

---

**INFORME DE EVALUACIÓN SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS EN LA  
CONTRATACIÓN DE TALENTO HUMANO EJECUTADAS  
POR LA UNIDAD ADMINISTRATIVO FINANCIERO.**

## **1. INTRODUCCIÓN.**

### **1.1 Origen del estudio.**

El presente estudio se efectuó en cumplimiento del Plan de Trabajo actual de esta unidad.

### **1.2 Aspectos objeto de estudio.**

Determinar y evaluar los procedimientos en la eficiencia, eficacia, y control de las actividades relacionadas con ejecución y aplicación de la gestión del talento humano.

### **1.3 Alcance del estudio.**

Comprende el período entre el 1° de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2014, ampliándose en aquellos casos en que se consideró necesario.

El trabajo se realizó con sujeción al Manual de Normas generales de control interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización.

### **1.4 Marco de referencia.**

- Ley 8204 Estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimación de capitales y actividades conexas y sus Reglamento.
- Manual de normas generales de control interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización.
- Ley N° 8292 General de Control Interno.
- Principios de Contabilidad Aplicables al Sector Publico Costarricense.
- Normas Internacionales de Auditoría
- Manual de normas técnicas para la gestión y el control de las tecnologías de información de la CGR.

---

**1.5 Exposición a la administración activa.**

Según acta No. 016-2015 del 17 de febrero del año en curso, los resultados del presente estudio fueron de conocimiento al Director General, Director General Adjunto, Jefe y asistente de la oficina de Recursos Humanos, todos funcionarios de este Instituto.

**1.6 Generalidades del estudio.**

El Instituto Costarricense sobre Drogas presenta en su organigrama a la Unidad Administrativa Financiera (UAFI), conformada por las áreas de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Proveeduría y Recursos Humanos; así como servicios generales, recepción, choferes, conserjes y seguridad, según lo establece el artículo N° 142 de la Ley 8204<sup>1</sup>.

Dada la naturaleza de dicha Unidad, de administrar la solvencia, liquidez y rendimiento sobre el efectivo, además la gestión y administración del recurso humano, le corresponde lo relativo a cultura organizacional, selección y reclutamiento, medición del desempeño y mantenimiento del recurso humano disponible.

En apego a las funciones encomendadas a esta unidad de Auditoría por medio de la Ley 8292<sup>2</sup> y su Reglamento, propiamente el artículo N° 21, la Auditoría Interna proporciona a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del jerarca y la del resto de la administración se ejecute conforme al marco legal y técnico y a las sanas prácticas.

Reconociendo que el origen de la gestión del talento humano utilizados en el ICD<sup>3</sup> para el reclutamiento y selección del personal, clima organizacional, capacitación y desarrollo son responsabilidad de la UAFI<sup>4</sup>, esta unidad procede a realizar este estudio de forma independiente e imparcial cumpliendo con la normativa vigente, planteando de seguido el modelo de auditoría utilizado para la evaluación del tema es cuestión.

---

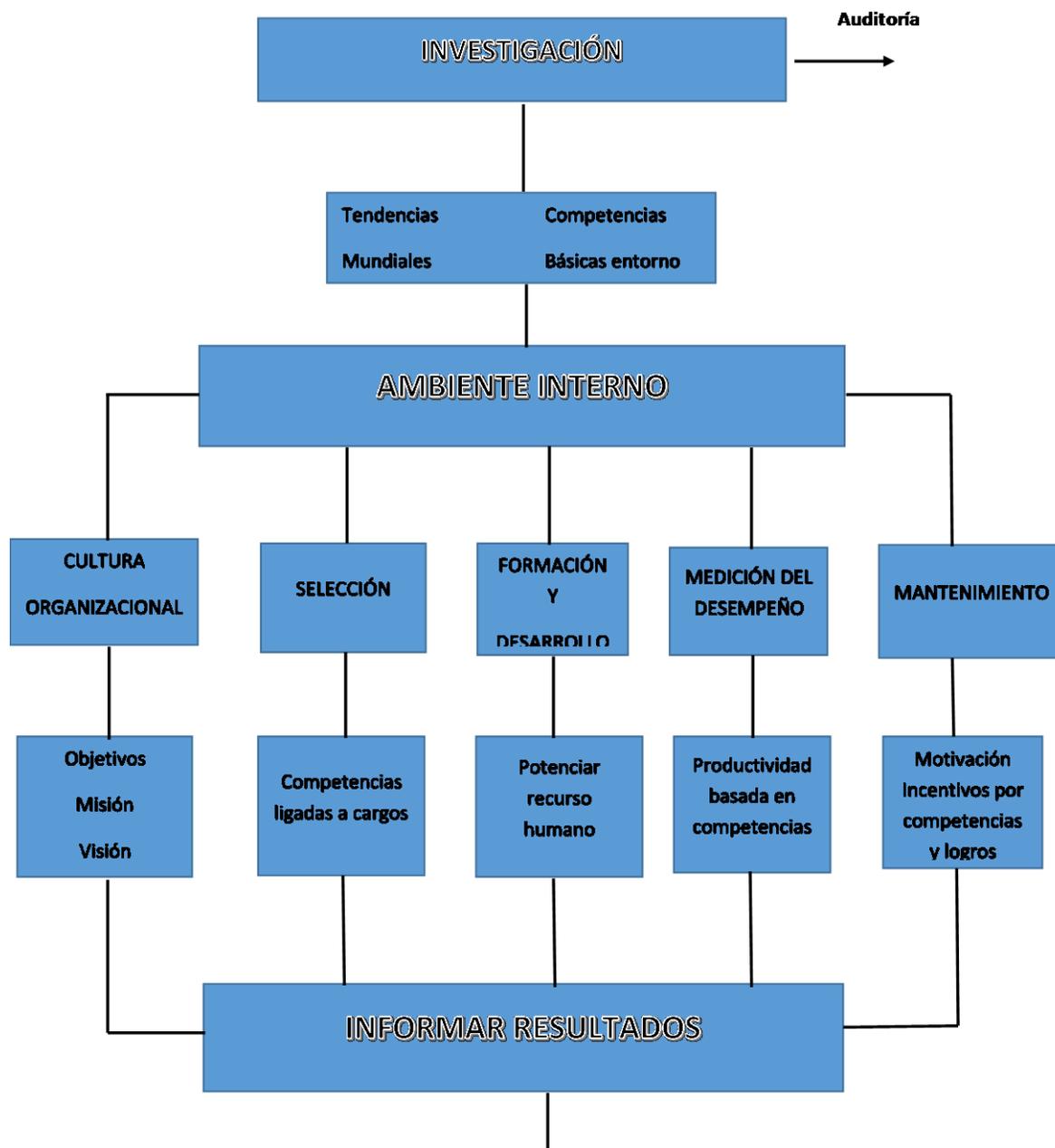
<sup>1</sup> Ley sobre Estupefacentes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas de Uso no Autorizado, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

<sup>2</sup> Ley General de Control Interno

<sup>3</sup> Instituto Costarricense sobre Drogas

<sup>4</sup> Unidad Administrativa Financiera

Modelo de Auditoría a la Gestión de Talento Humano



---

Según el modelo establecido para el trabajo de campo, está dirigido sobre cinco ejes esenciales en la gestión del talento humano:

- **Cultura Organizacional:** Comprende los objetivos institucionales, la misión y visión.
- **Selección y Reclutamiento:** Define las competencias de los funcionarios, ligadas a los cargos que desempeñan.
- **Formación y Desarrollo:** se refiere a la capacidad de la administración para potenciar el recurso humano.
- **Medición del desempeño:** evaluación de la productividad basada en las competencias.
- **Mantenimiento:** capacidad para motivar al personal, mediante el incentivo por competencias y logros.

Basado el modelo descrito, se evaluó y determinó lo siguiente:

## **2. RESULTADOS.**

La nueva organización, entidad o empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía institucional sustentada en la base de la participación, en las acciones y práctica de los recursos humanos de una organización.

Como todo proceso integrado, necesita de herramientas y control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, surge la concepción de realización de auditoría de la gestión de recursos humanos en el ICD como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr posicionar a la institución a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno.

Al analizar de forma objetiva el proceso de gestión de talento humano en la institución, surgen las siguientes oportunidades de mejora o solución, la ejecución de las mismas será responsabilidad única y exclusiva de la administración activa.

---

**2.1 Análisis de vida y costumbres.**

En la actualidad la oficina de Recursos Humanos del ICD tiene como práctica y parte de su proceso de reclutamiento y selección realizar el estudio denominado “vida y costumbres”.

La constante para desarrollar la técnica se basa en el apoyo de funcionarios de la Unidad de Programas de Inteligencia, que por sus competencias y experiencia hacen el trabajo de investigación que requiere dicho estudio.

Lo anterior se fundamenta en el artículo N° 2 Reglamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la institución sobre estudio socio laboral, donde señala que la UPI<sup>5</sup> será la responsable de ejecutarlo<sup>6</sup>.

De acuerdo con el patrón de investigación y evaluación independiente de esta unidad, se considera oportuno enfatizar de prácticas de la administración que podrían representar un riesgo en el proceso objeto de estudio, por considerarse que no asegura el modelo de control interno establecido en la Ley 8292<sup>7</sup> y que eventualmente podría afectar de manera negativa la gestión del estudio socio laboral.

1. A pesar de que han transcurrido aproximadamente cinco años desde su implementación no existe al día de hoy manuales de procedimientos aprobados que determinen la guía, estructura y responsabilidades para desarrollar el trabajo encomendado a la UPI, aspecto confirmado en la entrevista formulada a la Jefatura a.i. de la UPI que indica:

*“Los manuales se están trabajando, pero no están aprobados. Los procesos ya se enviaron a Dirección, se está trabajando en las actividades”<sup>8</sup>*

2. La metodología desarrollada se ha hecho de manera “empírica” por el personal de la UPI, pues no han contado con capacitación para llevar a cabo los análisis, los funcionarios han utilizado la experiencia que tienen en temas policiales, para salir adelante con sus investigaciones, sin embargo, se

---

<sup>5</sup> Unidad de Programas de Inteligencia.

<sup>6</sup> Decreto Ejecutivo N° 35733-MP del mes de diciembre de 2009

<sup>7</sup> Ley General de Control Interno.

<sup>8</sup> Acta N° AI-004-2015

carece de parámetros en el manejo en la obtención de información, sobre aspectos privados del individuo en el ámbito jurídico.

Esa labor empírica se basa en requerimientos y gestión de documentación básica de la persona a investigar (formulario de oferente, archivo policial, archivo criminal) suministrados por las oficinas de Recursos Humanos y Registro y Consultas de la institución, etapa considerada labor de oficina y posteriormente una vez recolectada la información se procede con el trabajo de campo, usualmente conformado por visitas “in sitio” residencia de los oferentes, conversaciones con lugareños sobre el modus operandi y se fortalece con una revisión en redes sociales.

**3.** El estudio social laboral ha sido ejecutado únicamente a los oferentes que aplican un puesto vacante, excluyendo a los funcionarios que actualmente son parte de la institución. No evidenció esta unidad sustento legal y lógico que respalde el accionar actual de la administración sobre el tema. Se torna prudente recordar que el propósito fundamental de estos estudios es valorar las correctas actuaciones de los individuos y que se proceda a contratar el recurso humano idóneo en total apego a las políticas institucionales, reduciendo el riesgo de reclutar personas no aptas para la función del ICD, lo que llevaría a reflexionar que sería beneficioso sea extendido también para el total de funcionarios de la institución.

En el siguiente cuadro se detalla la cantidad de veces de estudio socio laborales solicitados por Recursos Humanos a la UPI, en los periodos 2010 al 2014, datos que fueron suministrados por ambas unidades.

Item	N° Concurso	Oficio RRHH	Cantidad Oferentes RRHH	Oficio UPI	Cantidad Oferentes UPI	Diferencia
1	03-2010	RH-136-2011	7	O-UPI-034-2011	7	0
2	01-2011	RH-246-2011	15	O-UPI-095-2011	13	-2
3	01-2012	RH-01-2012	61	O-UPI-053-2012	62	1
4	02-2012	RH-129-2012	23	O-UPI-088-2012	28	5
5	01-2013	RH-106-2013	13	O-UPI-058-2013	13	0
6	01-2014	RH-068-2014	3	O-UPI-039-2014	3	0
7	02-2014	RH-069-2014	6	O-UPI-040-2014	6	0
8	03-2014	RH-100-2014	6	O-UPI-053-2014	6	0
9	04-2014	RH-144-2014	3	O-UPI-087-2014	3	0

Como se observa en el cuadro, la oficina de Recursos Humanos envía una solicitud mediante oficio a la UPI para el apoyo en el inicio del estudio, y según explica la Jefatura de Recursos Humanos en entrevista realizada por esta unidad y consignada en Acta N° AI-005-2015 *“existe una barrida general, luego pruebas psicométricas, por competencias y las etapas siguientes, hoja de vida, académica y demás filtros, para posteriormente enviar a solicitar el estudio de Vida y Costumbres”*.

Al analizar el proceso, esta unidad evidencia lo contrario a lo expuesto por la jefatura de RRHH, por cuanto verificados los datos, queda claro que las resoluciones emitidas por Recursos Humanos consignan el total de participantes en un concurso, mismas en su gran mayoría a los estudios analizados y resueltos por la UPI, es decir, se envían a estudio todos los oferentes de un concurso, sin que medie no solamente aspectos de filtros, sino disposiciones que amparen la viabilidad y que analicen oportunamente la relación de costo-beneficio sobre, si se debe incluir a todos o más bien a los que tienen la posibilidad de optar por la plaza ofertada, resultando entonces la práctica que los concursos dilaten mucho tiempo en ser resueltos, aunado a la carga laboral para ambas unidades (RRHH-UPI), disminuyendo la capacidad de una respuesta pronta y oportuna de los informes, aumento en la partida de viáticos generados por las giras que realizan los analistas de la UPI, que podría presentarse zonas como Guanacaste, Limón u otros, que por lógica las opciones de que un oferente tenga la opción de ser un candidato fuerte a aceptar laborar para este Instituto.

---

La norma 1.4 Responsabilidad por el control interno, del Manual de Normas Generales de Control Interno establece:

“La responsabilidad por el diseño, la implantación, la operación, la evaluación, el mejoramiento y el perfeccionamiento del control interno es inherente al jerarca y a los titulares subordinados...”

Dicho artículo es congruente con el artículo 10 de la Ley General de Control Interno, el artículo 18 de la Ley de la Administración Pública y Presupuestos, que se relaciona estrechamente con la obligación que tienen los administradores de los recursos públicos de rendir cuentas acerca del modo como han usado tales recursos en la gestión organizacional.

Por lo anterior, en apego a la ley General de Control Interno, considera oportuno esta unidad:

Debe la UAFI mediante la oficina de Recursos Humanos en coordinación con la UPI establecer los procedimientos que determinen el correcto funcionamiento de sus procesos, especialmente en la elaboración y aprobación del Manual de vida y costumbres, pues no se cuenta documentado un proceso para su debido seguimiento y mejoramiento continuo, no existe análisis previo del costo-beneficio y tampoco criterios que determinen los oferentes más calificados, generando entonces un aumento en la disposición del recurso humano.

Es oportuno valorar si el procedimiento de “vida y costumbres” puede profesionalizarse, mediante capacitación a los involucrados en las acciones, por cuanto la forma empírica no debería sustituir los modelos formalmente establecidos. Deberán las jefaturas de ambas áreas determinar las competencias de los actores y valorar en qué áreas pueden recibir y fortalecer su conocimiento, en aras de mejorar la calidad del producto que derivan esos informes.

Parte fundamental de la gestión de talento humano es considerar aspectos positivos y negativos que involucre a los funcionarios, de ahí la necesidad de que la UAFI en coordinación con Recursos Humanos analice los futuros oferentes, así como los actuales funcionarios de la institución sean considerados en estudios socio laboral, asegurando más la credibilidad del personal con que cuenta este Instituto, aplicando principios de equidad y privacidad de datos, utilizar métodos de muestreo acordes a las características de

lo que se requiere contratar; herramientas oportunas que garantizarán una gestión eficiente relacionado con competencias profesionales, académicas, modo de vida, sus bienes, estado emocional, económico, más aun conociendo la materia que por Ley le está encomendada al ICD.

Podría valorar la administración activa por medio de su jerarca y encargados de los procesos determinar si es necesario en la contratación de personal aplicar el estudio de vida y costumbres a todos los que participen de un concurso, o si por el contrario, entran a considerarse aspectos tales como: la razón, necesidad de reclutamiento, la conveniencia y la experiencia acumulada, reduciendo el tiempo efectivo de los análisis pues se considerarán aquellos oferentes que cuentan con más posibilidad de obtener el puesto, sin que esto sea considerado excluyente o tenga roces con la normativa vigente.

En virtud de lo anterior; es importante analizar la conveniencia de cambios sustanciales desde el ámbito jurídico en el actual Reglamento Interno de Reclutamiento y Selección.

## **2.2 Gestión de talento humano**

Está inmerso en una serie de conceptos, procesos, modelos y estructuras complejas, y el ICD no es la excepción, por supuesto que para esta unidad de auditoria es importante y responsable señalar que tan basta es la materia, como limitaciones de recurso y tiempo, por lo que para sustento de este hallazgo se ha tomado aspectos aportados por la administración activa y las técnicas de observación y evaluación.

El concepto de Gestión del Talento Humano se ubica en la concepción del autor Idalberto Chiavenato en su obra Gestión de Talento Humano (2009) que indica:

*“El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”*

Por tanto, para este proceso ejecutado por las dos funcionarias de Recursos Humanos (jefatura y una profesional que cumple funciones), realizando funciones operativas relacionadas con capacitación, evaluación del desempeño, aspectos gerenciales, elaboración y mantenimiento de planilla, actualización de

## AUDITORIA INTERNA

## INFORME FINAL AI-001-2015

expedientes, incapacidades, incentivos, reclutamiento y selección, clima organizacional entre otros.

Para este apartado se delimita el campo de acción en capacitación, clima organizacional, por considerarse tres componentes claves de Gestión del talento humano.

### 2.2. a Capacitación.

Para los periodos objetos de evaluación se desarrolló el documento denominado “Plan Institucional de Capacitación (PIC)”, el cual se describe la siguiente estructura:

#### PIC 2012

1. Areas de conocimiento	2. Ambito atención institucional	
	2.1 Sustantivo	2.2 Apoyo- Asesoría
Ciencias Economicas Administrativas		X
Admisnitracion de Bienes	X	X
Administracion de Recursos Humanos		X
Contaduría Publica		X
Economía		X
Estadística		X
Archivística		X
Planificación		X
Derecho	X	X
Criminología	X	X
Auditoría Forense	X	X
Informática		X

Fuente : RRHH

Relativo a las actividades del PIC<sup>9</sup> 2012, se presentaron los siguientes:

<sup>9</sup> Plan Institucional de Capacitación

- 
- Taller Administración Adecuada del Tiempo.
  - Archivo Gestión.
  - Curso sobre Técnicas de comunicación, expresión oral, escrita y corporal.
  - Curso hacia un verdadero trabajo en equipo.
  - Curso de Redacción y Ortografía.
  - Curso sobre paquetes de computo (nivel intermedio).
  - Taller sobre Técnicas para adecuado manejo de conflictos.
  - Seminario Formando Capacitadores de Excelencia.
  - Taller Etiqueta y Protocolo Corporativo.

El presupuesto utilizado ascendió a ¢4.600,000.00 (cuatro millones, seiscientos mil colones exactos.), dirigidas a funcionarios de entidades públicas que conforman el SUCADES<sup>10</sup>.

En relación con las actividades del PIC 2013 se tienen:

- Taller de comunicación.
- Taller hacia un verdadero trabajo en equipo.
- Taller Etiqueta y Protocolo Corporativo.
- Circuitos de Talleres Uso, Análisis e Interpretación de Datos.
- El Control Interno basado en un sistema de valoración de riesgo en el sector público.
- Prevención Integral del Delito del tráfico de Drogas.
- Manejo Integral del estrés.

Para esa ocasión el presupuesto asignado fue de ¢3,250.000.00 (tres millones, doscientos cincuenta mil colones).

Finalmente para el PIC correspondiente al año 2014, financiado con un presupuesto de ¢2,225.000.00 (dos millones doscientos veinticinco mil colones), se efectuaron los siguientes cursos:

- Taller de Comunicación.
- Resolución de conflictos interpersonales.
- Taller Etiqueta y Protocolo Corporativo.

---

<sup>10</sup> Subsistema Nacional de Desarrollo.

- 
- El Control Interno basado en un sistema de valoración de riesgo en el sector público.
  - Prevención Integral del Delito del tráfico de Drogas.
  - Introducción al manejo de la prevención del delito.
  - Uso de Office empresarial intermedio.
  - Formación de formadores en el manejo metodológico de la prevención integral del delito.
  - Introducción al manejo de la prevención integral del delito.

Según el análisis, evaluación y la comparación de los PIC para los periodos 2012 al 2014 esta unidad de auditoria resalta la importancia que deben tener los programas de capacitación en las organizaciones, y siendo consecuentes con los criterios que en informes anteriores sobre el área de Recursos Humanos se han exteriorizado, se menciona que:

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias, para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Se dirige al perfeccionamiento técnico del funcionario para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se consigue que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

No debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria; y se torna esencial cuando el funcionario ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. No obstante, una vez incorporados los trabajadores a la institución, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido, etapa que solo se alcanza con la capacitación bien dirigida a todas aquellas necesidades de los funcionarios institucionales.

Pareciera ser en esta ocasión que el programa PIC presentado por el área de Recursos Humanos del ICD es una réplica de un año a otro, más que un programa de capacitación, presenta una serie de cursos para instruir a los funcionarios internos o externos, precisamente para cumplir con un requisito de la Dirección General del Servicio Civil, en torno a las capacitaciones que deben suministrarse en el ámbito institucional. Se debe tener cautela y separar las necesidades de conocimiento de la institución, a los requisitos y necesidades de entes externos.

Se tiene que de los veinticinco cursos contemplados e impartidos en el Plan Institucional de Capacitación para los periodos 2012 al 2014 un 76% (setenta y seis por ciento), contiene una similitud de los años anteriores.

La actividad del ICD en la gestión de Talento Humano, en tema de capacitación, se torna contraproducente a lo que determina la norma 2.4 Administración eficaz del potencial humano, del Manual de Normas Generales de Control Interno, que cita textualmente:

“...se debe incluir las políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación, administración y gestión del potencial humano de la institución, de manera que se asegure desde el reclutamiento y hasta el mantenimiento al servicio de la institución, de funcionarios que reúnan competencias, habilidades, actitudes y conocimiento idóneas para el desempeño de cada puesto.”

En vista de lo anterior, el jerarca debe diseñar y poner a operar un proceso de administración de recurso humano que garantice adquisición y mantenimiento de funcionarios idóneos, para lo cual deberá contemplar actividades para crear condiciones laborales idóneas, promoción de actividades de desarrollo y formación, que permitan y aseguren aumentar y perfeccionar el conocimiento, factores claves en la consecución de los objetivos institucionales y la calidad del trabajo desempeñado, debería contemplar entonces la oficina de Recursos Humanos una persona adecuada para diseñar, proponer, establecer y llevar a cabo un Programa de Enseñanza Institucional, labores que en la actualidad están desempeñando las dos funcionarias de esa oficina, sin embargo, considera esta auditoría, no es lo más recomendable esa carga adicional de trabajo, puesto que la capacitación conlleva un estudio exhaustivo de necesidades institucionales.

Cuando los recursos económicos son escasos, con mucha más razón debe la administración consolidar esfuerzos en determinar las áreas sensibles de formación, para que éstos se inviertan de la mejor manera y sean dirigidos a necesidades específicas. Esta unidad es consciente de los esfuerzos que se realizan para fortalecer el conocimiento de los funcionarios, utilizando a los mismos funcionarios de la institución, para elaborar y desarrollar las capacitaciones y que se compartan conocimiento entre sí, pero no debemos obviar las necesidades y especialidades de cada puesto de trabajo, por lo que se hace conveniente instruir a los funcionarios con entidades externas y especializadas.

Queda evidenciado por esta auditoria la falta de planes de formación interna de las jefaturas, donde puedan exponer sus funciones y competencias, situación que provoca un desconocimiento a nivel interno sobre las funciones de cada unidad. Carece además el proceso de formación de un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad.

No se evidencia además capacitación reciente sobre el tema de Salud Ocupacional, a pesar de existir una brigada de emergencias institucional. Al ser consultada la jefatura de Recursos Humanos sobre la situación, indica que desde hace aproximadamente cinco años, no se realizan capacitaciones en la materia. Es sensato resaltar la importancia de este tema, por cuanto los funcionarios deben conocer cuáles son los riesgos laborales y las formas de mitigar eventuales accidentes. Debiera la administración activa valorar si se cuenta con un plan desarrollado sobre como contrarrestar los posibles siniestros que se puedan presentar en la institución, capacitar al personal en la materia y verificar los estándares que actualmente se poseen en pro del mejoramiento de esos mecanismos de defensa que disminuyen en gran medida los impactos negativos de los riesgos.

## **2.2 b Clima organizacional.**

Idalberto Chiavenato define:

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación entre los miembros. Existe consenso entre los autores de que el clima es un fenómeno relativamente estable en el tiempo, que distingue a una organización de otra, que es descriptivo y no evaluativo y que tiene una influencia en el comportamiento de las personas”

---

También se puede valorar la siguiente interpretación:

“El clima organizacional, por su propia naturaleza, es el resultado de distintos atributos objetivos de la organización, como la estructura y los procesos, así como también de los aspectos psicológicos y de comportamiento de los trabajadores”. (Colectivo de autores, 2000)”.

Es importante mencionar previo al desarrollo de lo evidenciado, el juicio de la jefatura de Recursos Humanos sobre el clima organizacional del ICD:

“Siento que está mal, dejan trabajar muy poco para mejorar el clima, el primer escollo son las jefaturas, se ha intentado capacitaciones para mejorar, pero no se logra del todo”.

Procede de forma responsable y prudente esta auditoria al indicar que hubo limitaciones en el alcance, por cuanto al consultar sobre la existencia de instrumentos que valore el clima organizacional en el ICD no fue posible conocer documento alguno; y la jefatura de Recursos Humanos indica:

“Existen dos estudios de temas específicos en dos unidades, pero no los conozco. El más reciente se aplicó el año pasado (2013), pendiente de comunicar resultados”.

El clima organizacional caracteriza una institución, le da forma, espacio y consistencia, se refiere a todo aquello que nos identifica, de lo cual las terceras personas y los miembros internos de la organización se forman un criterio sobre la institución. Sin resultados posteriores a un estudio, es difícil e irresponsable por parte de esta unida, emitir una opinión profesional que valide y garantice el correcto e incorrecto accionar que refleje el clima organizacional, no obstante se enfatiza lo siguiente:

✓ Debe la UAFI en coordinación con la Dirección General, determinar si la institución cuenta en el trabajo ordinario con estándares de calidad con políticas, procedimientos y evaluaciones que den resultados satisfactorios para la toma de decisiones.

✓ Que la Dirección General verifique en que estatus se encuentra el estudio de clima organizacional del año 2013, valorar si es válido y analizar si se presentó algún fenómeno de estancamiento.

✓ La conveniencia de ejecutar o contratar un especialista que determinen mediante un nuevo estudio los estándares de calidad, y proponer oportunidades de mejora.

De lo que menciona la jefatura de Recursos Humanos, se puede derivar la falta de apoyo por parte de las jefaturas, el estancamiento de acciones, pero sobre todo la falta de trabajo en equipo para alcanzar las metas que se propongan y el bienestar común de los funcionarios.

### **2.2. c Gestión documental.**

Se procede a la revisión de expedientes personales, evidenciando un archivo conformado por acciones de personal, copia de atestados, certificaciones y constancias, licencias por incapacidad, oferta de servicios entre otros. Además, se utiliza un software de gestión del recurso humano y ambiente institucional denominado SIREH<sup>11</sup>; sistema que permite subir archivos digitales en formato PDF<sup>12</sup>, precisamente para almacenar la información de forma digital, y se encuentra implementado para su funcionamiento desde el año 2010.

SIREH administra documentos tales como: acciones de personal, vacaciones, licencias, justificaciones de asistencia, ajustes por carrera profesional, certificaciones y constancias, evaluación del desempeño y otros. La implementación del sistema básicamente se dio para automatizar los procesos, de manera tal que se generen beneficios en los tiempos de entrega de los trabajos.

Con la técnica de observación se evidencia gran cantidad de documentos en las estaciones de trabajo de ambas funcionarias, lo que implica un mayor riesgo de pérdida de información, saturación del archivo físico, poco control sobre los documentos confidenciales y limita el espacio físico, para poder realizar las funciones de forma más expedita y organizada. Pareciera ser que la práctica usual del área es generar documentos que respalden sus acciones, sin embargo están limitando su capacidad física por la generación de esos documentos.

Consultados dos funcionarios de la Unidad de Tecnologías de la Información sobre si SIREH tiene la capacidad de sustituir los archivos documentales físicos, al respecto contestan:

---

<sup>11</sup> Sistema Integrado de Recursos Humano

<sup>12</sup> Sigla del inglés: Portable Document Format, formato de documento portátil.

---

Sí, porque cuenta con las condiciones para subir cualquier documento, lo que implica un archivo único digital, sustituyendo el físico”<sup>13</sup>

Se conoció que regularmente el área de Recursos Humanos solicita a TI ciertos requerimientos para mejorar sus procesos, sin embargo es evidente que el sistema está siendo sub utilizado, por cuanto al realizar consultas de los expedientes digitales, no se cuenta con la información actualizada; por el contrario la información no está depurada y existen procesos que no los ejecutan por medio de la herramienta, no obstante, si utilizan el papel para respaldar las acciones de personal, las boletas de pago, certificaciones y constancias.

Queda evidenciando que todo documento que genere Recursos Humanos en la gestión y naturaleza de sus funciones, se puede procesar por medio de SIREH el cual se ha desarrollado un ochenta por ciento de los requerimientos, quedando pendiente la automatización del proceso de Reclutamiento y Selección.

La Ley general de archivo N° 7202 en su artículo N° 8 establece:

“Los documentos producidos en las instituciones a las que se refiere el artículo 2o. de la presente ley, como producto de su gestión, cualquiera que sea su aporte: papel, película, cintas, "diskettes", serán propiedad de esas instituciones durante su gestión y su permanencia en los respectivos archivos centrales, salvo lo dispuesto en el artículo 53 de esta ley. Ninguna persona, funcionario o no, podrá apropiarse de ellos. Posteriormente formarán parte del fondo documental que custodia la Dirección General del Archivo Nacional”.

Es oportuna y clara la legislación, al no limitar el tipo de archivo que se utilice, por ser una ley del año 1990 habla de “diskette”, sin embargo se puede interpretar que existe una figura de formato archivo digital, que está inmersa en el marco legal.

Al respecto, esta unidad considera oportuno mencionar, que las entidades van hacia un mundo de innovación, cambio de paradigmas o de costumbres; por tanto, debe instruirse a Recursos Humanos la depuración de expedientes físicos del personal, de manera tal que no se genere tanto

---

<sup>13</sup> Acta N° AI-011-20152

documento, cuestionarse si esos documentos deben ser manejados digitalmente, o ser incluidos en la herramienta SIREH, disminuyendo el consumo de papel y aumentando el espacio físico que se requiere para la comodidad de las funcionarias, además la colaboración al medio ambiente.

Conviene que la jefatura de Recursos Humanos establezca los parámetros necesarios, para que en conjunto con Tecnologías de Información determinen los ajustes al SIREH relativos a formularios, reportes, formatos, depuración de datos, entre otros, que mejoren y maximice la herramienta hacia los usuarios de este ICD.

La Jefatura de la Unidad Administrativo Financiero, por medio de gestión de talento humano, valorar aquellos procesos en los cuales se está incurriendo en duplicidad, precisamente para evitar que se generen hojas de Excel y al mismo tiempo información en SIREH.

Es prudente además, analizar documentos como: acciones de personal, boletas de pago y que son más comunes de imprimir, queden digitalizados en la plataforma, contribuyendo en la administración del tiempo efectivo.

De ahí la conveniencia que la Dirección General inste a la UAFI y a Tecnologías de la Información, en el sentido de priorizar las necesidades en la gestión del talento humano, especialmente en el área de digitalización de procesos, firma digital para aquellos funcionarios que lo requieran por sus funciones y responsabilidades, y además darle trazabilidad a los proyectos pendientes, evidentemente para generar procesos más eficaces y eficientes.

Lo anterior, proporcionando una plaza preferiblemente en el ámbito análisis ocupacional que brinde especial apoyo al proceso de Reclutamiento y Selección, en virtud de la considerable carga de trabajo que actualmente está siendo soportada por las dos funcionarias.

### **2.3 Teletrabajo.**

Con la finalidad de comprender este tema, se hace necesario indicar que surge de las nuevas posibilidades que tienen las Tecnologías de la Información, para sistematizar los procesos y realizar comunicaciones remotas alrededor del mundo.

En Costa Rica se adopta como un plan piloto para el año 2008 mediante Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS y como consecuencia del éxito acogido en las instituciones públicas participantes nace la necesidad de revisar y actualizar la norma, para lo cual el gobierno central emite un nuevo Decreto Ejecutivo N° 37695-MP-MTSS en febrero de 2013. Esta modalidad de Teletrabajo se puede definir de la siguiente manera, según dicho documento:

“Es la prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones de las instituciones del sector público, -siempre que las necesidades del servicio lo permitan- en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral de forma parcial o total desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin, en atención al cliente, o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos”.

En el ICD se implementa desde el 2013, conformándose una comisión, y cumplido los requisitos, funcionarios con el aval de las jefaturas ha aplicado dicha modalidad; no obstante, con el propósito de mejorar controles relativas a atender el acto contractual conformado por dieciocho cláusulas relativas a responsabilidades por los funcionarios; sin embargo es conveniente minimizar situaciones de riesgo que eventualmente podría presentarse y aumentar si no se plantea un sistema de control efectivo.

➤ No se cuenta con un Manual de procedimiento sobre Teletrabajo, que defina etapas y procedimientos para un oportuno aprovechamiento a cumplir el funcionario.

➤ Se está llevando a cabo mediante la “buena fe”, en este caso de los involucrados, llámense jefaturas o subordinados, por cuanto, no existe un plan que administre el control interno. No se conoció de visitas de control que determinen el cumplimiento de los acuerdos firmados en el contrato, comunicación de resultados por parte de las jefaturas, donde se detalle el tipo de trabajo que realizó el funcionario.

➤ Aunque la asignación del Teletrabajo para los funcionarios, se le traslada a cada jefatura, no existen criterios definidos que establezcan de forma justificada, que funcionario puede optar por esta modalidad de trabajo, lo que conlleva a utilizar en la mayoría de los casos posiciones subjetivas para esas asignaciones.

➤ Tampoco quedo en evidencia evaluaciones, encuestas o algún mecanismo que identifique si las personas que han realizado teletrabajo son aptas y cumplen las expectativas de las jefaturas, en relación con el desempeño de sus funciones.

➤ Revisando el SIREH, queda claro que el Teletrabajo no se encuentra incorporado al Sistema Integrado, lo que ocasiona que no hayan registros digital, es decir, no existe información válida para tomar decisiones sobre, desempeño, responsabilidad, compromiso y viabilidad de esa forma de trabajo.

➤ Sería prudente valorar las condiciones de confort, privacidad con que cuenten los funcionarios que opten por Teletrabajo, en el sentido de verificar si mientras éste se ejecuta, el funcionario cuenta con distracciones que perjudicaran la calidad del trabajo, como por ejemplo hijos pequeños, personas con alguna dificultad de salud.

### **3. CONCLUSIONES.**

De los resultados se concluye aspectos de importancia en términos de eficiencia y eficacia para el quehacer institucional, desde el punto de vista de Talento Humano, y que se traduce en lo siguiente:

Ausencia de manuales de procedimientos aprobados que determinen la guía, estructura y responsabilidades para desarrollar el trabajo Socio Laboral, así como el proceso de teletrabajo. .

La metodología desarrollada en estudio socio laboral se ha hecho de manera “empírica” por el personal de la UPI. Ha sido ejecutado únicamente a los oferentes que aplican un puesto vacante, excluyendo a los funcionarios que actualmente son parte de la institución.

El programa PIC presentado por el área de Recursos Humanos del ICD es una réplica de un periodo a otro, más que un programa de capacitación, presenta una serie de cursos para instruir a los funcionarios internos o externos. De los veinticinco cursos contemplados e impartidos en el Plan Institucional de Capacitación para los periodos 2012 al 2014 un 76% (setenta y seis por ciento), presentan similitud con los años anteriores.

Falta de planes de capacitación interna de las jefaturas, donde puedan exponer sus funciones y competencias. Carece además el proceso de formación de un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad; aunado a la falta de instrumento que valore el clima organizacional en el ICD.

El sistema automatizado no se aprovecha al 100%, lo que implica la permanencia de gran cantidad de documentos en las estaciones de trabajo de RRHH, principalmente de la funcionaria que ocupa el puesto de Jefe, aumentando la vulnerabilidad de pérdida de información, saturación del archivo físico, poco control sobre los documentos confidenciales y limitación de espacio. No se cuenta con información actualizada ni depurada y existen procesos que no se ejecutan por medio de dicha herramienta. .

En el tema de teletrabajo no está incorporado al SIREH, y no se cuenta con un plan que administre el control interno, pues no fue posible conocer de visitas de control, que determinen con seguridad el cumplimiento de los acuerdos firmados en el contrato. A la vez, no se tiene criterios definidos que establezcan de forma justificada, que el funcionario puede optar por esta modalidad.

Tampoco queda en evidencia evaluaciones, encuestas o algún mecanismo que identifique si las personas que han realizado Teletrabajo son aptas y cumplen las expectativas de las jefaturas.

#### **4. RECOMENDACIONES.**

Se presentan las siguientes recomendaciones con el propósito de que la **Dirección General**, proceda a implementar acciones al sistema de control relacionado en el proceso de gestión de talento humano, planteadas como oportunidades de mejora descritas en el presente informe.

**1.** En coordinación con las entidades correspondientes valorar las gestiones y acciones para la creación de una plaza preferiblemente en el ámbito análisis ocupacional, de manera que fortalezca la operatividad de acción de la Unidad de Recursos Humanos. (Véase lo desarrollado en el punto 2).

**2.** Debe la Unidad Administrativo Financiera mediante la oficina de Recursos Humanos en coordinación con la Unidad de Programas de Inteligencia establecer pautas que determinen el correcto funcionamiento de los procesos,

---

análisis de oferentes, y valorar la conveniencia de estudio socio laboral a funcionarios actuales del ICD. (Véase punto 2.1).

**3.** Girar instrucciones con Asesoría Legal para que en coordinación con la Unidad Administrativo Financiero (oficina Recursos Humanos), se analice y revise el Reglamento de Organización, principalmente en el tema de vida y ccostumbres. (véase punto 2.1)

**4.** Valorar si el procedimiento consignado en el Manual “vida y costumbres”, se puede profesionalizar, mediante capacitación adecuada a los involucrados en las acciones, por cuanto la forma empírica no debería sustituir los modelos formalmente establecidos. (Véase punto 2.1).

**5.** En el tema de salud ocupacional, debe la administración activa valorar si se cuenta con un plan desarrollado sobre como mitigar los posibles siniestros relativos a desastres naturales que se puedan presentar en la institución, verificar los estándares que actualmente se poseen en pro del mejoramiento de esos mecanismos de defensa que disminuyen en gran medida los impactos negativos de los riesgos. (Véase punto 2.2 a).

**6.** Que la Dirección General en coordinación con la Unidad Administrativo Financiero analice y determine si la institución está trabajando bajo estándares de calidad, políticas, procedimientos y evaluaciones que den resultados satisfactorios para la toma de decisiones. (Véase lo desarrollado en el punto 2.2 b).

**7.** Instruir a Recursos Humanos la depuración de expedientes físicos del personal, y analizar la conveniencia de establecer parámetros para que en coordinación con Tecnologías de Información determinen los ajustes al SIREH relativos a formularios, reportes, formatos, parámetros mejorando el uso y funcionamiento adecuado y maximizando la herramienta disponible. (Véase punto 2.2 c).

**8.** Girar instrucciones a Recursos Humanos para que en coordinación con Asesoría Legal, se diseñe Manual de Procedimientos para el adecuado funcionamiento del Teletrabajo, garantizando plan de control interno que mitigue el riesgo de incumplimiento de funciones y de condiciones por parte de los trabajadores. (Véase punto 2.3).