



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

09 octubre, 2025
UAI-MT/134-2025

MAG. Carlos Hidalgo Flores
Alcalde Municipal.

Licda. Aryeri Robles Pérez
Encargada de Recursos Humanos, a.i

Asunto: Advertencia No.05 -Planes de Empleo Público según Ley Marco de Empleo Público

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 “Estudio en relación a elaboración e implementación de los Planes de Empleo Público Institucional”. El objetivo del estudio, es “Determinar el estado de cumplimiento de la normativa técnica y jurídica aplicable a los planes de empleo público institucional”.

Para tal fin utilizamos la Guía para la verificación de elaboración e implementación de los planes de empleo público institucionales” del ente Contralor, los cuales están compuesta de las siguientes medidas mínimas:

- a. Análisis de la disponibilidad y necesidades del recurso humano.
- b. Previsión sobre sistemas de organización del trabajo y modificaciones de estructuras y puestos de trabajo.
- c. Convocatoria de concursos para el nombramiento de personas servidoras públicas en ámbitos prioritarios para la dependencia, así como medidas de suspensión temporal de nuevas contrataciones de personal en otros ámbitos determinados.
- d. Medidas de promoción interna y de formación de personas servidoras públicas, dentro de las que se incluirá la instrucción anual sobre el desempeño apropiado de sus deberes, responsabilidades y funciones y, para concientizar sobre los riesgos de corrupción inherentes a su cargo.
- e. Incorporación del recurso humano a través de la Oferta de Empleo Público en la Plataforma Integrada de Empleo Público.
- f. Asignación presupuestaria requerida para la materialización de los planes de empleo público



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

AUDITORÍA

09 octubre, 2025
UAI-MT/134-2025

Como resultado de la aplicación y evaluación de la Guía al Departamento de Recursos Humanos y Proceso de Presupuesto de la Municipalidad, se emite la siguiente advertencia.

1. Marco Normativo y Técnico

1.1. En la siguiente imagen, señalamos la normativa relacionada a los planes de empleo públicos (PEP):



1.2. La Ley Marco de Empleo Público No. 10.159 regula las relaciones de empleo público, establece obligaciones sobre planificación, registro en la Plataforma Integrada de Empleo Público y criterios de reclutamiento/selección, entre otros aspectos aplicables a las municipalidades.

1.3. En el Transitorio VII de dicha Ley, dispuso que las entidades y los órganos, incluidos en el artículo 2 de dicha Ley (incluye a las municipalidades), deberán elaborar sus planes de empleo público y su oferta de empleo público en un plazo máximo de doce meses posteriores a la entrada en vigencia de la presente ley (10 de marzo de 2023).

1.4. El artículo 11 de la citada norma, establece, entre otras cosas, que las entidades y los órganos incluidos deberán aprobar planes de empleo público de mediano y largo plazos. A continuación, se detallan las postulaciones señaladas por la ley:

- a. *...tendrá como objetivo contribuir a la consecución de la eficacia en la prestación de bienes y servicios, y de la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, para generar valor público.*
- b. *Las entidades y los órganos incluidos deberán aprobar planes de empleo público de mediano y largo plazos, con fundamento en las disposiciones normativas que las regulan, los instrumentos de planificación estratégica: nacional, sectorial, regional e institucional, según las que resulten aplicables y el conjunto de políticas públicas vigentes.*



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

AUDITORÍA

09 octubre, 2025
UAI-MT/134-2025

- 1.5. En el artículo No.11 de la Ley Marco de Empleo Público No. 10159, establecen las medidas mínimas, de dichos planes:

Medidas mínimas que debe considerar el Plan de Empleo Público

- | | |
|---|--|
| <p>1</p> <p><input type="checkbox"/> Análisis de las disponibilidades y necesidades de las personas servidoras públicas, tanto desde el punto de vista del número de personas servidoras públicas, como de los perfiles profesionales y no profesionales, sus niveles de cualificación e idoneidad y sus competencias.</p> | <p>4</p> <p><input type="checkbox"/> Medidas de promoción interna y de formación de personas servidoras públicas, dentro de las que se incluirá la instrucción anual sobre el desempeño apropiado de sus deberes, responsabilidades y funciones, y para concientizar sobre los riesgos de corrupción inherentes a su cargo.</p> |
| <p>2</p> <p><input type="checkbox"/> Previsiones sobre los sistemas de organización del trabajo y modificaciones de estructuras de puestos de trabajo.</p> | <p>5</p> <p><input type="checkbox"/> La previsión de la incorporación del recurso humano a través de la oferta de empleo público.</p> |
| <p>3</p> <p><input type="checkbox"/> Convocatoria de concursos para el nombramiento de personas servidoras públicas en ámbitos prioritarios para la dependencia, así como medidas de suspensión temporal de nuevas contrataciones de personal en otros ámbitos determinados.</p> | <p>6</p> <p><input type="checkbox"/> La asignación presupuestaria requerida para la materialización de estos planes de empleo público, contemplando las disposiciones financieras vigentes.</p> |

- 1.6. El Ministerio de Planificación Nacional y de Política Económica, generó directrices para confección de dichos planes basado en la Ley Marco de Empleo Público No. 10159, por tal se podría considerar como una referencia y/o guía para la elaboración de los PEP de la Institución. Se detallan a continuación:
- 1.7. La Directriz No.001-2024-PLAN, establece lineamientos técnicos de cumplimiento obligatorio para las instituciones del sector público costarricense, con el propósito de asegurar la adecuada formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Empleo Público, para afectos de este oficio se le denominara PEP.
- 1.8. La Directriz No.026 establece las pautas para la elaboración de los Planes de Empleo Público (PEP), con el objetivo de mejorar la eficacia, eficiencia y valor público en la gestión de recursos humanos del sector público.
- 1.9. Las directrices, es un instrumento que señala una serie de pasos que guían el proceso de elaboración de dicho Plan, desde su fase de diseño hasta su posterior evaluación y ajuste, lo anterior se encuentran contemplados dentro de la estructura del Artículo No.09 de la Directriz 001-2024-PLAN. A continuación, se detallan las etapas que integran este proceso:



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

AUDITORÍA

09 octubre, 2025
UAI-MT/134-2025

Paso 1 Aspectos generales	Paso 2 Desarrollo del PEP	Paso 3 Implementación y seguimiento	Paso 4 Evaluación y Mejora Continua
1.1 Considerar el marco filosófico (misión, visión, objetivos estratégicos institucionales)	2.1 Definir el alcance de las medidas mínimas a desarrollar.	3.1 Ejecutar las actividades planificadas.	4.1 Evaluar los resultados por medio del cumplimiento de indicadores previamente establecidos
1.2 Identificar el Propósito del PEP a nivel institucional	2.2 Determinar las acciones a realizar de conformidad con la medida mínima a desarrollar (definir fecha de cumplimiento, resultados esperados (productos, entregables, otro), responsables, recursos). Se aporta como referencia el Anexo N°1. Las acciones operativas se deberán incorporar en los instrumentos de planificación a nivel institucional con sus respectivos indicadores, según corresponda.	3.2 Cumplir un seguimiento: Realizar seguimientos cuatrimestrales, para valorar del progreso de las actividades implementadas, dentro del tiempo establecido, en esta etapa se puede valorar hacer ajustes de las intervenciones según sea necesario. Los seguimientos se deben realizar, en los primeros quince días del mes siguiente, una vez finalizado el cuatrimestre.	4.2 Valorar mejoras y efectuar ajustes al plan de trabajo.
1.3 Determinar las necesidades actuales y futuras a lo interno de la institución, considerando las medidas mínimas desarrolladas en el apartado 3.	2.3 Comunicar a los responsables del desarrollo del Plan de Empleo Público las acciones a ejecutar.		4.3 Informar en el mes de enero de cada año, a las autoridades superiores de la institución los logros, beneficios, limitaciones, lecciones aprendidas, del desarrollo e implementación del Plan
1.4 Definir los Objetivos			
1.5 Definir el plazo de ejecución del plan considerando la sostenibilidad del mismo en el tiempo (inicio y fin del plan, corto o mediano plazo)			

2. Resultados.

- 2.1. Se determinó que la Municipalidad no presentó el Plan de Empleo Público al 10 de marzo del 2023 y en el mes de diciembre del 2024, según lo dispuesto en la normativa vigente (la Directriz No. 026 - Planes de Empleo Público (PEP) en el artículo 4). (Los planes deben ser aprobados por el máximo jerarca de cada institución y presentados a MIDEPLAN antes del 15 de diciembre (excepción: 2023, hasta el 10 de marzo de 2024).
- 2.2. Así mismo, el Departamento de Recursos Humano a la fecha de este oficio no cuentan con un cronograma de gestión para la elaboración y presentación del PEM de este año, el cual se debe de presentar antes del 15 de diciembre del 2025.
- 2.3. Basado a lo anterior, y como resultado de la aplicación de la *“Herramienta de verificación de elaboración e implementación de los PEP”*, se determinaron una serie de debilidades a lo interno del departamento de Recursos Humanos, Planificación y Presupuesto, el cual están afectando negativamente la gestión institucional del empleo público institucional. Se detallarán algunos casos a continuación:



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

09 octubre, 2025
UAI-MT/134-2025

2.4. No se está considerado en el marco filosófico institucional vigente, los PEP.

Ley	Ley No.10.159 Ley Marco de Empleo Público
Directriz	001-2024-PLAN
Artículo	Art. 9
Descripción paso	Paso 1: Marco Filosófico: <i>"Retomar la misión, visión y objetivos estratégicos ya establecidos en la planificación institucional (ej. PEI), sin crear un marco nuevo. Esto asegura la integración con los objetivos institucionales."</i>
Descripción debilidad	El Plan Estratégico Municipal (PEM) no incluye el Plan de Empleo Público (PEP), ya que no se establece un vínculo entre la misión, visión y objetivos estratégicos del Plan Estratégico Municipal (PEM) vigente y los objetivos del PEP. Esta falta de integración impide garantizar la alineación del Plan de Empleo Público con la planificación institucional, lo que debilita la coherencia y efectividad en la gestión de los recursos humanos.

2.5. No se ha definido el propósito del empleo institucional, ni se alineado con el rol institucional

Ley	Ley No.10.159 Ley Marco de Empleo Público
Directriz	001-2024-PLAN
Artículo	Art. 9
Descripción del paso	Paso 1: Propósito del Plan de Empleo Público: <i>"Identificar el propósito del Plan de Empleo Público a nivel institucional, alineado con el rol institucional y conforme a los lineamientos de la Directriz 026-PLAN."</i>
Descripción debilidad	No se ha definido un propósito específico que oriente su formulación y ejecución. No hay claridad sobre cómo este plan contribuiría al cumplimiento del rol institucional ni cómo se vincularía con la misión, visión y objetivos estratégicos de la Municipalidad, lo que impide su alineación con la planificación institucional.

2.6. No se ha realizado un diagnóstico institucional necesidades actuales y futuras del empleo público.

Ley	No. 10.159 Ley Marco de Empleo Público
Directriz	001-2024-PLAN
Artículo	Art. No.09
Descripción del paso	Paso 1: Determinación de necesidades actuales y futuras: <i>"Determinar las necesidades actuales y futuras a lo interno de la institución, considerando las medidas mínimas desarrolladas en los Artículos 2 al 7 de la Directriz 001-2024."</i>
Descripción debilidad	La institución no ha aplicado las medidas mínimas establecidas en los artículos 2 al 7 de la Directriz para diagnosticar necesidades actuales y futuras del empleo público. Tampoco se han utilizado herramientas técnicas como encuestas, entrevistas, análisis de puestos o cargas de trabajo.

Con respecto a lo anterior, esta auditoria había emitido la advertencia No.01-2023, ver el punto 2.23 inciso e, de este oficio.



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

09 octubre, 2025
UAI-MT/134-2025

2.7. No se ha desarrollado los objetivos específicos, medibles y alcanzables, de los PEP.

Ley	N° 10.159 Ley Marco de Empleo Público
Directriz	001-2024-PLAN
Artículo	Art. 09
Descripción del paso	Paso 1: Definición de objetivos del PEP: <i>"Establecer objetivos claros y realizables para la implementación de este instrumento."</i>
Descripción debilidad	No se han definido objetivos claros que orienten la implementación del PEP. Además, no se evidencia que estos se hayan formulado a partir del diagnóstico ni que hayan sido validados por el jerarca institucional o por el equipo de planificación.

Con respecto a lo anterior, esta auditoria había emitido la advertencia No.01-2023, ver el punto 2.23 inciso c, de este oficio.

2.8. No se definió el alcance ni las prioridades de las medidas mínimas

Ley	N° 10.159 Ley Marco de Empleo Público
Directriz	001-2024-PLAN
Artículo	Art. 09
Descripción del paso	Paso 2: Alcance de las medidas: <i>"Definir el nivel de detalle y amplitud de cada medida mínima a desarrollar, de acuerdo con las prioridades y recursos disponibles de la institución."</i>
Descripción debilidad	No se ha establecido el nivel de profundidad de las medidas mínimas, ni se justificó su selección, con base en criterios objetivos o diagnóstico institucional. Tampoco se documentó la disponibilidad de recursos.

2.9. No han desarrollado acciones operativas ni cronograma por medida mínima.

Ley	N° 10.159 Ley Marco de Empleo Público
Directriz	001-2024-PLAN
Artículo	Art. 9
Descripción del paso	Paso 2: Determinar las acciones a realizar por medida mínima: <i>"Detallar las actividades operativas y específicas para cada medida mínima. Se debe especificar la fecha de cumplimiento, resultados esperados y responsables."</i>
Descripción debilidad	No se ha desarrollado las actividades específicas, fechas de cumplimiento, entregables ni responsables por cada medida mínima. Tampoco se han definido los indicadores para facilitar el seguimiento.

2.10. No se han definido a los responsables ni se han establecido los mecanismos de rendición de cuentas.

Ley	N° 10.159 Ley Marco de Empleo Público
Directriz	001-2024-PLAN
Artículo	Art. 09
Descripción del paso	Paso 2: Comunicación a los responsables:



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

09 octubre, 2025
UAI-MT/134-2025

	<i>"Definir y comunicar claramente quiénes serán los encargados de ejecutar cada acción para asegurar la rendición de cuentas."</i>
Descripción debilidad	No han identificado los responsables y sus funciones dentro del PEP. Tampoco se definieron mecanismos de seguimiento ni de rendición de cuentas.

2.11. No se han realizado seguimientos ni ajustes al plan

Ley	N° 10.159 Ley Marco de Empleo Público
Directriz	001-2024-PLAN
Artículo	Art. 9
Descripción del paso	Paso 3: Cumplir un seguimiento <i>"Realizar seguimientos cuatrimestrales... valorando el progreso, dificultades y ajustes requeridos."</i>
Descripción debilidad	No se han realizado los seguimientos establecidos por la Directriz dentro de los plazos previstos. No existen reportes, ni ajustes derivados de hallazgos del seguimiento.

2.12. No se han definido indicadores para evaluar las actividades del plan

Ley	N° 10.159 Ley Marco de Empleo Público
Directriz	001-2024-PLAN
Artículo	Art. 9
Descripción del paso	Paso 4: Evaluar resultados mediante indicadores: <i>"Es fundamental diseñar indicadores para cada actividad, ya que 'aquello que no se mide, no se mejora'."</i>
Descripción debilidad	No se han definido indicadores específicos que permitan medir resultados. No se evidencia su uso en la ejecución ni monitoreo por parte de los responsables.

2.13. Medida No. 01: Identificación de las personas servidoras públicas que laboran en la institución.

No.	Descripción	Aspectos de mejoras
1	Identificación de las personas servidoras públicas que laboran en la institución	No se cuenta información completa del personal
2	Detección de necesidades de cantidad y perfiles del personal	La institución ha realizado un estudio o investigación para determinar las necesidades futuras de personal a corto plazo, en términos cuantitativos y cualitativos, del personal en las unidades organizativas, requeridas para el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creadas.
3	Proyección del personal con derecho a jubilación a corto y mediano plazo	La institución cuenta con un registro o listado de personas servidoras públicas que cumplen con los requisitos para jubilarse en el corto, pero no se tiene definido la metodología o criterio utilizado para identificar a estas personas y proyectar las fechas de jubilación



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

09 octubre, 2025
UAI-MT/134-2025

4	Planes de sucesión o de reemplazo	No se cuenta con planes de acciones para la sucesión o reemplazo de personas en cargos claves para la continuidad de la gestión institucional, motivado por los procesos de desvinculación como jubilación, renuncia, despidos, expectativas organizacionales, entre otras.
5	Estudios de satisfacción de servicios que brinda la institución	No se realizan consultas a los usuarios, sobre la percepción de los servicios que presta la institución, con la finalidad de tomar las acciones correctivas relacionadas con el personal institucional (cantidad y competencias) que permita mantener o reorientar la prestación de servicios para generar el valor público.
6	Planes de mejora de conformidad con los resultados de la evaluación del desempeño	No se planifican acciones de mejora basadas en los resultados de la evaluación del desempeño para reforzar las competencias y mantener la idoneidad del servicio público
7	Programa integral de capacitación y desarrollo	No se cuenta con Existe un programa anual de capacitación, estrategias de identificación de necesidades, definición de objetivos estratégicos y operativos, evaluaciones, entre otras

2.14. Medida No. 02: Previsión sobre sistemas de organización del trabajo y modificaciones de estructuras y puestos de trabajo

No.	Descripción	Aspectos de mejoras
1	Estructura ocupacional actual	1-No se mantiene actualizada la relación de puestos y cargos, realizando proyecciones de posibles modificaciones para responder a las necesidades organizacionales. 2-No se cuenta con un procedimiento formal o una metodología documentada para realizar las proyecciones de cambios en la estructura de puesto
2	Sistema de clasificación de puestos de la institución	No se nos proporcionó información con respecto a la valoración de las clases de puestos y la escala salarial asociada se alinea con las normas presupuestarias para garantizar la sostenibilidad financiera, para efectos de la herramienta se cataloga como que "No cumplen"
3	Manuales de cargos	Se nos indicó que no se utiliza el manual de cargos como una herramienta principal para el proceso de evaluación del desempeño
4	Perfiles de puestos y competencias	Se nos indica que no se considera el perfil del cargo se utiliza como un insumo directo para establecer las metas y los compromisos en el proceso de evaluación del desempeño



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

09 octubre, 2025
UAI-MT/134-2025

5	Estudios de cargas de trabajo u otros instrumentos similares	<p>1- No se realizan estudios técnicos de cargas de trabajo para determinar la capacidad instalada y satisfacer la demanda de servicios institucionales</p> <p>2-No cuentan con un mecanismo para monitorear si los cambios realizados en la dotación de personal tuvieron el impacto esperado en la prestación del servicio.</p>
----------	--	---

2.15. Medida No. 03: Convocatoria de concursos para el nombramiento de personas servidoras públicas en ámbitos prioritarios para la dependencia, así como medidas de suspensión temporal de nuevas contrataciones de personal en otros ámbitos determinados

No.	Descripción	Aspectos de mejoras
1	Identificación de plazas vacantes a corto y mediano plazo	<p>1- No realizan un análisis formal de los planes de jubilación, planes de sucesión o reemplazo, carrera administrativa y leyes especiales aplicables para identificar plazas que quedarán vacantes a corto y mediano plazo</p> <p>2-La institución no ha vinculado la identificación de vacantes con su estructura organizacional y ocupacional vigente, para mantener el equilibrio entre ambas</p>
2	Identificación de creación o modificación de plazas	El proceso seguido para la creación o modificación de plazas se encuentra alineado con la planificación institucional y la estructura organizativa aprobada

2.16. Medida No. 04: Medidas de promoción interna y de formación de personas servidoras públicas, dentro de las que se incluirá la instrucción anual sobre el desempeño apropiado de sus deberes, responsabilidades y funciones y, para concientizar sobre los riesgos de corrupción inherentes a su cargo

No.	Descripción	Aspectos de mejoras
1	Normativa que regula los concursos internos, ascensos directos, traslados u otros movimientos de personal	<p>1-La institución no ha elaborado un cronograma con fechas específicas, responsables y actividades claras relacionadas con los concursos internos durante el primer trimestre del año en curso</p> <p>2-La institución no ha identificado, durante el primer trimestre, los posibles puestos o procesos sujetos a promoción interna</p>



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

09 octubre, 2025
UAI-MT/134-2025

2	Planes anuales de detección de necesidades de capacitación/Programas de capacitación y formación	No se elaboró un Plan Institucional de Capacitación (PIC) durante el último trimestre del año, con base en la detección de necesidades de capacitación para desarrollar en el año siguiente. Este deberá contemplar las acciones de formación y concientización en los temas de probidad, corrupción y enriquecimiento ilícito en el ejercicio de la función pública.
3	Aplicación de la normativa relacionada con la Evaluación del Desempeño	No se ha realizado en el proceso de planificación institucional, la alineación con PEM, POI, planes cantonales y otros instrumentos aplicables.

2.17. Medida No. 05: Incorporación del recurso humano a través de la Oferta de Empleo Público

Descripción	Aspectos de mejoras
Necesidades de talento humano con contenido presupuestario que deban preverse mediante la incorporación de nuevos ingresos	1-Existe un plan o una oferta de empleo público anual o semestral 2-Se cuenta con un proceso o metodología para determinar las necesidades de talento humano que requieran la contratación de nuevo personal

2.18. Medida No. 06: Asignación presupuestaria requerida para la materialización de los planes de empleo público

No se recibió respuesta e información y/o evidencia del proceso presupuestario relacionado a los planes de empleo públicos por parte del Coordinador de Hacienda, con respecto al proceso presupuestario. Lo cual constituye una limitación en esta auditoría,

Las consultas planteadas se detallan a continuación:

- a. Se consideran las Leyes de Presupuesto para la estimación del presupuesto
- b. La valoración de las clases de puestos y la escala salarial asociada se alinea con las directrices emitidas por la normativa presupuestaria para garantizar la sostenibilidad financiera
- c. Las estimaciones salariales y de empleo público se ajustan a las directrices de política presupuestaria
- d. Se realizan la estimación presupuestaria de los rubros necesarios para el plan (ej. pago de extremos laborales, procesos concursales, actualización de estructuras, incorporación de personal), acatando las directrices y la normativa vigente.



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

09 octubre, 2025
UAI-MT/134-2025

2.19. Nos remiten como respuesta de lo anterior, por parte del Coordinador de Hacienda: “...sin haber sido requerido o involucrado formalmente en ninguna fase del proceso de implementación de esta normativa en lo referente al recurso humano institucional”.

2.20. El propósito de lo anterior, es que el departamento de Recursos Humanos, en conjunto con las Direcciones Financieras, las de Planificación Institucional y las instancias superiores, deberían formular en el plazo legalmente establecido para ese fin, el Anteproyecto de Presupuesto para el año siguiente, a partir de la comunicación del importe máximo del gasto. El Anteproyecto de Presupuesto debe contener los recursos necesarios para la adecuada ejecución de los planes de empleo público.

2.21. Riesgos identificados

Se han identificados los siguientes riesgos institucionales:

- Riesgo de ineficiencia operativa, al no contar con la planificación adecuada del personal.
- Riesgo de incumplimiento legal, ante la falta de cumplimiento con la Ley Marco de Empleo Público y la Ley de Control Interno.
- Riesgo de desactualización organizacional, por la ausencia de mecanismos formales de actualización en manuales, estructuras y clasificaciones.
- Riesgo de pérdida de continuidad institucional, ante la falta de planes de sucesión para puestos clave.
- Riesgo reputacional y financiero, por posibles observaciones futuras de entes fiscalizadores.

Con respecto a lo anterior, esta auditoria había emitido la advertencia No.01-2023, ver el punto 2.23 inciso a y b, de este oficio.

2.22. Advertencia anterior relacionado aspectos del empleo institucional.

El 21 de setiembre del 2023, se emite la advertencia No.01, en el oficio No. UAI-MT/133-2023, el cual se señalan deficiencias en el Proceso de reclutamiento y selección de la Municipalidad de Turrialba, como se detallan a continuación:

- a. Este Gobierno Local no cuenta con el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), así como propia de la unidad de Recursos Humanos, en donde se identifiquen los riesgos relacionados con la gestión del recurso humano;



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

AUDITORÍA

09 octubre, 2025
UAI-MT/134-2025

limitando el conocimiento de los riesgos a los que se expone la Unidad de Recursos Humanos.

- b.** La Administración 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.
- c.** 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.
- d.** 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.
- e.** 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.
- 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.

- g.** Con respecto a lo anterior, se solicitaron al Alcalde Municipal y al Encargado de Recursos Humanos, oportunidades de mejora en dicho proceso, pero a la fecha de este oficio, se encuentran pendiente de implementar, como son:

- 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*



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

AUDITORÍA

09 octubre, 2025
UAI-MT/134-2025

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 determinar los parámetros aplicables a cada riesgo y se considere la participación activa de otras partes interesadas en el proceso.*
- 4. 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.*

2.23. Cabe indicar que el 21 de setiembre del 2023, se emitió el Oficio No. UAI-MT/132-2023, correspondiente a una “Asesoría” No.02-2023, (ver archivo adjunto) con respecto a la “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. Los pilares de la asesoría se resumen:

- I. Prevención de riesgos en los procesos de reclutamiento y selección de personal
- II. Proceso de planificación del Recurso Humanos debidamente alineado con la Planificación Estratégica Municipal (PEM), el cual permita la rendición de cuentas.
- III. Ausencia de normativa detallada y actualizada, que regule todos los aspectos relacionados con el proceso de reclutamiento y selección
- IV. Diseño e implementación de controles en los procesos de reclutamiento y selección de personal

2.24. Como resultado del estudio conjunto con la Contraloría General de la República sobre la elaboración e implementación del Plan de Empleo Público en la Municipalidad, se identificaron incumplimiento a la normativa jurídica vigente en



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

AUDITORÍA

09 octubre, 2025
UAI-MT/134-2025

materia de gestión del talento humano, es decir, institución no cuenta con los pasos estructurales establecidos por la normativa vigente para la elaboración y análisis del Plan de Empleo Público, según lo dispuesto en la Metodología para la Elaboración y Análisis del Plan de Empleo Público.

- 2.25. Así mismo, se han identificado oportunidades de mejoras, que abarcan desde la ausencia de planificación estratégica y estudios técnicos, hasta la falta de integración del Plan de Empleo Público con otros instrumentos de gestión institucional.
- 2.26. La falta de cumplimiento con las medidas mínimas establecidas, no solo evidencia debilidades en la administración del recurso humano, sino que también genera riesgos significativos en términos de eficiencia operativa, cumplimiento legal, continuidad institucional, y reputación organizacional. En particular, preocupa la inexistencia de procesos sistemáticos de planificación, evaluación, formación y seguimiento, los cuales son esenciales para una adecuada gestión del empleo público.
- 2.27. Ante este panorama, se reitera a la Administración la necesidad urgente de tomar acciones correctivas que permitan subsanar las debilidades detectadas, garantizando el cumplimiento de los marcos normativos vigentes y asegurando una gestión del recurso humano más estratégica, eficiente y alineada con los objetivos institucionales. La inacción ante estas advertencias podría comprometer no solo el cumplimiento normativo, sino también la sostenibilidad y la calidad del servicio público ofrecido a la ciudadanía.

POR TANTO:

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

1. Establecer planes de acción correctiva para atender los incumplimientos detectados y para tal fin, se recomienda el involucramiento del personal relacionado en el proceso como del área de Recurso Humano, Planificación, Presupuesto y la Alcaldía.
2. Fortalecer los sistemas de planificación, control interno y gestión del recurso humano.
3. Gestionar lo correspondiente, con lo señalado en la advertencia 01-2023, del 21 de setiembre del 2023, en el oficio No. UAI-MT/133-2023, con respecto a las deficiencias en el Proceso de reclutamiento y selección de la Municipalidad de Turrialba, que se detallan a continuación:



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

09 octubre, 2025
UAI-MT/134-2025

- 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 determinar los parámetros aplicables a cada riesgo y se considere la participación activa de otras partes interesadas en el proceso.*
- 4. 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.*

4. Garantizar el cumplimiento de la normativa legal.

Este servicio de advertencia, busca suministrar, un insumo para las acciones que son de su competencia. Lo anterior, es una forma en que la Auditoría Interna agrega valor a la gestión institucional, para el cumplimiento de la normativa y fortalecer así el sistema de Control Interno.

Es conviene tener presente que la advertencia y las acciones subsecuentes no están sometidas al régimen previsto en los artículos 36 a 38 de la Ley General de Control Interno, pues éste se refiere únicamente a las recomendaciones planteadas en los estudios formales de auditoría. No obstante, sí es necesario que la auditoría interna verifique el proceder posterior de la administración, para determinar su legalidad y su propiedad técnica. Por lo tanto, esta Auditoría realizará en su oportunidad el seguimiento correspondiente al tema tratado en esta advertencia.

En espera de la adecuada atención a dicha solicitud, se suscribe.
Atentamente,

Karleny Salas Solano
Auditora