

**AUDITORÍA INTERNA
INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS**

**AUDITORÍA OPERATIVA SOBRE LA GESTIÓN
DEL CAPITAL HUMANO EN EL INS**

IA-012-2023

21 DE ABRIL DE 2023

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe contiene el resultado de la auditoría operativa sobre la gestión del capital humano en el INS a cargo de la Dirección de Cultura y Talento, este estudio se efectuó en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo de Auditoría del 2022, tomando en consideración su impacto en el Objetivo Estratégico N°10, del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2024, con el fin de fortalecer el sistema de gestión del talento humano, coadyuvar a fomentar a que se de forma adecuada las competencias, experiencia y conocimiento técnico de todo el personal de la Institución, en pro de la transformación de la cultura organizacional que se busca.

De este modo, el estudio se enfocó en el análisis de aspectos técnicos de los procesos de: atracción y promoción del personal, movimientos de personal y sustituciones temporales, desarrollo de líderes (planes de sucesión y entrenamiento cruzado), ejecución de estudios de puestos, capacitaciones técnicas, gestión de la formación, adelanto de viáticos y liquidaciones internas y externas, gestión de clima laboral, evaluación de desempeño y pago de contratos de proveedores de servicios.

El objetivo general del estudio consistió en evaluar los riesgos y los controles de la administración del capital humano a cargo la Dirección de Cultura y Talento, a fin de determinar y comprobar si los mismos son efectivos para la mitigación de los riesgos, garantizar la eficiencia y la eficacia de las operaciones.

Para la verificación de la razonabilidad de las operaciones, se desarrollaron pruebas de efectividad tomando como base los procesos, políticas, procedimientos y la normativa técnica aplicable, cuyo alcance se delimitó al período comprendido entre el 01/01/2022 y el 31/08/2022, y para aquellos casos y/o temas que se consideró pertinente se extendió dicho alcance.

Producto de la revisión, se identificaron algunas debilidades de control y oportunidades de mejora, concretamente las siguientes:

1. Clasificación incorrecta de la experiencia tipos A y B, en los carteles de los concursos internos.
2. Ausencia de controles que permitan cuantificar la cantidad de plazas vacantes, su estado y otros aspectos importantes para la planificación de los concursos internos pendientes.
3. Nombramiento de un funcionario, sin la verificación previa del requisito de incorporación al colegio profesional respectivo.
4. Omisión de la aplicación de la normativa interna vigente para la creación, revisión y aprobación de la documentación utilizada internamente por la Dirección de Cultura y Talento.
5. Falta de información y de lineamientos específicos dentro del Manual de Valoración para su uso y aplicación integral, así como, falta de documentación en los expedientes de los estudios de puestos revisados.
6. Ausencia de un parámetro en la encuesta de clima laboral, que permita validar si los porcentajes de participación son representativos para el análisis de los datos, así como, el establecimiento de actividades para el análisis, en las unidades organizativas que no alcancen dicho parámetro.

7. Debilidades en la normativa interna correspondiente al tratamiento de la evaluación del desempeño y su alineamiento.

Por otra parte, se identificaron varias situaciones que se consideraron como oportunidades de mejora dentro de la gestión del capital humano, tales como:

1. Falta de un análisis integral para la aplicación y alineamiento de la normativa interna, con la Ley N°8862. Ley de Inclusión y Protección Laboral de las Personas con Discapacidad en el Sector Público y su Reglamento.
2. Falta de lineamientos en donde se definan los criterios a utilizar al momento de formular el plan de capacitación anual, así como, para la aplicación obligatoria de una evaluación del servicio recibido por los usuarios de las capacitaciones.

Además, se determinaron algunos aspectos que fueron comunicados y subsanados por la Dirección de Cultura y Talento, durante el desarrollo del estudio, relacionados con la visualización de la documentación almacenada en el Sistema Auralportal (herramienta que facilita la automatización de procesos), faltantes de información en expedientes de subsidios universitarios y de viajes al exterior, sobre el control de las actividades de seguimiento de las notas críticas obtenidas por las distintas dependencias como parte de la evaluación del clima laboral, y del análisis y selección de candidatos para otorgamiento de subsidios universitarios, sobre el cumplimiento de los plazos establecidos para la inscripción y comunicación de concursos internos y sobre la implementación de los controles que comprueba el cumplimiento de los requisitos mínimos para el nombramiento de funcionarios de nuevo ingreso y de los estudios de puestos que permite conocer el estado y detalle de estos.

De acuerdo con las situaciones expuestas como debilidades de control y oportunidades de mejora, se formulan las recomendaciones que a criterio de esta Auditoría deben ponerse en práctica y fomentar el fortalecimiento del sistema de control interno y la gestión de los riesgos de la administración del capital humano.

I. Tabla de contenido

I. INTRODUCCIÓN	1
A. Origen del Estudio	1
B. Objetivo General	1
C. Objetivos Específicos.....	1
D. Naturaleza y Alcance	2
E. Metodología.....	2
F. Marco Normativo.....	2
G. Comunicación de Resultados	3
II. RESULTADOS	3
A. Debilidades de control observadas sobre la gestión del capital humano.....	3
1. Proceso de atracción y promoción del personal.....	3
2. Ejecución de estudios de puestos.....	6
3. Evaluación del clima laboral institucional.	12
4. Evaluación de desempeño institucional.	13
B. Aspectos de mejora observados sobre la gestión de capital humano.	14
1. Funcionarios con discapacidad.....	14
2. Estructura del “Plan de capacitación anual” y evaluación de las capacitaciones.....	14
C. Aspectos comunicados y subsanados durante la ejecución del estudio.....	15
D. Aspectos positivos y de conformidad con la normativa.	17
III. CONCLUSIONES	18
IV. RECOMENDACIONES	19

Índice de Tablas

Tabla 1. Detalle de la experiencia consignada en los carteles de los concursos. Período 2022.	4
Tabla 2. Detalle de las solicitudes de estudios de ejecución de puestos recibidas.	6
Tabla 3. Diferencias entre las escalas de calificación del desempeño.	13

IA-012-2023
21-04-2023

I. INTRODUCCIÓN

A. Origen del Estudio

De conformidad con el Plan Anual de Trabajo de Auditoría para el 2022, se realizó un estudio sobre los riesgos y controles de la administración del capital humano en el INS.

B. Objetivo General

Evaluar la gestión de riesgos y los controles relacionados con la gestión del capital humano a cargo de la Dirección de Cultura y Talento, mediante la revisión de los procesos, políticas, procedimientos y la normativa técnica aplicable, con el propósito de comprobar la razonabilidad de sus operaciones.

C. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar los procesos de atracción, promoción y movimientos de personal, mediante la revisión de los criterios de idoneidad comprobada (objetividad, transparencia e igualdad), con el fin de verificar la forma en que se suplen las necesidades de los diferentes puestos de trabajo.
- ✓ Corroborar la gestión de capacitación (subsidios, becas u otros), mediante la revisión de la documentación relacionada, con el fin de verificar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- ✓ Analizar las contrataciones de proveedores de servicios tramitados, mediante la revisión de los contratos vigentes, pagos realizados y documentación relacionada, con el fin de determinar la transparencia del proceso y cumplimiento de la normativa aplicable.
- ✓ Revisar los trámites acerca de los resultados de la encuesta de clima laboral de las diferentes dependencias de la Institución, mediante el análisis de la información generada, con el fin de determinar si las acciones realizadas son suficientes para mejorar la calidad del clima laboral.
- ✓ Verificar la gestión relacionada con las evaluaciones del desempeño de los colaboradores, mediante la revisión del diseño de la herramienta creada para este fin, con el propósito de determinar si esta permite una aplicación y seguimiento adecuados.

IA-012-2023
21-04-2023

D. Naturaleza y Alcance

Se realizó una auditoría operativa sobre la gestión de los riesgos de la administración del capital humano, en el período comprendido entre el 01/01/2022 y el 31/08/2022 y se extendió en aquellos casos en los que se consideró pertinente.

E. Metodología

Las actividades ejecutadas en el presente estudio fueron realizadas en cumplimiento de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público y de conformidad con la normativa aplicable al ejercicio de la Auditoría Interna e incluyó el análisis de la información proporcionada o generada por la Dirección de Cultura y Talento y para algunos casos se efectuó la revisión mediante la utilización de muestras.

La información se sometió a un análisis documental, se realizaron consultas y entrevistas a los funcionarios encargados de los procesos y actividades sujetos a revisión. Asimismo, se realizaron consultas de casos específicos para obtener un criterio especializado.

F. Marco Normativo

- ✓ Ley N° 2. Código de Trabajo.
- ✓ Ley N° 12. Ley del Instituto Nacional de Seguros.
- ✓ Ley N° 7600. Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad.
- ✓ Ley N° 8292. Ley General de Control Interno.
- ✓ Ley N° 8862. Ley de Inclusión y Protección Laboral de las Personas con Discapacidad en el Sector Público, y su reglamento.
- ✓ Normas de Control Interno para el Sector Público. N-2-2009-CO-DFOE.
- ✓ Acuerdo CONASSIF 4-16. Reglamento sobre Gobierno Corporativo.
- ✓ Acuerdo SUGESE 09-17. Reglamento sobre los sistemas de gestión de riesgos y control interno aplicables a entidades aseguradoras y reaseguradoras.
- ✓ Decreto Ejecutivo N°42087-MP-PLAN. Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas.
- ✓ Convención Colectiva de Trabajo del INS.
- ✓ Política de Control Interno INS.
- ✓ Política para la implementación de un sistema de cuadros de sucesión en el INS.
- ✓ Política de Gestión Integral de Riesgos.
- ✓ Política sobre Transparencia, Confidencialidad, Acceso, Clasificación y Manejo de la Información del INS.
- ✓ Política de Gestión de Cambio del INS.
- ✓ Política de Derechos Humanos en el Grupo INS.
- ✓ Política de Cumplimiento Normativo.
- ✓ Declaratoria de Apetito de Riesgo del INS.

IA-012-2023
21-04-2023

- ✓ Manual de Disposiciones Administrativas.
- ✓ Manual de Reglamentos Administrativos.
- ✓ Manual para la Gestión del Sistema de Control Interno.
- ✓ Código de Ética y Conducta del Grupo INS.
- ✓ Código de Gobierno Corporativo.
- ✓ Reglamento que rige el accionar de los órganos colegiados del Grupo INS.
- ✓ Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2024.
- ✓ Manual de Valoración.
- ✓ Manual de Perfil de Puestos.
- ✓ Lineamientos de Atracción y Promoción de Personal.
- ✓ Lineamientos de Capacitación y Desarrollo.

G. Comunicación de Resultados

En cumplimiento con lo establecido en la norma 205.08 de las *Normas Generales de Auditoría para el Sector Público*, los resultados de este estudio fueron comunicados mediante reunión realizada el 28-03-2023, con los siguientes funcionarios: Alejandro Alpírez Acuña, Jefe de Dirección de Cultura y Talento, Irene Castro Hernández, Subjefe de Dirección de Cultura y Talento, Evelyn Chacón Bermúdez, Subjefe de Dirección, Ana Jeannina Aguilar Olivares, Asistente de Jefatura, Krissy Bolaños Picado, Profesional Administrativo II, Andrés García Moya, Encargado, Arlene Corrales Calderón, Profesional Administrativo I, Gerzan Lazo Artavia, Facilitador, Mariamalia Chaves Gómez, Profesional Administrativo II, Juan Manuel Cordero Benavides, Coordinador UCINS.

Cabe señalar que se consideraron en el acta las observaciones efectuadas por la Administración producto de la reunión indicada.

II. RESULTADOS

A. Debilidades de control observadas sobre la gestión del capital humano.

1. Proceso de atracción y promoción del personal.

1.1. Experiencia tipos A y B para los concursos internos.

De la revisión efectuada a nueve expedientes de concursos internos, se observó que la Dirección de Cultura y Talento clasificó en los carteles de los concursos, específicamente en el punto 2. Experiencia, tipo A, las clases de puestos inmediatos anteriores, que son afines a la clase en concurso de dichas dependencias; y para la experiencia tipo B, consignó clases de puestos de igual naturaleza a la del puesto en concurso, pertenecientes a otras dependencias o direcciones; siendo que estos aspectos difieren de lo establecido en los Lineamientos de Atracción y Promoción de Personal, que se citan más adelante.

En la práctica, se utilizan las siguientes definiciones de experiencia:

IA-012-2023
21-04-2023

Tabla 1. Detalle de la experiencia consignada en los carteles de los concursos. Período 2022.

Concurso	Dependencia	Experiencia A	Experiencia B
CI-005-2022 Técnico Administrativo II	Departamento de Proveeduría	Técnico Administrativo I, II y Asistente Administrativo específicamente del Departamento de Proveeduría.	Técnico Administrativo I, II y Asistente administrativo de otras dependencias.
CI-011-2022 Profesional Administrativo I	Oficialía de Cumplimiento Corporativa	de Profesional Administrativo I, Técnico Administrativo I y II, específicamente de la Oficialía de Cumplimiento Corporativa.	Profesional Administrativo I, Técnico Administrativo I y II, Coordinador Administrativo I, Asistente Administrativo de la Oficialía de Cumplimiento Corporativa. Otros de la Auditoría, Dirección Jurídica, Dirección Cumplimiento Normativa Corporativa, Departamento de Investigaciones y Dirección de Riesgos Corporativa.

Fuente: Elaboración de la Auditoría Interna con base en la información recopilada y analizada.

No obstante, según lo establecido en los Lineamientos de Atracción y Promoción de Personal, Sección V. Lineamientos de Reclutamiento y Selección, Artículo 13. Calificación de los Concursos Internos, punto a. De la experiencia, se indica para la clasificación de los tipos de experiencia, lo siguiente:

Experiencia Tipo “A”, la experiencia en la misma clase o clases de igual naturaleza. Se calificará al 100% del puntaje establecido para este aspecto.

Experiencia Tipo “B”, será la experiencia en la clase inmediata anterior afines a la clase en concurso. Se calificará al 80% del puntaje establecido para este aspecto.

La situación anterior se debe a que la Dirección de Cultura y Talento realiza una estratificación de la experiencia que se requiere en los puestos para la determinación de la experiencia tipos A y B, que se consigna en los carteles de los concursos del sistema de promoción institucional. No obstante, no consta en los expedientes de estos, el análisis realizado para determinar esta condición, así mismo, esta práctica contraviene lo establecido en la normativa interna que regula dicha actividad.

La incorrecta aplicación del rubro de experiencia en los carteles de concursos afecta el riesgo de recurso humano, por la selección de personal inadecuado y de idoneidad comprobada, al no contar con información debidamente analizada y definida para la valoración de este rubro, lo que también puede afectar el riesgo reputacional por pérdida de liderazgo con respecto a la competencia, debido a la selección incorrecta del personal requerido.

IA-012-2023
21-04-2023

1.2. Concursos pendientes de publicar.

Se observaron diferencias entre el control de *Concursos pendientes de publicar* y el control de *Concurso plazas vacantes*, dado que en el primero existen 107 concursos que se encuentran pendientes correspondientes a 137 plazas vacantes, mientras que en el segundo se señalan un total de 167 concursos pendientes de publicar, que corresponden a 197 plazas vacantes.

Además, para este último control se identificó, que para 23 puestos se requiere de la actualización de los perfiles de puestos respectivos y que para 110 plazas se encuentra pendiente que se realice el proceso concursal correspondiente.

Aunado a lo anterior, de la revisión de estos controles, no fue posible identificar la fecha en que las plazas se convirtieron en plazas vacantes, así como, el estado actual de cada una de estas, con el fin de corroborar si se encuentran dentro de los 12 meses establecidos dentro de la normativa interna, para poder mantener nombramientos temporales bajo esa condición.

Esto se debe a que la Dirección de Cultura y Talento no ha identificado la necesidad de revisar el diseño de los controles para el adecuado manejo de las plazas vacantes y concursos pendientes de realizar, que le permitan determinar con certeza los tiempos de atención para el trámite de suplencias respectivas, según la normativa interna.

Asimismo, la ausencia de controles adecuados para el manejo de las plazas vacantes impide la correcta planificación para ejecutar el proceso concursal respectivo, lo que ocasiona que se materialice el riesgo de eficiencia por el incumplimiento de los plazos establecidos para el mantenimiento de nombramientos temporales, así como, el riesgo de incumplimiento regulatorio o normativo al incumplirse lo establecido en la normativa interna, y de idoneidad comprobada por no realizarse los concursos respectivos para la selección de funcionarios.

Lo anterior, de acuerdo con lo establecido en los Lineamientos de Atracción y Promoción del Personal, capítulo IV. Proceso de Promoción del Talento, punto d. Nombramientos temporales, establece que:

[...] El nombramiento temporal en una plaza vacante no deberá superar los 12 meses calendario, para lo cual, Talento Humano garantizará la activación del proceso concursal de mérito.

También, debe considerarse lo establecido en el Manual para la gestión del Sistema de Control Interno, Capítulo V. De las responsabilidades y obligaciones del personal, Artículo 317. Responsabilidades de los titulares subordinados, correspondientes a establecer, vigilar el cumplimiento, validez y suficiencia de todos los controles asociados al proceso bajo su responsabilidad.

1.3. Verificación de cumplimiento de incorporación en el respectivo colegio profesional.

IA-012-2023
21-04-2023

De la revisión efectuada a una muestra de 20 nombramientos en firme, de acuerdo con el sistema de ascensos institucional, se identificó el nombramiento de un funcionario en el puesto de “Profesional Administrativo Especializado”, sin contar con la incorporación requerida en el Colegio de Contadores Privados de Costa Rica.

La Dirección de Cultura y Talento indicó que esta situación se presentó, al nombrar a un funcionario estando pendiente el cumplimiento de la incorporación al colegio profesional respectivo, esto contraponiendo lo establecido en la normativa vigente.

Para el caso concreto, lo anterior puede originar que se suspenda o inhabilite al funcionario de ejercer su profesión y, por ende, afecta la operativa institucional, así como, que un funcionario con esta condición puede estar recibiendo beneficios de pluses salariales que no corresponden, lo que incide en la materialización del riesgo incumplimiento regulatorio o normativo, por el incumplimiento del requisito de incorporación.

Sobre esto, debe considerarse lo establecido en el Manual de Perfil de Puestos, en la Sección IV. Requisitos Obligatorios; en los Lineamientos de Atracción y Promoción del Personal, Capítulo V, Artículo 2. Requisitos de los puestos, también, en lo definido en la Convención Colectiva vigente, Artículo 63 y lo establecido en la Ley N°4472. Ley Orgánica del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, en el Capítulo III, Derechos y Obligaciones de los Colegiados, artículo 4, que establece que: *Para los efectos de la presente ley sólo se reconocerán como Contadores Privados a los inscritos en el Colegio y que no se encuentren suspendidos temporalmente en el ejercicio profesional.*

2. Ejecución de estudios de puestos.

2.1. Control de estudios de puestos.

La Dirección de Cultura y Talento suministró el *Control de estudios 2022*, el cual contiene un total de 255 trámites de estudios de puestos, según la siguiente distribución:

Tabla 2. *Detalle de las solicitudes de estudios de ejecución de puestos recibidas.*

Estado	Cantidad	Distribución %
Finalizado	76	30%
Listo para presentar al Comité de Estudio de Salarios	14	5%
En análisis (informe final)	34	13%
No iniciado	76	30%
Desestimado	55	22%
Total	255	100%

Fuente: *Elaboración de la Auditoría Interna con base en la información recopilada y analizada.*

Al respecto, se tiene que únicamente un 30% de estos trámites han sido finalizados, lo cual considerando que un 22% de los casos fueron desestimados, corresponde a un total de un 52% de atención del total de trámites realizados.

IA-012-2023
21-04-2023

De la revisión del control citado, se determinó lo siguiente:

- ✓ La fecha de inicio indicada en el control se refiere a la fecha en que el técnico asignado para realizar la valoración inicia la redacción del informe que se presenta en el Comité de Estudios Salariales y no a la fecha de solicitud del estudio como tal, por lo que no se tiene certeza sobre la fecha de ingreso de la solicitud del estudio de puestos.
- ✓ De la medición de los días de ejecución del estudio, se observa que hay estudios donde se indica que se finalizaron en un día o en “cero” días después de iniciados, así como, otros que finalizaron en diversos lapsos (que van desde un día hasta 128 días), por lo que se imposibilita el poder así establecer el tiempo promedio de atención de una determinada solicitud.
- ✓ Algunos de los estudios que aún están en proceso de revisión por parte del Comité de Estudios Salariales, se les asigna una fecha de finalización, que puede corresponder a: la fecha en que se finalizó el informe, el cual es revisado y validado por la encargada y jefatura; la fecha de presentación al Comité de Estudios Salariales o la fecha de aprobación de Gerencia, por lo que no se conoce la fecha de finalización de todo el proceso.
- ✓ Algunos estudios son suspendidos o la recomendación formulada no es aceptada.

Por otra parte, de la revisión de casos, según la muestra establecida (20 casos de un total de 76), se determinaron las siguientes situaciones que no se consignan en el control respectivo:

- ✓ **Estudio de puesto Profesional en Seguros I, N° Puesto 1668:** De acuerdo con el control suministrado, el estudio se encontraba en un estado como “Finalizado”, no obstante, no se localizó la información relacionada en la carpeta de SharePoint designada. Al respecto, la Dirección de Cultura y Talento indicó que no se revaloró el puesto, porque el ocupante titular no cumplía con el requisito académico y en cuanto la persona se jubiló, se procedió con la revaloración respectiva.
- ✓ **Estudio de puesto: Profesional en Seguros I, N° Puesto 818:** De acuerdo con el control suministrado, el estudio se encontraba en un estado como “Finalizado”, no obstante, se determinó que este fue suspendido, a raíz de una decisión administrativa.

Aunado a lo anterior, se determinó que la meta específica N°11, concretamente la actividad 01.11.01, del Plan Anual Operativo de la Dirección de Cultura y Talento del 2022, se cumplió en un 90%, siendo la meta establecida un 100%, así como se observa que se habla de un cronograma de trabajo con el que no se cuenta, según se indicó anteriormente:

Meta Específica N°11: Atender el 100% de las solicitudes relacionadas con componentes salariales vigentes y/o nuevos, los estudios de clasificación y valoración de puestos, de salarios, jornadas, estudios especiales, entre otros, conforme al cronograma de trabajo según la naturaleza de cada solicitud.

IA-012-2023
21-04-2023

Actividad 01.11.01: Tramitar las solicitudes de estudios de puestos que acorde con el cronograma deban atenderse en el trimestre.

Cabe indicar que para el año 2023, la Dirección de Cultura y Talento suministró el detalle de la programación para la realización de los estudios de puestos pendientes, donde se incluye la fecha de la solicitud del estudio, no obstante, esta información no se incluía en el control inicialmente suministrado.

Estas situaciones se atribuyen a que la Dirección de Cultura y Talento no ha realizado aún un análisis integral, sobre los tiempos de atención de los estudios de puestos, considerando las particularidades que se puedan presentar para definir el tiempo promedio que toma realizar estos estudios, considerando además las distintas actividades que realiza la Unidad a cargo de este proceso, así como no cuenta con un control integral y detallado sobre los estudios de puestos.

Esta situación imposibilita la obtención de información estadística real sobre dicha actividad y expone a la Institución al riesgo de toma de decisiones para la identificación y atención oportuna de las desviaciones en la gestión, lo que afecta también el riesgo de cumplimiento de metas establecidas en el PAO, el riesgo de planificación operativa por no proyectar las actividades de forma adecuada, riesgo de eficacia por un inadecuado diseño del proceso y que consecuentemente permita establecer plazos de atención oportunos (riesgo de eficiencia).

Dado lo anterior, se debe de tomar en cuenta también lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el inciso 5.6. Calidad de la información y lo indicado en el Reglamento para la Administración Integral de Planes y Presupuesto del Instituto Nacional de Seguros, Artículo 19. Evaluación y Control, en lo que se refiere a que las jefaturas deben evaluar, controlar y mitigar los riesgos, asegurando que las actividades efectuadas sean consistentes y permitan alcanzar el cumplimiento efectivo de las metas y objetivos planteados.

2.2. Formato y contenido del Manual de Valoración.

De la revisión del Manual de Valoración, se determinó que no cuenta con la estructura definida y establecida dentro del Sistema de Gestión Documental, ni este ha pasado por el proceso de revisión, aprobación y actualización dispuestos en el Manual de Reglamentos Administrativos y Manual de Disposiciones Administrativas, Capítulo II. Normativa y Capítulo I. De la Información Documentada, respectivamente.

Aunado a lo anterior, según lo indicado por la Dirección de Cultura y Talento, el Manual de Valoración se creó en el año 1970 y no se precisa la fecha de la última actualización realizada.

Asimismo, para el análisis de estudios de puestos, específicamente para valorar las funciones de un determinado puesto en estudio, se utiliza el Manual de Valoración, el cual contiene una descripción de los aspectos que se consideran en el proceso para obtener un puntaje que medirá la importancia relativa de cada puesto, en relación con el resto de los puestos de la Institución y así asignar la clase de puesto de trabajo que corresponda, de acuerdo con este análisis (su respectiva nomenclatura y categoría, según el perfil de puestos vigente).

IA-012-2023
21-04-2023

Producto de la solicitud de esta información, la Dirección de Cultura y Talento señaló que esta tenía un carácter “confidencial” y era de su uso exclusivo; no obstante, de acuerdo con la revisión de la *Política sobre Transparencia, Confidencialidad, Acceso, Clasificación y Manejo de la Información del INS*, se determinó que la información relacionada a este Manual no se incorpora dentro del artículo 6.4. *Clasificación*, inciso a.2. *Información confidencial* y a.3. *Información de uso interno restringido*, así como tampoco se encuentra incluida en el *Anexo 1. Información Confidencial INS*, aunado a lo que se indica en el artículo 33, de Ley N°8292. Ley General de Control Interno, sobre la potestad de la Auditoría de acceso a las diferentes fuentes de información.

Lo anterior, se da porque la Dirección de Cultura y Talento no ha actualizado aún los procesos institucionales establecidos para la creación y actualización del Manual de Valoración, según la normativa interna vigente; lo que incide en la materialización del riesgo de incumplimiento regulatorio o normativo, que atañe al ordenamiento interno sobre dicha información, o bien, el riesgo de privacidad o confidencialidad de la información y sobre la potestad del acceso a la información de la Auditoría, al restringir el acceso a esta información y/o a la transferencia de información.

2.3. Aplicación del Manual de Valoración.

Producto de la revisión y análisis del Manual de Valoración, se determinaron las siguientes situaciones:

La utilización del Manual se basa en la elección de una serie de factores y micro factores a utilizar (un micro factor por cada factor), de acuerdo con el análisis de puesto realizado. Posteriormente, se obtiene un grado y con base en este, se aplica el puntaje asignado dentro del Manual para la determinación de la calificación del puesto y su categoría; no obstante, se identifican aspectos que no están debidamente tipificados dentro del Manual, como lo son:

- ✓ Utilización de más de un micro factor por factor, aplicándose una ponderación entre ambos puntajes.
- ✓ No se especifica la forma de aplicación del rubro de formación académica y experiencia (las consideraciones para determinar qué nivel académico requiere el puesto y sobre cuál puesto se hace la valoración respectiva, así como, los lineamientos que se deben tomar en cuenta).
- ✓ Para el caso del factor de *Responsabilidad por Supervisión de Personal*, se deben de seleccionar una serie de características del puesto, tales como: tipo de supervisión (directa o indirecta), tipos de funcionarios bajo su cargo (no calificado, calificado, semi calificado, medianamente calificado, calificado especial, altamente calificado), cantidad de personas a su cargo. Una vez definido esto, se multiplica la cantidad de personas a cargo por el puntaje asignado para cada definición, con lo cual se obtiene un grado, para posteriormente poder definir el puntaje que corresponde; no obstante, el procedimiento a seguir no se encuentra tipificado dentro del Manual de Valoración.

IA-012-2023
21-04-2023

- ✓ Para el caso del factor de *Consecuencia del Error*, concretamente para los micro factores denominados *Daño económico. Detalle de las posibles pérdidas y Daños materiales, equipo y maquinaria. Efectos de las posibles pérdidas*, no se establecen lineamientos, la consideración o la forma de cómo se realiza el cálculo para definir la cuantía, según la escala incluida en el Manual de Valoración.

Además de lo anterior, de la revisión de los casos, se determinan las siguientes situaciones específicas:

- ✓ **Estudio de puesto Coordinador en Selección de Riesgos, N° Puesto 570:** de acuerdo con los resultados de la valoración de puntos realizada y según la escala establecida en el Manual de Valoración, la categoría a asignar correspondía a una “33”, pero se le asignó una “31”. Asimismo, no se pudo determinar la procedencia de la valoración del micro factor de *Responsabilidad por supervisión de personal* asignado en la valoración por puntos; mientras que, para el rubro de *Relaciones de trabajo*, factor *Tipo de personas con quien se desarrolla*, se indica que el grado definido corresponde a la clasificación A y B, pero solo se toma el valor asignado a la clasificación A.

Las situaciones anteriores, se presentan debido a que el Manual de Valoración no reúne o contiene todas las delimitaciones necesarias para la adecuada aplicación y gestión de estudios de puestos y sus actividades relacionadas. Esta falta de delimitación y de claridad de las variantes a considerar, incide en la presentación de los riesgos de eficacia por un inadecuado diseño e implementación del Manual y de recurso humano, por la posibilidad de que se defina un perfil inadecuado para un determinado puesto, así como, se puede presentar insatisfacción del colaborador por no valorarse de forma correcta el puesto que desempeña.

Por tanto, se debe considerar lo establecido en el Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Cultura y Talento, como función típica, según el inciso 13. *Gestionar y actualizar el sistema de compensación y beneficios del INS y el de clasificación y valoración de puestos, permitiéndole adaptarse al nuevo entorno competitivo y atraer y retener el talento clave*, así como, lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público, incisos 4.5. *Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones*, y 5.6. *Calidad de la información*, sobre los aspectos que se deben de tomar en cuenta para desarrollar estas actividades.

2.4. Revisión de expedientes relacionados con la ejecución de estudios de puestos.

De acuerdo con la revisión de 20 expedientes de estudios de puestos ejecutados y finalizados de un total de 76, se determinaron las siguientes situaciones:

- a) Omisión del documento que da origen al estudio de puestos y/o solicitud, así como, carencia de requisitos mínimos de admisibilidad para que se pueda proceder con la ejecución del estudio.
- b) Falta del formulario *GCT-FOR-0002 Cuestionario de valoración de puesto*, debidamente cumplimentado y/o con las firmas respectivas.

IA-012-2023
21-04-2023

- c) Ausencia de la evidencia mínima que respalde el análisis realizado para la determinación de la existencia de una modificación sustancial de los deberes y responsabilidades del puesto en estudio, tales como:
 - ✓ Revisión de la estructura de la dependencia utilizando fuentes oficiales de información (Manual de Organización y Funciones) y/u otras, de los perfiles de puesto relacionados, estudios de mercado, entre otros.
 - ✓ Documentación sobre el trabajo de campo realizado sobre la verificación de la información consignada en el formulario *GCT-FOR-0002 Cuestionario de valoración de puesto*.
 - ✓ Sobre la verificación de los requisitos obligatorios que debe cumplir el funcionario asignado al puesto en estudio para poder aplicar la recomendación que surja como resultado del estudio realizado, según el perfil de puesto definido.
- d) Falta de la valoración por puntos, según el Manual de Valoración y/o de la justificación relacionada con la no aplicación de esta, así como, la justificación o indicación de la utilización de algún otro medio de valoración aplicado.
- e) Omisión de las firmas de hecho y revisado por, en los informes finales de los estudios de puestos, según se establece en el proceso GCT-PRO-0003. Ejecución de Estudio de Puesto.
- f) Omisión de la inclusión del documento de comunicación a la dependencia afectada del estudio de puestos y sus resultados, en el expediente respectivo, así como de la confirmación o respuesta sobre dichos resultados y/o recibo de la respuesta de la dependencia afectada, en forma posterior a los días asignados por la Dirección de Cultura y Talento.

Asimismo, la documentación incluida para cada una de las valoraciones realizadas, en la carpeta de SharePoint asignada, no es uniforme y no presenta un orden determinado.

Estas situaciones obedecen a la ausencia de lineamientos específicos, que abarquen todas las particularidades y condiciones que puedan generarse en la ejecución de estudios de puestos a nivel institucional, considerando las diversas metodologías que se utilizan para la valoración y que se realizan como una práctica administrativa adquirida, así como, sobre la aplicación o no de ciertos elementos dentro del proceso que deban justificarse y/o verificarse, además, no se han definido plazos de atención y lineamientos específicos para documentar todo el proceso de valoración de puestos.

Esta falta de referencias claras en los lineamientos a utilizar ocasiona que se generen riesgos de eficacia por información desactualizada o incompleta, que se implementen procesos de forma inadecuada y que no se cuente con toda la información necesaria para la valoración de estudios

IA-012-2023
21-04-2023

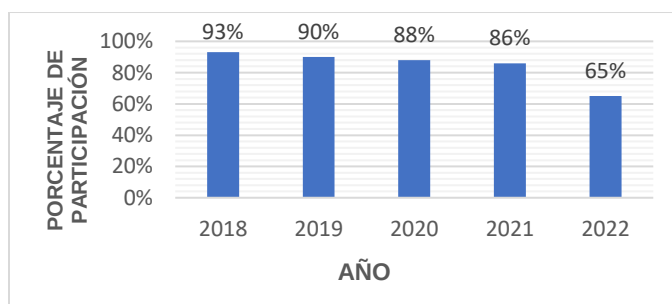
de puestos, lo que a su vez, incide en los riesgos de recursos humanos por perfil inadecuado, insatisfacción de colaboradores y de idoneidad comprobada, lo que repercute en la operativa institucional; al riesgo de calidad de la información, al no contarse con toda la documentación compilada para su consulta y revisión, como parte del proceso de estudios de puestos.

Por tanto, se debe tomar en consideración lo establecido en el proceso GCT-PRO-0003 Ejecución de Estudio de Puestos, y en las Normas de Control Interno para el Sector Público 2.5.2. Autorización y aprobación, 4.4.1 Documentación y registro de la gestión institucional y 5.6. Calidad de la Información.

3. Evaluación del clima laboral institucional.

Se determinó que el porcentaje de participación en la encuesta de clima laboral ha venido disminuyendo desde el año 2018, alcanzando en el año 2022 un 65% de participación, según se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Porcentaje de participación en la encuesta de clima laboral por año



Fuente: Elaboración de la Auditoría Interna con base en la información recopilada y analizada.

Al respecto, se determinó que la Dirección de Cultura y Talento no cuenta con un parámetro para validar, si el porcentaje de participación en la encuesta es representativo para el análisis de los datos. Además, no se encuentra definido un plan de trabajo que establezca las acciones a realizar respecto al clima laboral, en caso de no alcanzarse dicho parámetro.

Lo anterior, expone a la institución a riesgos de eficacia por inadecuado diseño del proceso e informes y reportes sobre los resultados obtenidos y generar conclusiones no precisas sobre el clima laboral.

Es importante considerar además lo establecido en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2024, específicamente en el eje estratégico -gestión de talento humano-, que señala acerca de la importancia del fortalecimiento de las competencias, compromiso y empoderamiento del personal para garantizar el cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales, en función de la satisfacción de los clientes, y lo definido en las Normas de Control Interno para el Sector Público, inciso 4.1 Actividades de control.

IA-012-2023
21-04-2023

4. Evaluación de desempeño institucional.

La Dirección de Cultura y Talento, mediante un comunicado del 18/11/2022, realizado por medio de herramienta institucional Yammer, informó que había tiempo de incluir las metas a los colaboradores para la valoración de desempeño en la herramienta Gestión de Valoración del Talento (GVT), hasta el 30/11/2022; esto último a pesar de que en el Decreto Ejecutivo N° 42087-MP-PLAN, Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas, específicamente en el Artículo 7. En la planificación de la evaluación del desempeño, se establece que esta actividad debe realizarse en los primeros 3 meses del año, por lo que se presenta una inobservancia a lo establecido en dicha normativa.

Asimismo, la escala de calificación incluida en los Lineamientos de Atracción y Promoción no corresponde a lo dictado en dicho Decreto, según se observa en la siguiente tabla:

Tabla 3. Diferencias entre las escalas de calificación del desempeño.

Lineamientos de Atracción y Promoción del Personal	Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las Personas Públicas
Aceptable	Insuficiente
Bueno	Bueno
Excelente	Muy bueno
	Excelente
	Sobresaliente

Fuente: Elaboración de la Auditoría Interna con base en la información recopilada y analizada.

Adicionalmente, producto de la revisión de la normativa interna relacionada con el proceso de evaluación de desempeño institucional, se determinó que esta no se encuentra alineada entre sí, específicamente los siguientes documentos:

- ✓ Lineamientos de Atracción y Promoción.
- ✓ Lineamientos de Capacitación y Desarrollo.
- ✓ Manual de Disposiciones Administrativas (Título XXVIII Valoración del Desempeño del Personal).
- ✓ Convención Colectiva de Trabajo.

Lo anterior, se genera por la falta de revisión y actualización periódica de la normativa interna por parte de la Dirección de Cultura y Talento, exponiendo a la Institución a riesgos de eficacia por documentación incompleta e información desactualizada y al riesgo de incumplimiento regulatorio o normativo, debido a que, al no contar con lineamientos actualizados, la Institución podría enfrentar posibles apelaciones o reclamos legales en los procesos.

Al respecto, también se debe considerar lo establecido en las Normas de control interno para el Sector Público, Capítulo II, inciso 2.4, Idoneidad del personal, donde se indica 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, y se señala específicamente que la evaluación del desempeño debe dirigirse técnica

IA-012-2023
21-04-2023

y profesionalmente con miras a la contratación, la retención y la actualización de personal idóneo, en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos institucionales.

B. Aspectos de mejora observados sobre la gestión de capital humano.

1. Funcionarios con discapacidad.

Por medio de los Lineamientos de Atracción y Promoción del Personal se establecen pautas generales, sobre el manejo de los funcionarios con discapacidad, dentro del sistema de atracción y promoción institucional; pero dicha normativa no se encuentra alineada en su totalidad con lo establecido en la Ley de Inclusión y Protección Laboral de las Personas con Discapacidad en el Sector Público, Ley N°8862, y su Reglamento, la cual tiene como fin regular los mecanismos para la efectiva aplicación y seguimiento de las ofertas de empleo público para las personas con discapacidad.

Asimismo, de acuerdo con los controles con que cuenta la Dirección de Cultura y Talento, se identificó que a nivel de Casa Matriz existen 25 funcionarios registrados con alguna discapacidad; no obstante, se determinó que únicamente uno de ellos cuenta con la certificación del Consejo Nacional para Personas con Discapacidad (CONAPDIS), que comprueba y ampara a estas y que, de acuerdo con la Ley indicada anteriormente, toda persona con discapacidad oferente debe contar con dicha acreditación.

Lo anterior, se debe a la necesidad de que la Dirección de Cultura y Talento realice un análisis integral que permita alinear la normativa interna con la Ley de Inclusión y Protección Laboral de las Personas con Discapacidad en el Sector Público, Ley N°8862, y su Reglamento aunado a que, de acuerdo con el ámbito de aplicación de dicha Ley, el INS se encuentra excluido, lo que no quiere decir que no pueda ampararse o regular estos aspectos, de una mejor forma.

La falta de análisis integral en este sentido, no permite tener un alineamiento de la normativa interna con la legislación y las prácticas nacionales establecidas, lo que limita ejecutar y regular estos aspectos, en concordancia con los principios de igualdad, brindando las mismas oportunidades para todos los funcionarios de la Institución en pro de la eliminación de todo acto de discriminación, para prevenir el riesgo reputacional, por medio de menciones negativas y eventuales riesgos de incumplimiento regulatorio o normativo, ante apelaciones o demandas, en ese sentido.

Al respecto, también se debe de considerar, en toda su amplitud, lo establecido en la Política de Derechos Humanos del Grupo INS, con la cual se busca, entre otras cosas, promover y respetar los Derechos Humanos, la libertad, la igualdad y brindar a todas las personas de oportunidades, y más específicamente, considerarlas elegibles, según su ramo de especialización.

2. Estructura del “Plan de capacitación anual” y evaluación de las capacitaciones.

El Plan de capacitación anual de la Dirección de Cultura y Talento, incluye dos actividades modulares:

IA-012-2023
21-04-2023

- ✓ La planificación de necesidades de capacitación, formación y entrenamiento, lo cual debe estar alineado con el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2024 y con el Modelo de Cultura.
- ✓ La inclusión de las actividades extraordinarias que conforme a la dinámica de la organización son requeridas por las distintas dependencias y que deben ser atendidas durante el período.

Al respecto, se determina que no existen lineamientos que incorporen las pautas a seguir al momento de formular el Plan. Además; una vez ejecutadas las diferentes capacitaciones, no se aplica una evaluación del servicio ofrecido a los usuarios de estas.

Lo anterior, se debe a que la Dirección de Cultura y Talento no ha formalizado las actividades citadas anteriormente al momento de formular y evaluar el Plan de capacitación anual; por lo cual, se expone a la Institución a riesgos de eficiencia por la ausencia de políticas; de eficacia por inadecuado diseño de procesos y de informes y reportes por falta de información que permita la retroalimentación de los colaboradores para una adecuada toma de decisiones.

Las prácticas identificadas inciden en lo establecido en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2024, específicamente en el eje estratégico gestión de talento humano, el cual señala la importancia del fortalecimiento de las competencias, compromiso y empoderamiento del personal para garantizar el cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales en función de la satisfacción de los clientes, aunado a lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público, inciso 2.4. Idoneidad del personal, sobre la necesidad de que las políticas y actividades de capacitación deben ir enfocadas en contar con personal idóneo para el logro de los objetivos institucionales.

C. Aspectos comunicados y subsanados durante la ejecución del estudio.

Se determinaron varias situaciones de mejora, las cuales fueron comentadas con los funcionarios responsables, quienes las subsanaron durante el desarrollo del estudio, de acuerdo con el siguiente detalle:

1. En el Sistema Auraportal (herramienta institucional que facilita la automatización de procesos), no se visualizaba toda la documentación relacionada con las capacitaciones abiertas nacionales; no obstante, la situación fue comunicada al Departamento de Calidad (administrador del sistema), por lo que se realizaron las correcciones respectivas.
2. La Dirección de Cultura y Talento no contaba con un control que detallara todas las actividades realizadas para el seguimiento de las notas críticas obtenidas por las diferentes dependencias, como parte del proceso de clima laboral. Lo anterior, fue subsanado por la Dirección de Cultura y Talento, debido a que crearon un control, en donde se resumen todas las acciones efectuadas, con sus respectivas fechas de atención y con la documentación de evidencia, el cual también, será utilizado para posteriores evaluaciones de clima laboral, como insumo para el análisis respectivo.

IA-012-2023
21-04-2023

3. La matriz utilizada para el control de subsidios universitarios se reforzó para que incluya toda la información requerida.

Asimismo, de la revisión de los expedientes de subsidios, se determinaron las siguientes situaciones:

- ✓ 42 de los casos no contaban con todos los documentos para trámite de pago, tales como: Declaración jurada, facturas, comprobantes.
- ✓ 33 de los casos no contaban con la “Declaración Jurada” firmada, la cual corresponde a un requisito del proceso de pago.
- ✓ 19 de los casos presentaban información poco clara o incompleta, en cuanto a datos del colaborador, de facturas o del respaldo de aprobación de las materias o rubros a cobrar.
- ✓ En seis de los casos, el monto a pagar, indicado en el control de la Unidad de Capacitación y Desarrollo, era diferente al monto de la orden de pago.

Al respecto, la Dirección de Cultura y Talento realizó los ajustes a la matriz indicada, subsanó los faltantes de documentación identificados y/o brindó las justificaciones respectivas, con lo cual se verificó la conformidad de dicha información.

4. Sobre el proceso de viajes al exterior, se determinaron las siguientes situaciones:

- ✓ El procedimiento SDRH-CYD-001, que regulaba el tema de viajes al exterior, se encontraba desactualizado, cuya última actualización correspondía al 2008.
- ✓ Los controles sobre la actividad no incluían observaciones sobre las particularidades de cada uno de los viajes, específicamente sobre los requisitos.
- ✓ En dos de los expedientes no se logró localizar el “Contrato de capacitación en el exterior” y en uno de ellos, el oficio de Gerencia donde se brindó la aprobación del viaje.
- ✓ 10 expedientes no contenían el informe de viaje (documento escrito dirigido a la Alta Gerencia sobre los resultados de la misión que se les encargó, dentro de los quince (15) días siguientes posteriores a su regreso al trabajo).

Dado lo anterior, la Dirección de Cultura y Talento creó el procedimiento SDCT-UCYD-003 Trámite de viaje al exterior y el procedimiento SDCT-UCYD-011 Compra de tiquetes aéreos, y para sustituir el procedimiento SDRH-CYD-001 que se encontraba desactualizado, en donde ahora se incluyen los siguientes documentos que contribuyen a un mejor control de las diferentes etapas, con lo que se subsana la condición originalmente identificada:

- | | |
|---------------------|---|
| ✓ A01-SDCT-UCYD-003 | Lista de verificación para viaje al exterior. |
| ✓ A02-SDCT-UCYD-003 | Protocolo de viaje al exterior. |
| ✓ A03-SDCT-UCYD-003 | Formato informe de viaje de capacitación. |
| ✓ A04-SDCT-UCYD-003 | Formato informe de viaje de negocio. |

IA-012-2023
21-04-2023

5. Sobre el proceso de atracción y promoción, se comprobó la implementación de un control que permite la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en el Manual de Perfil de Puestos para nombramientos de funcionarios de nuevo ingreso.
6. Sobre el proceso de atracción y promoción, se comprobó que la Dirección de Cultura y Talento implemento para los concursos internos la habilitación del plazo correspondiente de la inscripción de los participantes, asimismo, se verificó que ha realizado la divulgación masiva del inicio del proceso concursal, en el plazo establecido en los Lineamientos de Atracción y Promoción de Personal.
7. Sobre el proceso de estudios de puestos, se comprobó la implementación de un control que permite visualizar las fechas de desarrollo de los estudios de puestos, desde su solicitud hasta su finalización, asimismo, la incorporación de plazos que permite un mayor control en cada fase del estudio.

D. Aspectos positivos y de conformidad con la normativa.

Como aspectos positivos, se observó que la Institución cuenta con una estructura organizacional amplia para la administración del capital humano, por medio de la Dirección de Cultura y Talento, la cual se encuentra conformada por diversas unidades internas, tales como: Ejecutivos de Servicio, Unidad de Control y Gestión, Unidad de Atracción y Promoción, Unidad de Capacitación y Desarrollo, Unidad de Gestión de Cambio, Unidad de Bienestar Laboral, Unidad de Compensación y Beneficios, Unidad de Nómina y Unidad de Asesoría Laboral, lo que permite una especialización en cada una de estas áreas y coadyuva al fortalecimiento institucional en esta materia.

Aunado a lo anterior, se cuenta con un compendio de normativa interna que ayuda a regular el plan de gestión del talento humano, así como, se tiene que dentro del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2024, se incluyó el eje “Gestión de Talento Humano”, que tiene como fin el fortalecimiento de las competencias, compromiso y empoderamiento del personal para garantizar el cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales, en función de la satisfacción de los clientes, que está directamente relacionado con el objetivo estratégico N°10.

Por otra parte, se observaron los siguientes aspectos de conformidad con la normativa:

1. Para los contratos con proveedores de servicios que son administrados por la Dirección de Cultura y Talento y de acuerdo con la muestra seleccionada, se determinó que los mismos cumplen con los requisitos mínimos establecidos y que la información que maneja la Dirección es concordante con la información incluida en el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP). Además, los pagos se realizaron de acuerdo con la normativa aplicable.
2. De la revisión efectuada a los expedientes de concursos externos, según la muestra seleccionada, se pudo evidenciar que el proceso establecido para la determinación de la idoneidad de los funcionarios para llenar los puestos de trabajo es razonable, así como,

IA-012-2023
21-04-2023

el tiempo de atención de las necesidades de personal que se requieren. Por otra parte, se verificó la inclusión de la documentación en los expedientes respectivos y la existencia de un control sobre dichos trámites, encontrándose la información de conformidad.

3. La Dirección de Cultura y Talento creó y divulgó los procedimientos SDCT-003. Entrenamiento cruzado y SDCT-UBL-004. Planeación de respaldo de personal (Backup), para la implementación del proceso de entrenamiento cruzado y ejecutó las capacitaciones a todas las jefaturas, con el propósito de informar y culturizar sobre su funcionamiento y posterior aplicación.

III. CONCLUSIONES

Producto de la evaluación realizada a la gestión de los riesgos de la administración del capital humano a cargo de la Dirección de Cultura y Talento, se concluye lo siguiente:

- A. Se aplican criterios de idoneidad comprobada (objetividad, transparencia e igualdad), en el proceso de atracción y promoción realizada por medio de los concursos externos de personal. Mientras que, para el proceso de atracción, promoción y movimientos de personal de manera interna, se determinaron debilidades de control relevantes, que podrían ocasionar la materialización de diferentes riesgos asociados. Lo anterior, debido a la aplicación de procedimientos inadecuados para la selección de personal y su respectivo nombramiento.

Por otra parte, en cuanto a la ejecución de estudios de puestos, se cuenta con una serie de pasos y/o requisitos mínimos a considerar para su realización, no obstante, se determinó que algunos de estos requisitos no forman parte de los estudios realizados y no se encuentran tipificadas en la normativa interna, lo que afecta la clasificación de los puestos de trabajo institucionales.

En cuanto al proceso de planes de sucesión que realiza la Dirección de Cultura y Talento, se determinó que esto se encuentra en remozamiento, debido a que se identificó la necesidad de su mejoramiento, por lo que no fue posible validar la idoneidad de los procesos de promoción y movimientos de personal realizados, por medio de dicha gestión, así como, para el proceso de entrenamientos cruzados, dado que apenas se inició con su implementación.

- B. De acuerdo con la revisión y análisis de la documentación relacionada con las capacitaciones ejecutadas por medio de subsidios y becas, así como, la información de los viajes al exterior gestionados para este fin, se logró verificar el cumplimiento de la normativa aplicable y la determinación de aspectos de mejora para este proceso.
- C. Se verificó que la Dirección de Cultura y Talento realiza de conformidad el proceso de contratación de proveedores de servicios, se cuenta con la información respectiva y realiza el trámite de pago, de acuerdo con la normativa vigente.

IA-012-2023
21-04-2023

- D. Se comprobó que las acciones realizadas para analizar los resultados sobre el clima laboral institucional no son suficientes para brindar un seguimiento adecuado, lo anterior, debido a la ausencia de parámetros de medición en la encuesta que sirvan para analizar los resultados y para aplicar mejoras en el proceso.
- E. En cuanto a las evaluaciones del desempeño de los colaboradores, se determinó que se requiere de mejoras en su manejo, debido a la falta de alineamiento de la normativa interna, así como, de la inclusión de las metas a evaluar.

De forma general, se concluye que la Dirección de Cultura y Talento cuenta con una estructura organizativa y funcional robusta para la gestión de la administración del capital humano, no obstante, se identificó debilidades de control y aspectos sujetos de mejora que afectan la razonabilidad de las operaciones, los cuales requieren ser atendidas para optimizar y robustecer dicha gestión.

IV. RECOMENDACIONES

Para la Dirección de Cultura y Talento:

1. Diseñar e implementar un mecanismo para clasificar los puestos por tipo de experiencia A y B y establecer la correcta aplicación de los tipos de experiencia dentro del sistema de promoción institucional, lo anterior con base en lo establecido en la normativa interna (A.1.1) **Prioridad: Media.**
2. Realizar una revisión integral de las plazas vacantes y de concursos pendientes de publicar y determinar la cantidad real de cada una de estas condiciones. Con base en esta información, diseñar e implementar un control que permita dar seguimiento sobre esto, considerando como mínimo, la fecha en que las plazas obtuvieron ese estado. (A.1.2) **Prioridad: Media.**
3. Atendida la recomendación 2, establecer un cronograma de trabajo para ejecutar los concursos de puestos pendientes, considerando el tiempo máximo permitido para nombramientos temporales, de acuerdo con la normativa interna. (A.1.2) **Prioridad: Media.**
4. Revisar los expedientes de los funcionarios que ejerzan los puestos profesionales y ejecutivos, conforme la normativa interna, con el fin de evidenciar que se encuentren debidamente incorporados y activos en los colegios profesionales correspondientes. Asimismo, implementar revisiones periódicas, para verificar que se cumpla con estos aspectos. (A.1.3) **Prioridad: Media.**
5. Realizar un análisis integral sobre los tiempos de atención de los estudios de puestos y determinar el tiempo promedio de realización de estos. Con base en los resultados del análisis, establecer plazos de atención y/o un cronograma de trabajo, tomando en consideración todas las condiciones que se presenten, con el fin de mantener al día las solicitudes de estudios de puestos. (A.2.1) **Prioridad: Media.**

IA-012-2023
21-04-2023

6. Establecer una periodicidad (por ejemplo, mensual o trimestral), para la revisión del avance en la atención de estudios de puestos, que permita la detección oportuna de desviaciones, según las metas establecidas y definir un plan de acción para solventarlas, así como, para ajustar el cronograma de trabajo respectivo y documentar el proceso. (A.2.1)

Prioridad: Media.

7. Someter el Manual de Valoración al proceso interno establecido para la creación, revisión, aprobación y actualización de documentos de uso interno, así como cualquier otra normativa o lineamientos que maneja la Dirección de Cultura y Talento que así lo requiera, con el fin de ajustar los documentos y oficializarlos según corresponda. (A.2.2) **Prioridad: Alta.**

8. Incorporar dentro del Manual de Valoración, todas las delimitaciones necesarias para la correcta aplicación de los factores y microfactores establecidos dentro de este Manual. (A.2.3)

Prioridad: Media.

9. Establecer en la normativa interna los lineamientos específicos, para la ejecución de estudios de puestos a nivel institucional, así como, los plazos definidos para la atención del proceso de valoración de puestos. (A.2.4) **Prioridad: Media.**

10. Diseñar e implementar un protocolo o guía por escrito, donde se defina la información total que se debe documentar, producto de los estudios de puestos que realiza la Dirección de Cultura y Talento, contemplando además las particularidades de cada valoración, el orden que debe llevar y la justificación de mérito en caso de que no se aplique algún componente, con el fin de contar con registros completos y que el proceso de documentación se realice de forma consistente. (A.2.4) **Prioridad: Media.**

11. Definir un parámetro de aceptabilidad razonable de participación en la encuesta de clima laboral por dependencia, con el fin de valorar si los resultados reflejan el estado real de este y que permitan formular los planes de acción que estimen pertinentes. Una vez definido lo anterior, normar lo correspondiente y establecer la periodicidad de revisión, con el fin de ajustar el parámetro en caso necesario. (A.3) **Prioridad: Baja.**

12. Valorar la inclusión dentro de la normativa interna, el plazo máximo para la carga de metas relacionadas con la evaluación del desempeño, salvo los casos especiales que tengan la justificación respectiva. (A.4) **Prioridad: Media.**

13. Revisar y actualizar según corresponda el Manual de Disposiciones Administrativas (Título XXVIII Valoración del Desempeño del Personal) y demás normativa interna relacionada (Lineamientos de Atracción y Promoción del Personal y los Lineamientos de Capacitación), para su respectivo alineamiento. (A.4.) **Prioridad: Media.**

14. En coordinación con la Dirección Jurídica, realizar un análisis integral de la Ley 8862 "Ley de Inclusión y Protección Laboral de las Personas con Discapacidad en el Sector Público" y su respectivo reglamento, con el fin de determinar qué aspectos de dicha ley podrían ser

IA-012-2023
21-04-2023

incorporados en la normativa interna. Una vez establecido lo anterior, realizar las modificaciones a la normativa interna que corresponda y las acciones relacionadas, tomando en consideración el proceso interno definido para este fin (B.1) **Prioridad: Media.**

15. Determinar los parámetros o aspectos mínimos a considerar al momento de elaborar el Plan de Capacitación Anual, tomando en consideración su alineamiento con el Plan Estratégico Institucional y con el Modelo de Cultura Institucional aprobado por la Junta Directiva.

Una vez definido lo anterior, incorporar dichos aspectos en los diagramas, procedimientos y/o lineamientos a cargo de la Dirección de Cultura y Talento, según corresponda. (B.2) **Prioridad: Media.**

16. Incorporar en la normativa interna relacionada al proceso de capacitación complementaria, así como en los Lineamientos de Capacitación y Desarrollo, las actividades relacionadas con la aplicación de evaluaciones de servicio para todas las capacitaciones impartidas, con el fin de que sirva para la evaluación de la calidad del servicio de capacitación dado por el proveedor y la contribución de esa capacitación con el desempeño de los objetivos estratégicos.

Una vez realizadas las modificaciones necesarias, de acuerdo con el procedimiento institucional establecido, elevar al Departamento de Calidad para su revisión y posterior divulgación a los responsables de dicho proceso. (B.2) **Prioridad: Media.**

Hecho por:

Lic. Andrey Orozco Vargas
Auditor I

Licda. Karol Sánchez González
Auditor I

Ing. Randall Castro Fallas
Auditor I

Licda. Wendy Chacón Villalobos
Auditor I

Revisado y aprobado por:

Lic. Rodrigo Muñoz Solera
Jefe de Auditoría Operativa