



## MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

21 setiembre, 2023  
UAI-MT/133-2023.Adv-01

**MSc. Luis Fernando León Alvarado**  
**Alcalde Municipal.**

**Encargado de Recursos Humanos**  
**Lic. Diego Pérez Zamora**

**Asunto: UAI-MT/133-2023. Adv.01-2023. Deficiencias en el Proceso de Reclutamiento y Selección de la Municipalidad de Turrialba.**

Con fundamento al Reglamento interno de organización y funcionamiento de la auditoría interna, el Manual de Normas Generales para el ejercicio de las auditorías internas en el sector público de la CGR, el plan anual de la Auditoría Interna para el presente año y de conformidad con el inciso d) del artículo 22 de la Ley General de Control Interno, es competencia de esta unidad, “advertir a los órganos pasivos que fiscaliza sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de su conocimiento.

La Contraloría General de la República (CGR) en coordinación con la Auditoría Interna municipal, inició un proyecto de seguimiento de la gestión pública llamado “Prevención de riesgos en los procesos de reclutamiento y selección de personal en el sector público”, el cual tiene como propósito determinar el nivel de aplicación de controles en las instituciones públicas para prevenir riesgos en el proceso de reclutamiento y selección de personal conforme al marco regulatorio y prácticas aplicables; de manera que se generen insumos para fortalecer la prevención de riesgos, la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la transparencia. Como resultado de lo anterior, se determinó:

1. La Municipalidad cuenta con un Manual de procedimiento para el Reclutamiento y Selección de personal (MPRS) aprobada el 25 de marzo del 2022. Dicho manual no fue divulgado al personal.
2. Este Gobierno Local no cuenta con el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), así como de la unidad de Recursos Humanos, en donde se identifiquen los riesgos relacionados con la gestión del recurso humano; limitando el conocimiento de los riesgos a los que se expone la Unidad de Recursos Humanos.
3. La Alcaldía no proporcionó información sobre la última auto evaluación de control interno, con el fin de determinar si los procesos de Recursos Humanos, fueron considerados y se implementaron planes de acciones o mecanismos de controles internos.



## MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

### AUDITORÍA

21 setiembre, 2023  
UAI-MT/133-2023.Adv-01

4. La aplicación del Instrumento denominado “Guía de verificación de controles” de la Contraloría General de la República permitió identificar algunas debilidades en el proceso de reclutamiento y selección de personal. El resumen de los resultados producto de la aplicación del instrumento se consigna a continuación:

#### 5. A nivel de planificación:

a. Mecanismo institucional del proceso de reclutamiento y selección vinculado con la estrategia institucional que contemple al menos:

- Recopilación, procesamiento, confidencialidad y custodia de la información.
- Integración y uso adecuado de los sistemas informáticos.
- Actualización constante de lista de elegibles.
- Transparencia y rendición de cuentas de los procesos.
- Programación estratégica de los procesos de acuerdo a las necesidades (jubilación, rotación, necesidades del entorno, tipo de reclutamiento, plazas vacantes interinas o propiedad, contratos indefinidos o a tiempo definido, según corresponda)
- Actualización constante de los actores involucrados en los procesos.
- Matriz de riesgo.
- Estrategia que permita a la institución atraer a las personas candidatas idóneas.
- Establecimiento de mecanismos de difusión.

b. No se dispone de mecanismos de control diseñados e implementados desde la Estrategia institucional que contemplen las acciones estratégicas, resultados esperados, indicadores y metas orientadas a gestionar los procesos de reclutamiento y selección de personal de la Municipalidad, considerando lo dispuesto en el Plan Estratégico Municipal (PEM) 2022-2027.

c. No se realizó un análisis de riesgos para el proceso de reclutamiento y selección que considere de forma integral las actividades del proceso, que se respalde en un análisis documentado de las valoraciones realizadas para determinar los parámetros aplicables a cada riesgo y que además sean considerados como insumos para la planificación operativa del proceso, la toma de decisiones y la definición de los mecanismos de control necesarios para su implementación.

d. Ausencia de un diagnóstico institucional que defina las necesidades de personal (cantidad y tipo) de la Municipalidad en un periodo determinado. Dado lo anterior, los procesos de contratación no son producto de una planificación municipal, sino que se tratan de manera aislada de acuerdo con las solicitudes individuales que realizan los diferentes departamentos durante el año.



## MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

### AUDITORÍA

21 setiembre, 2023  
UAI-MT/133-2023.Adv-01

- e. Fortalecer los conocimientos y valores éticos en la gestión de reclutamiento y selección de personal para contribuir con la transparencia e integridad en el accionar de los funcionarios municipales. Cabe indicar, el Código de Ética para los funcionarios y funcionarias municipales, se encuentra desactualizado, ya que fue aprobado por el Concejo Municipal en el año 2007. (Sesión Ordinaria 71-2027). Aunado a lo anterior, no ha analizado la posibilidad de contar con una Comisión de ética y conducta o un área, o funcionarios responsables de liderar y coordinar acciones, que promuevan una cultura organizacional y contribuyan a la prevención de la corrupción, las cuales se sustenten, en el análisis de los riesgos institucionales, el compromiso y cumplimiento de las normas vigentes y aplicables y en la formación, sensibilización y capacitación de los funcionarios municipales.

Los aspectos señalados en el párrafo anterior, fueron comunicados en el Oficio No. UAI-MT/152-2022 del 11 de mayo del 2020, en el Informe de la auditoria de carácter especial- **Seguimiento de la gestión pública sobre el establecimiento e implementación de mecanismos para la prevención de la corrupción.**” A la fecha se encuentran pendiente la implementación de las recomendaciones por parte de la Administración.

- f. El Manual de clases de Puestos de la Municipalidad se considera desactualizado ya que data del año 2007, sin embargo, se podrían presentar debilidades en la definición de los perfiles de puesto, de acuerdo a la realidad actual o a la evolución de las funciones en el tiempo; aunado con lo anterior, de contar con competencias técnicas y blandas desactualizadas, que sirvan como base para la elaboración de los concursos que se realizan en la Municipalidad. Actualmente se encuentra en proceso de actualización.

Esta auditoría remitió el 21 de enero del 2017, una advertencia No. AIM/07-2014 señalando sobre actualización del manual debido a la antigüedad o desactualización del Manual de Descriptivo de Clases y Valoración de Puestos de la Municipalidad de Turrialba.

#### **6. Procesos de reclutamiento y selección del personal:**

Aunque se cuenta con un manual de procedimiento para el reclutamiento y selección del personal, se determinó debilidades a nivel de control interno y la ausencia de mecanismos estandarizados (formularios). Con respecto a lo anterior se va a señalar algunos aspectos:

- a. La Municipalidad cuenta con un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal, pero el mismo, carece de



## MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

21 setiembre, 2023  
UAI-MT/133-2023.Adv-01

información y mecanismos detallados de los diferentes procesos, de forma tal que se asegure, que todos los aspectos involucrados en el proceso se encuentran normados y que, por consiguiente, se disponga de controles suficientes para regular la contratación de personal, y garantizar su aplicación en forma transparente.

Es decir, no se cuenta con instrumentos diseñados e implementados que permitan regular y operativizar de forma estandarizada la realización de cada una de las actividades, tanto del proceso de reclutamiento como de selección de personal administrativo y operativo, relativas a los concursos internos y externos.

- b. Con respecto a lo anterior, se evidenció la carencia de en los procesos para el nombramiento por ascenso y traslados horizontales, como por ejemplo: la el estudio técnico de Recursos Humanos y la justificación por parte de la Alcaldía de las razones por las cuales se selecciona a un funcionario para el puesto y no a otros funcionarios municipales.
- c. Se observa en el MPRS en el apartado “DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES” en los puntos 01 y 02, difiere con lo señalado en el punto 02 de los “PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR CONCURSOS INTERNOS”, así como los externos, ya que define dos unidades diferentes para dar inicio al proceso de contratación. (jefatura – Recursos Humanos). Lo anterior, no se logro evidenciar lo señalado anteriormente.
- d. No se logró observar la autorización del Alcalde para dar inicio de un proceso de contratación de personal.
- e. Con respecto a lo anterior, la importancia que el departamento de Recursos Humanos en conjunto con la jefatura solicitante, realicen una revisión detallada de la descripción del perfil ocupacional del puesto utilizando para tal fin el Manual de clases de puestos. Lo anterior permite, que en caso de requerir una modificación según las necesidades de los servicios actuales, se deberá de realizarse y aprobarse (Concejo Municipal) previo al concurso interno o externo. Así mismo, evidenciar que se cuenta con presupuesto autorizado.
- f. En el manual no se observa los parámetros estandarizados para definir los plazos en la recepción de ofertas.
- g. No disponen de instrumentos y herramientas para recepción y revisión de los atestados de los oferentes, que permita identificar y justificar quien continua o no en las etapas posteriores.
- h. No se identificaron controles establecidos en cuanto a la definición de canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información



## MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

### AUDITORÍA

21 setiembre, 2023  
UAI-MT/133-2023.Adv-01

relacionada con los procesos de reclutamiento y selección, de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios idóneos dentro y fuera de la institución.

- i. Se observó en el manual la “Evaluación de Recursos Humanos” el cual valoran habilidades y conocimiento (experiencia). Con respecto a lo anterior, no se logró evidenciar en el manual definiciones de competencias, el cual guíe al entrevistador de lo que se requiere para el puesto. Así mismo, se observó el caso de un concurso interno, cuya entrevista presenta un valor de 30% aunque en el manual establece para ese caso de un 15%.
- j. Aunque el manual señala sobre la aplicación de pruebas técnicas, se evidenció la aplicación de pruebas prácticas el cual no se encuentra normado.
- k. Se determinaron contrataciones que no le realizaron la prueba psicológica, sin la justificación de la no aplicación, aunque así lo indica el manual.
- l. Así mismo, se observa la aplicación, en algunos casos, de una prueba escrita relacionada a la Seguridad y salud ocupacional, el cual no se encuentra normado en el manual.
- m. En el manual de procedimiento solamente señala que al final del proceso se realizaran las comunicaciones al candidato elegido y al resto de la nómina, con el fin de recibir las apelaciones correspondientes. Al respecto se considera que el comunicado que no pasa a la siguiente etapa debe de ser realizado en forma oportuna, con el fin de responder las apelaciones en los tiempos definidos.
- n. El encargado de Recursos Humanos no cuenta con un registro auxiliar o de control de las personas que se encuentra en la lista de elegibles por tipo de puesto, según lo que establece el artículo No.140 del Código Municipal. Lo que se observa es un oficio (firma digital) de comunicación a los concursantes que fueron elegidos en los expedientes. Con respecto a lo anterior, no se evidencia el recibo conforme de lo anterior a los concursantes.
- o. No se evidenció un procedimiento para identificar en la fase de reclutamiento a las personas que podrían incurrir en un posible conflicto de intereses por el grado de consanguinidad o afinada, dado que la información que aporte el oferente al respecto, es analizada por el departamento de Recursos Humanos hasta la fase de selección, pero solo consideran lo señalado en el artículo 136 del Código Municipal.



## MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

### AUDITORÍA

21 setiembre, 2023  
UAI-MT/133-2023.Adv-01

Con respecto a lo anterior, se debe de considerar lo señalado en el Oficio No.PEP-AR-006-2023, en referencia a la prevención de conflictos de intereses remitido por la Procuraduría General de la República a esta Municipalidad.

"...siguiendo la doctrina establecida por las nomas de comentario, es evidente que existen obligaciones de transparencia, objetividad e imparcialidad del empleado público, que se acentúan cuando aquéllos poseen o crean lazos de consanguinidad o afinidad con otros servidores de la misma institución, o bien, relaciones afectivas (tales como parentesco cercano, amistad íntima, noviazgo, relaciones de pareja públicas o clandestinas; entre otras) que puedan entrar en conflicto con sus deberes, escenario en el que, para evitar responsabilidad, **deben dar aviso oportuno a sus superiores y ejercer oportunamente el deber de abstención en caso necesario.**

Al personal de la Municipalidad de Turrialba, para que, en todo momento, actúe en apego y conforme a los principios y cánones establecidos en la legislación costarricense que se relacionan con la correcta aplicación del deber de probidad y el deber de abstención, especialmente cuando entre éstos exista parentesco, o bien, se creen relaciones de consanguinidad o afinidad con otros servidores que laboren en la misma institución, o bien, relaciones afectivas como podrían ser las de amistad íntima, noviazgo, relaciones de pareja informales tanto públicas como clandestinas, entre otros supuestos, que puedan sugerir una situación de conflicto de intereses."

- p. No se logró observar un informe final del encargado del proceso de contratación (Recursos Humanos) con los resultados y conclusiones. Lo que remiten es un oficio con la nota general de cada concursante. Cabe indicar que se observó en los expedientes un cuadro de denominado "Tabla de porcentajes para concurso..." en donde se refleja el desglose de cada uno de los ítem de selección, sin firmar.
- q. Los expedientes que elabora la administración, no contienen todas las actividades desarrolladas en las diferentes etapas del proceso. Así mismo, el procedimiento carece de información con respecto a los elementos y controles mínimos que deben de contar, desde que inicia el proceso hasta su custodia final en el Archivo Central.

#### 7. Elementos generales que debe tener un manual de procedimiento:

- a. Portada: en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, nombre de la institución o unidad administrativa, el tipo de manual que se presenta, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Procedimientos, denominación y extensión, número de revisión, código del procedimiento, entre otras. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma, unidad (es) responsable (s) de su elaboración, revisión y/o autorización.



## MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

### AUDITORÍA

21 setiembre, 2023  
UAI-MT/133-2023.Adv-01

- b. Introducción: se indica una breve exposición sobre el documento, su contenido, objeto, **áreas de aplicación o alcances** e **importancia de su revisión y actualización**.
  - c. Formularios: se adjunta todos los formularios e instructivos empleados para el desarrollo de los procedimientos. Se incluye una muestra de los formularios que se utilizan en el procedimiento y sus respectivas instrucciones de llenado. En el caso de la Municipalidad solo se observa el formulario, "Oferta de Servicios".
8. Con respecto al tema de actualizaciones en el Manual no señala el responsable de las actualizaciones y los periodos o plazos de revisión, motivo por el cual, pueden o no ser ejecutadas, por lo que conviene que se incluyan los plazos específicos de revisión.
9. El Manual carece de formularios relacionados al proceso, que es toda aquella documentación utilizada durante la realización del procedimiento, los cuales deberían de adjuntar al final de cada procedimiento o pueden encontrarse en los apartados de apéndice o anexos.
10. No se observa el mecanismo de comunicación, divulgación y capacitación del manual a lo interno de la institución.
11. Se evidencio en los procedimientos que no identifican el puesto específico del responsable, es decir, indican el nombre de departamento, es decir, Recursos Humanos.

### Criterios

12. El artículo No.192 de la Constitución Política establece que para ingresar a un régimen de empleo público es necesario que la persona interesada demuestre su idoneidad, lo cual significa que los oferentes deben cumplir las condiciones y los requisitos que demande el puesto que pretendan ocupar. Esa demostración de idoneidad busca que las tareas del puesto sean desempeñadas de manera eficiente, todo en aras de que la Administración brinde un buen servicio. De esta forma, es indispensable la actualización oportuna del Manual de Descriptivo de Puesto de la Municipalidad de Turrialba.
13. En los artículos 18 y 19 de la Ley General de Control Interno, se establece la obligatoriedad de que todo órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo. Y que será responsabilidad del Jeraarca y los titulares subordinados el correcto funcionamiento de dicho sistema, así como el adoptar medidas necesarias para el adecuado



## MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

21 setiembre, 2023  
UAI-MT/133-2023.Adv-01

funcionamiento del Sistema y para ubicarse al menos en un nivel de riesgo institucional aceptable.

Las debilidades mencionadas se presentan desde la etapa de planificación, manual de clases de puestos que no se actualizan en forma oportuna a las necesidades actuales de los servicios que presta la municipalidad, al no contar con un sistema de valoración de riesgos tanto de la unidad como de la institución, deficiencias en el manual de procedimientos, entre otros, para la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de persona.

Esta auditoria remitió el Oficio No. UAI-MT/132-2023, una **Asesoría sobre la Prevención de riesgos en los procesos de reclutamiento y selección de personal en el sector público** y así mismo, se remite un conjunto de hallazgos que le permitirán a la Administración trabajar con miras a obtener un proceso de contratación completo, comprensible, preciso, actualizado y divulgado.

### **POR TANTO:**

Por lo antes expuesto, en amparo en la Ley General de Control Interno les indico lo siguiente:

### **Alcaldía y Encargado de Recursos Humanos**

1. Incorporar en el Plan Estratégico Institucional 2022-2027 las metas, líneas de acción estratégicas e indicadores para lo relacionado con el proceso de reclutamiento y selección de personal, lo cual deberá someterse a la aprobación del Concejo Municipal, orientadas a identificar las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal requerido, el aseguramiento de la idoneidad del personal y que la determinación de plazas responda a la planificación institucional.
2. Elaborar, definir, implementar y divulgar acciones específicas para la realización periódica de estudios institucionales sobre las necesidades de personal, los cuales permitan, entre otros asuntos: definir la cantidad y el tipo de personal que requiere la Municipalidad en las diferentes áreas de gestión, vinculación con la planificación, de forma que las contrataciones de personal se encuentren ligadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. Ejecutar el análisis para la identificación y evaluación de los riesgos del proceso de reclutamiento y selección que considere de forma integral todas sus actividades, se respalden documentalmente las valoraciones para



## MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

21 setiembre, 2023  
UAI-MT/133-2023.Adv-01

determinar los parámetros aplicables a cada riesgo y se considere la participación activa de otras partes interesadas en el proceso.

4. Se le solicita a la administración activa que analice lo aquí señalado y así mismo, proceda con la actualización del manual, aprobación y oficializar (divulgación) del Manual, con el fin de mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal de la Municipalidad de Turrialba.
5. Elaborar, definir, implementar y divulgar planes anuales de capacitación para los funcionarios encargados del proceso de reclutamiento y selección, que fortalezcan tanto los conocimientos sobre los procesos y trámites que desarrollan, como la ética en su gestión.
6. Cumplir con la advertencias y recomendaciones señaladas por esta auditoria como son, actualizar el manual de clases de puestos y el Código de ética de la Institución.
7. Se solicita comunicar a esta Auditoria, en un plazo de 10 días hábiles, la forma que la Administración programara la atención de lo señalado en esta advertencia y quien o quiénes son los responsables de ejecutar las acciones a realizar.

Agradeciendo la atención a la presente, se despide de ustedes:

Atentamente,

Karleny Salas Solano  
Auditora