acumular días compensables como días de vacaciones, puesto que pierde la naturaleza de día libre”.

La situación determinada se presentó porque la Administración no había emitido una directriz que regulara el plazo máximo para el disfrute del día libre compensable.

No obstante, mediante G-0707-2016 (14/4/2016) la Gerencia emitió la “Directriz para reposición de tiempo laborado en días de descanso y feriados” mediante la que se reguló entre otras cosas la fecha máxima para el disfrute del día libre.

2.5 Ejercicio de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno (ASCI)

Según se observa en el documento “Resultado Global de la Autoevaluación por pregunta ASCI G-0639-2015 Rec. Humanos”³⁵ algunas preguntas relacionadas con el tema de clima organizacional fueron contestadas por el Departamento de Recursos Humanos con la opción “No aplica” siendo responsabilidad de esa unidad su cumplimiento.

Además, en el plan de mejora relacionado con el ejercicio ASCI se indicó respecto a los enunciados de clima organizacional lo siguiente: *“Hasta tanto no se defina lo establecido en el PEI sobre la cultura organizacional no se puede aplicar ningún instrumento”.*

La Unidad de Planificación como criterio para establecer el cuestionario de ASCI que le aplica al Departamento de Recursos Humanos utilizó la herramienta de la Contraloría General de la República (CGR) para la evaluación del Índice de Gestión Institucional denominado “Índice de gestión institucional del Sector Público” y cada pregunta fue diseñada por ese Ente Contralor.

Uno de los objetivos del sistema de control interno es exigir confiabilidad y oportunidad de la información³⁶ para lo cual la norma 1.2.c) estipula que *“El SCI debe procurar que se recopile, procese y mantenga información de calidad sobre el funcionamiento del sistema y sobre el desempeño institucional en procura del logro de los objetivos institucionales...”*.

La situación descrita se debió a que el Departamento de Recursos Humanos no ha establecido actividades de control que le permitan tener conocimiento, administrar y controlar el clima organizacional.

Consecuencia de lo anterior es que no se propicie en la institución un clima organizacional adecuado, generando riesgos psicosociales que pueden llegar a tener una fuerte incidencia en la salud, la motivación y el desempeño de las personas en el trabajo. Además se afectó

³⁵ Obtenido de la herramienta SCISEVRI

³⁶ Artículo 8, inciso b)

en forma negativa el puntaje global del Índice de Gestión Institucional no contar la institución con la atención del clima organizacional.

Por lo tanto, se recomienda a la Gerencia

- 13.** Instruir al Departamento de Recursos Humanos para que en el plazo de un mes revise el avance del cumplimiento del Plan de Acción propuesto en las respuestas negativas y ejecute las actividades necesarias para dar cumplimiento a todos los enunciados del cuestionario para la Autoevaluación del Sistema de Control Interno incluyendo las relacionadas con el clima organizacional.

Las recomendaciones se emiten al amparo del artículo 35 de la Ley Orgánica del Instituto y a la competencia que facultan los artículos 22, 35 y 36 de la Ley General de Control Interno.

3. CONCLUSIÓN

Conforme al objetivo y al alcance del presente informes, se concluye en cuanto a la eficiencia del Departamento de Recursos Humanos que no ha consolidado varias funciones y procesos importantes necesarios para propiciar una mejora en las capacidades y aptitudes así como en la motivación y satisfacción de los colaboradores, que aumente la eficiencia institucional producto de una mejora en el trabajo.

El Departamento de RRHH ha limitado su accionar básicamente a control normativo y de cumplimiento cuyo objetivo principal no es agregar valor a la gestión del talento humano, con lo que la eficiencia institucional se ha visto limitada por la ausencia de innovación e implementación de un modelo de gestión que aumente el potencial de los colaboradores, con el consecuente efecto en el sistema de control interno. Sobre el modelo de gestión se han realizado algunos esfuerzos que no han sido consolidados.

Se han determinado oportunidades de mejora, entre otras, en cuanto al control y la supervisión de las actividades, distribución de funciones y asignación de plazos para su ejecución de actividades a los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos, manuales de procedimientos, tiempo compensable, asistencia y puntualidad, así como en los contratos de dedicación exclusiva y sobre la autoevaluación del control interno.

En cuanto a las funciones a cargo del sub proceso del Departamento, llama la atención que aunque reúne pocas en relación con la totalidad de las que debe realizar el Departamento, no han sido llevadas en forma eficiente tal es el caso de programa de capacitación institucional, que impacta notoriamente aspectos como la evaluación del desempeño de los colaboradores y en el uso de los recursos institucionales. Adicionalmente que por decisiones superiores, no ha desarrollado su funcionalidad en otras áreas de su competencia según lo que establece el manual de cargos institucional.