

**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
AUDITORÍA UNIVERSITARIA
INFORME DE AUDITORÍA AU-03-2025**

**ASESORÍA RELATIVA A LA EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, Y RELACIÓN DE PUESTOS**

ALAJUELA

MARZO, 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Origen del estudio	6
1.2. Objetivo	6
1.3. Alcance del estudio	7
1.4. Marco referente y metodología aplicada	7
1.5. Comunicación preliminar del resultado del estudio	8
2. RESULTADOS	10
2.1 Prolongación en los procesos de contratación de personal	11
2.2 Rotación en determinadas áreas	12
2.3 Sobrecarga administrativa por procesos repetitivos	14
2.4 Dependencia en personal interino	16
2.5 Falta de personal de apoyo psicológico	18
2.6 Falta de actualización en las normas de reclutamiento y selección	19
2.7 Ausencia de políticas y procedimientos	20
2.8 Demora en la identificación de vacantes clave y su cobertura	21
2.9 Provisión para vacaciones y liquidaciones	23
3. CONCLUSIONES	24

RESUMEN EJECUTIVO
INFORME DE AUDITORÍA AU-03-2025
ASESORÍA RELATIVA A LA EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, Y RELACIÓN DE PUESTOS

¿Qué examinamos?

Se examinó la uniformidad y consistencia de los procesos de reclutamiento y selección y de elaboración del cuadro de relación de puestos en la gestión de desarrollo humano de la Universidad Técnica Nacional, determinando oportunidades de mejora para optimizar la eficiencia operativa y la calidad del servicio, conforme con la normativa vigente y las mejores prácticas.

¿Por qué es importante?

Es importante por cuanto los procesos de reclutamiento y selección y de elaboración del cuadro de relación de puestos son pilares fundamentales para la automatización de los sistemas de información que dan soporte a la gestión de desarrollo del recurso humano, se requiere su constante revisión para mejorar la eficiencia operativa y minimizar los riesgos relacionados.

¿Qué encontramos?

Se determinó en las labores operativas propias de reclutamiento y selección que a pesar del esfuerzo que realiza el área, se presentan oportunidades de mejora en los siguientes aspectos:

- Prolongación en los procesos de contratación de personal: provoca períodos extendidos sin personal en áreas, afectando la eficiencia y continuidad operativa de la dependencia solicitante del servicio de contratación.
- Alta rotación de personal en determinadas áreas: dependencias como la Dirección de Gestión Financiera y el Registro Universitario.

- Sobrecarga administrativa por procesos repetitivos: el volumen elevado de nombramientos temporales sobrecarga al equipo de recursos humanos, reduciendo la eficiencia operativa.
- Dependencia en personal interino: estos nombramientos son temporales, afectan la estabilidad laboral y dificultan el desarrollo a largo plazo de los equipos de trabajo.
- Falta de personal de apoyo psicológico: esto afecta el soporte técnico en los procesos de reclutamiento.
- Falta de actualización en las normas de reclutamiento y selección: las regulaciones requieren de actualización, por lo que limitan la adopción de mejores prácticas y flexibilidad en el proceso de selección de talento.

El cuadro de relación de puestos consiste en un conjunto de archivos en formato Excel, que ofrecen una visión detallada de la estructura presupuestaria y salarial para distintas unidades y sedes de la UTN, se presentan los siguientes aspectos de mejora:

- Ausencia de políticas y procedimientos: la ausencia de guías formales para elaborar, actualizar y gestionar la Relación de Puestos.
- Demora en la identificación de plazas vacantes clave y su cobertura: el llenado de formularios o pedimentos esenciales conlleva lentitud en el trámite, causa interrupciones operativas.
- Provisión para vacaciones y liquidaciones: la relación de puestos no visibiliza algoritmos para proyectar en la relación de puestos el reconocimiento del pago del disfrute de vacaciones, así como las liquidaciones de beneficios laborales originada en contratación por tiempo definido.

¿Qué sigue?

Se sugiere y acuerda con la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano que proceda a coordinar las acciones necesarias para apoyar el proceso de reclutamiento y selección a fin de: implementar un sistema informático que integre las funciones de todos los subprocesos de la gestión de desarrollo humano, al respecto se sugiere solicitar colaboración a la dirección de las carreras de Ingeniería del Software e Ingeniería en Tecnologías de Información, analizar la

pertinencia de firmar convenios con otras instituciones públicas en la búsqueda de alternativas de soluciones informáticas y de otro tipo, mantener el sistema de carrera administrativa de la UTN mediante el cual se promueven las oportunidades de crecimiento y desarrollo de las personas servidoras de la UTN, implementar el Manual de Cargos de la UTN una vez aprobado, elaborar e Implementar el Plan de Sucesión, continuar con el desarrollo del Sistema Integrado de Gestión Universitario (SIGU), elaborar la propuesta de análisis de la metodología utilizada para el proceso de reclutamiento y selección con especial atención a las actividades asignadas al Rector en los trámites de reclutamiento y selección, ejecutar las actividades descritas en el Plan para la aplicación del Transitorio IX de la Ley No. 10159, Ley Marco de Empleo Público, valorar la posibilidad de utilizar alguna plaza vacante para contratar un especialista en Psicología, elaborar una propuesta para determinar la necesidad de adquirir Baterías de Pruebas y elaborar el plan de trabajo con el detalle de las gestiones a realizar para la adquisición del producto o la contratación de la empresa; y revisar la propuesta de actualización de la normativa que regula el proceso de Reclutamiento y Selección y gestionar su aprobación ante las autoridades competentes y elaborar el plan de trabajo con el detalle de las gestiones a realizar para la actualización de la normativa.

Con respecto al proceso de relación de puestos se sugiere y acepta lo siguiente: elaborar el procedimiento para regular el registro y actualización de la herramienta denominada Relación de Puestos, indicando la frecuencia o periodicidad en el procedimiento; mantener la responsabilidad compartida del control de la Relación de Puestos entre la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano y la Dirección de Gestión Financiera, continuar con la práctica de identificar en la Relación de Puestos aquellas plazas que se encuentran vacantes para efectos de monitoreo, continuar con el registro y control de las vacaciones con el mecanismo actual hasta tanto se disponga del Sistema Informático en SIGU; y actualizar anualmente el estudio actuarial del pasivo por jubilaciones.

INFORME DE AUDITORÍA AU-03-2025
ASESORÍA RELATIVA A LA EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, Y RELACIÓN DE PUESTOS

Referencia:

Informe de Auditoría AU-03-2025, remitido mediante la carta AU-193-2025 del 31 de marzo de 2025 a la Directora de Gestión de Desarrollo Humano con copia a Rectoría, Dirección General de Administración Universitaria, Dirección de Gestión Financiera y Dirección de Gestión de Tecnologías de la Información.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Origen del estudio

El presente estudio se realiza en cumplimiento con el Plan de Trabajo de la Auditoría Universitaria del año 2024, atendiendo la perspectiva del área de administración, eje transversal de procesos de gestión y sostenibilidad relativo a la política de modernización de la gestión para el cumplimiento de los objetivos institucionales en cuanto al fortalecimiento de la gestión de desarrollo o capital humano (apoyo al modelo de gestión de talento humano) y el tema que integra el alcance o de prioridad estratégica institucional para su desarrollo: optimización y estandarización de normativa y procesos administrativos, establecido en el Plan Institucional de Desarrollo Estratégico de la Universidad Técnica Nacional (UTN), 2022-2026, versión 2¹.

1.2. Objetivo

Determinar la uniformidad y consistencia de las operaciones, normativa y actividades de control interno y la técnica aplicable en los procesos críticos de recursos humanos, reclutamiento y selección y relación de puestos, para contribuir a un mejoramiento continuo y a un servicio de calidad.

¹ PIDE UTN 2022-2026 dado a conocer a la comunidad universitaria por medio de la Circular R-044-2022 del 18 de mayo de 2022, versión segunda actualizada y aprobada por el Consejo Universitario mediante acuerdo 4-1-2023 de la Sesión Ordinaria N. 1-2023 del 12 de enero de 2023.

1.3. Alcance del estudio

El estudio comprende el análisis de la gestión de la Dirección de Gestión del Desarrollo Humano (DGDH), con la finalidad de identificar la manera en que se llevan a cabo los siguientes procesos: proceso de reclutamiento y selección, así como, proceso de elaboración y actualización del cuadro de relación de puestos institucional; si esos procesos se encuentran apegados al ordenamiento jurídico, a una adecuada técnica en materia de recursos humanos y a las mejores prácticas existentes y aplicables en esa materia, estudiando la contratación o concursos de personal administrativo del periodo 2023 realizado por el área de Reclutamiento, Selección e Inducción, ampliándose en los casos que se considere necesario; con el propósito de identificar oportunidades de mejora que contribuirán con el sistema de control interno y prestación del servicio alineado al marco legal y técnico y a las prácticas sanas.

1.4. Marco referente y metodología aplicada

El proyecto de auditoría se realiza conforme las potestades dadas a las auditorías internas para brindar asesoría en materia de su competencia², en este caso sobre la contribución del sistema de control interno a la uniformidad y consistencia en las operaciones de la DGDH. El estudio utiliza como insumo el análisis realizado por la empresa Bermúdez Méndez y Asociados S.A.³, y se consideró la Ley General de Control Interno N. 8292⁴, la Ley General de la Administración Pública N. 6227⁵ y las Normas de control interno para el Sector Público⁶.

Asimismo, se considera la Ley Orgánica de la UTN N. 8638⁷, el Estatuto Orgánico de la UTN, el Reglamento Orgánico de la UTN, el Manual de Organización y Funciones de la DGDH, el Reglamento Autónomo de Gestión y Servicio de la UTN (RAGS), las Normas de Reclutamiento y Selección de los Servidores de la UTN, el PIDE UTN 2022-2026 versión 2; y demás normativa legal y técnica aplicable al objeto de estudio.

² Según lo dispuesto en el inciso d) del artículo 22 de la Ley General de Control Interno y el numeral 1.1.4 de las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público emitidas por la Contraloría General de la República.

³ Procedimiento de contratación N. 2024LD-000137-0018962008, "Servicio profesional de auditoría para el análisis de la gestión de la Dirección de Gestión del Desarrollo Humano de la Universidad Técnica Nacional".

⁴ Ley N. 8292. Publicada en La Gaceta N. 169 del 04 de setiembre de 2002.

⁵ Ley N. 6227. Publicada en la Gaceta N. 102 del 30 de mayo de 1978.

⁶ CGR, Normas de control interno para el Sector Público. Publicada en La Gaceta N.26 del 6 de febrero de 2009.

⁷ Ley N. 8638. Publicada en La Gaceta N.107 del 04 de junio de 2008, Alcance: 22-A.

1.5. Comunicación preliminar del resultado del estudio

La DGDH recibe el Informe del consultor externo y presenta soluciones alternas y plazos⁸ que son aprobadas por el Consejo Universitario. El análisis realizado a los resultados y propuesta de soluciones alternativas presentadas por la DGDH determina la necesidad de reunir a las siguientes autoridades universitarias: Licda. Miriam Boza Ferreto, Directora a. i. de la DGDH, Lic. Alexander Ramírez Mussio, Director a. i. de la Dirección de Gestión Financiera (DGF) e Ing. Jairo Bonilla Castro, Director de la Dirección de Gestión de Tecnologías de Información (DGTI), con el propósito de informar el análisis y la aceptación de las soluciones alternas por la Auditoría Universitaria y efectuar su lectura y análisis conjunto para el alcance de las soluciones alternas en relación con el proyecto informático institucional, reunión que se llevó a cabo el día jueves 27 de febrero de 2025.

Existe incidencia de estas soluciones con el proyecto informático institucional que lidera la DGTI en cuanto: a) el tiempo estimado de 18 meses en la “solución alterna actualización y aprobación de la normativa de reclutamiento y selección”, este plazo podría afectar el desarrollo del sistema integrado de información automatizado estimado su avance en un 50% a diciembre 2026 según el PIDE-UTN, b) la coordinación que se requerirá con la “solución alterna solicitar la colaboración de la dirección de las carreras -ISW y ITI-⁹, para que se asignen labores de proyectos informáticos en el Plan de Trabajo de los Docentes y en las actividades académicas de los estudiantes”, c) la posible coordinación que se requerirá para solicitar la colaboración a la dirección de la carrera -IPC-¹⁰ para que el levantamiento de procesos institucionales propios de la DGDH, cuyo resultado será un insumo no solo para la DGDH sino también para el diseño y desarrollo del sistema de información automatizado y d) el tiempo estimado de 12 meses en la “solución alterna elaboración del procedimiento para regular el registro y actualización de la herramienta denominada Relación de Puestos”, este plazo podría afectar el desarrollo del

⁸ Mediante carta DGDH-2465-2024 del 9 de diciembre de 2024 se presentan observaciones y soluciones alternas al Informe del consultor externo, aprobadas por el Consejo Universitario mediante acuerdo 19-4-2025 del 13-02-2025.

⁹ Dirección de las carreras: Ingeniería del Software -ISW- e Ingeniería en Tecnologías de Información -ITI-. Mediante circular R-para que se asignen labores de proyectos informáticos en el Plan de Trabajo de los Docentes y en las actividades académicas de los estudiantes

¹⁰ Dirección de la carrera Ingeniería en Procesos y Calidad -IPC- de la Sede Central. Mediante circular R-017-2025 del 03-03-2025 la Rectoría hace el comunicado oficial del “Levantamiento de procesos institucionales” a través de la carrera IPC; al respecto previamente el Auditor General había sido informado verbalmente por la Rectoría.

sistema integrado de información automatizado estimado su avance en un 50% a diciembre 2026 según el PIDE-UTN. El procedimiento definitivo debe incluir la “solución alterna indicar la frecuencia o periodicidad en el procedimiento para regular el registro y actualización de la Relación de Puestos” y considerar también la “solución alterna mantener la responsabilidad compartida del control de la Relación de Puestos entre la DGDH y la DGF”; en la presente reunión se informa al respecto a la DGF.

Por consiguiente, el plazo de 18 meses para disponer de normativa actualizada de reclutamiento y selección que permitirá disponer de los requerimientos para el sistema de información y el tiempo estimado de 12 meses y la complejidad que conlleva disponer del procedimiento de registro, actualización y control de la Relación de Puestos, requieren de una estrategia alternativa para que la DGTI pueda disponer de los procedimientos y requerimientos de información para el sistema automatizado en un menor tiempo.

Es importante reiterar que la “solución alterna de mantener la responsabilidad compartida del control de la Relación de Puestos entre la DGDH y la DGF” debe ser conocida por la DGTI, con el propósito de establecer la estrategia de estudio. Se analiza y comenta la conveniencia de efectuar su análisis técnico con todos los elementos del cuadro de relación de puestos bajo la responsabilidad de la DGDH y luego los elementos bajo la responsabilidad y control de la DGF juntamente con el detalle del procedimiento de deducciones. También se comenta como parte de la estrategia para la Relación de Puestos, la posibilidad de estudiar o considerar tres tipos de funcionarios: administrativo, docente y administrativo en principio a tiempo completo quien además imparte lecciones como docente hasta por medio tiempo; al respecto se comenta ampliamente.

Ante esta situación se sugiere que también conviene llevar a cabo la normalización de los elementos que conforman el cuadro de relación de puestos, con el fin de identificar la fuente (dependencia, área o proceso) que origina los datos (columnas) del cuadro de relación de puestos y mejorar la organización de los datos para minimizar la redundancia, la posible incoherencia que pudiera existir entre las dependencias que tienen participación en el proceso o bien es una forma para verificar la asignación de actividades precisas al área o proceso responsable de generar los datos requeridos, mejorando la integridad y eficiencia de la base de

datos del sistema de información institucional; llevar a cabo esta labor permitirá precisar requerimientos de información en menor tiempo a los 18 meses estimado para actualizar la normativa de reclutamiento y selección y a los 12 meses estimado en elaborar el procedimiento para regular el registro, actualización y control de la herramienta Relación de Puestos, mediante la cual se gestiona el presupuesto de remuneraciones y se planifica la gestión de desarrollo y recurso humano; al respecto la DGTI solicita asesoría y acompañamiento a la Auditoría Universitaria, para lo cual se hará el análisis respectivo.

Por último, se reitera que la alternativa de normalización del cuadro de relación de puestos puede constituirse en una estrategia integral que permitirá disponer de requerimientos para el diseño y desarrollo del sistema en menor tiempo al plazo contenido en las alternativas de solución, lo cual sería un insumo que complementa el levantamiento de procesos, la actualización de normativa en materia de reclutamiento y selección, y la elaboración del procedimiento para el registro y actualización del cuadro de relación de puestos.

2. RESULTADOS

El estudio realizado procura generar un insumo a la Universidad sobre la gestión del proceso de reclutamiento y selección, y de elaboración de la relación de puestos, el principal propósito de este trabajo es que a partir de las oportunidades de mejora y soluciones alternas que se presentan se contribuya con la uniformidad y consistencia de las operaciones y datos de la DGDH, lo cual apoyará la gestión del proyecto sistema de información automatizado institucional. Todas las soluciones alternativas son asumidas para su implantación por la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano en el plazo indicado.

A. Procedimiento de Reclutamiento y Selección de UTN

El análisis de los 66 pedimentos ejecutados por el área de Reclutamiento, Selección e Inducción durante el año 2023, revela diversos riesgos asociados a la gestión del talento humano.

2.1 Prolongación en los procesos de contratación de personal

Condición: La duración promedio de los procesos de contratación (6 meses y 10 días) revela la posibilidad de que las áreas se queden sin personal por largos periodos, afectando la eficiencia y continuidad operativa.

Criterio: Según el artículo 11 del Reglamento Autónomo de Gestión y Servicio de la UTN, el proceso de reclutamiento debe ser eficiente y rápido para disponer de candidatos idóneos a través de un registro de elegibles y oferentes, garantizando la continuidad operativa. Además, el artículo 9 del mismo reglamento subraya la necesidad de transparencia y acceso equitativo en los concursos. La Ley Marco de Empleo Público, artículo 14, establece que el reclutamiento debe basarse en la idoneidad comprobada, promoviendo procesos ágiles y transparentes. La Ley General de la Administración Pública, artículo 4, también exige la eficiencia en la prestación de los servicios públicos, subrayando la necesidad de optimizar los tiempos en los procesos.

Causa: La duración de los procesos varía dependiendo de la complejidad del puesto y el número de candidatos evaluados, una lenta respuesta por parte de los clientes dueños de las plazas, aunado que existe un modelo de respuesta reactivo y no proactivo por parte de la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano, una reiteración de firmas del Rector y de los Decanos. Se realizan procesos para cada solicitud de pedimento, aunque sean plazas de igual naturaleza y clase. La ausencia de sistemas automatizados incide en la implementación de soluciones ágiles y de amplio alcance que apoyen estos procesos.

Efecto: A continuación, se resume la duración del proceso de reclutamiento y selección efectuada durante el año 2023:

- Menor Tiempo: 2 meses y 25 días, registrado en la contratación de un docente.
- Mayor Tiempo: 9 meses y 12 días, observado en un proceso para la Dirección de Gestión Financiera.
- Promedio General: 6 meses y 10 días, lo que sugiere oportunidades de mejora en la fase de verificación de requisitos y validación final.

Adicionalmente, se identifican otros efectos potenciales, relacionados con:

- Sobrecarga de trabajo en la reserva personal y procesos de reclutamiento y selección reiterados con cadenas de movimientos de personal de hasta 4 niveles o lo que en la técnica de recursos humanos son las cadenas o movimientos de personal, que son el resultado de varios movimientos alineados.

Soluciones alternas:

1. Implementar un sistema informático que integre las funciones de todos los subprocesos de gestión de Desarrollo Humano.
2. Solicitar la colaboración de la Dirección de las Carreras -ISW, ITI-, para que se asignen labores de Proyectos Informáticos en el Plan de Trabajo de los Docentes y en las actividades académicas de los estudiantes.
3. Analizar la pertinencia de firmar convenios con otras instituciones públicas para apoyar la gestión de la DGDH.

La DGDH indica que el plazo previsto para atender estas soluciones alternas es de 18 meses.

2.2 Rotación en determinadas áreas

Condición: Las dependencias como la Dirección de Gestión Financiera y el Registro Universitario presentan alta rotación, generando afectación en el funcionamiento y sobrecarga en el personal activo.

Criterio: El artículo 7 del Reglamento Autónomo de Gestión y Servicio de la UTN promueve la estabilidad laboral, un aspecto clave para reducir la rotación de personal y asegurar la continuidad de las operaciones. La Ley General de Control Interno, en su artículo 13 inciso e) y 7, menciona la importancia de establecer políticas y prácticas de recursos humanos apropiadas y sistemas completos, integrados y congruentes, promoviendo una gestión adecuada de los recursos humanos para minimizar rotaciones innecesarias. A su vez, el artículo 4 de la Ley General de la Administración Pública también resalta la importancia de la continuidad en los servicios públicos.

Causa: La alta rotación en áreas de la institución responde a una combinación de factores organizacionales, se evidencia en una cantidad de plazas proporcionalmente mayor en el área financiera y registro en comparación con otras áreas, se evidencia que los participantes son puestos de primer ingreso a la estructura ocupacional de la UTN. Un plan de sucesión que prepare a los empleados para asumir nuevos roles podría minimizar los efectos de la rotación.

El personal de estas áreas tiene una formación que supera el mínimo exigido para los puestos en que están nombrados lo que los reta a buscar la primera oportunidad de alinear su formación académica. Además, no se dispone de un Manual de cargos que define funciones, responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo, este instrumento es fundamental para el buen funcionamiento institucional.

Efecto: A continuación, se muestran las dependencias con mayor rotación de procesos efectuados en el área de Reclutamiento, Selección e Inducción:

- Dirección de Gestión Financiera: registra 15 pedimentos, destacando una alta movilidad por promociones y reestructuraciones internas.
- Dirección de Registro Universitario: con 9 pedimentos, la rotación se debe a renunciadas y permisos prolongados.
- Carreras Académicas: presentan 12 pedimentos relacionados con la expansión de programas y cursos nuevos.
- Áreas Administrativas Generales: generan 11 pedimentos para cubrir necesidades operativas en mantenimiento, arquitectura y soporte institucional.

Otros efectos potenciales que se presentan, son los siguientes:

- Pérdida de conocimiento institucional.
- Sobrecarga en la lista de personal activo.
- Incremento en el tiempo de respuesta en procesos administrativos esenciales.

Soluciones alternas:

1. Implementar el Manual de Cargos de la UTN una vez aprobado.
2. Elaborar e implementar el Plan de Sucesión.

La DGDH indica que el plazo previsto para atender la solución alterna 1 es de 6 meses, y la solución 2 es de 3,5 años. Hace la observación de mantener el sistema de carrera administrativo de la UTN mediante el cual se promueven las oportunidades de crecimiento y desarrollo de las personas servidoras de la UTN.

2.3 Sobrecarga administrativa por procesos repetitivos

Condición: El volumen de nombramientos interinos y temporales aumenta la carga operativa en la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano, generando desgaste y reduciendo la eficiencia del equipo. Las causales que activan los concursos son renunciaciones voluntarias, promociones internas, jubilaciones, ampliación de oferta académica o permisos temporales.

A continuación, se muestran los principales resultados del análisis efectuado a los pedimentos correspondientes al año 2023.

- Renunciaciones voluntarias: constituyen el 32% del total y requieren reemplazos inmediatos en determinadas áreas lo que reta a tener procedimientos establecidos en otros entes públicos como son los concursos sin oposición, denominados ascenso al nivel superior inmediato, el origen del problema una normativa conservadora.
- Promociones internas: representan el 26% del total, principalmente en áreas administrativas como finanzas donde el concurso interno sin oposición es una opción viable, pero reta a modificar la normativa actual.
- Jubilaciones: cubren el 19% del total, especialmente en puestos administrativos de larga data.
- Ampliación de la Oferta Académica: impulsan el 17% del total para atender programas emergentes.
- Cobertura de permisos temporales: constituyen 6% del total, relacionados con licencias por maternidad y permisos sin goce de salario.

Criterio: De acuerdo con el artículo 50 y 79 del Reglamento Orgánico de la UTN, se espera que los procesos administrativos sean optimizados y, en la medida de lo posible, automatizados para reducir cargas operativas y aumentar la eficiencia, donde las jefaturas son las responsables. La Ley General de Control Interno, artículos 7 y 15 inciso b) con especial

atención al subíndice v., promueve la implementación de sistemas de control interno y la automatización de procedimientos para asegurar una gestión eficaz de los recursos públicos. Asimismo, el artículo 9 de la Ley Marco de Empleo Público exige que la administración pública utilice técnicas y efectúe concursos internos y externos por oposición y méritos, para ello debe disponer de los recursos tecnológicos disponibles para mejorar sus procesos. Dentro de la técnica y las mejores prácticas se establece el tipo de concurso de personal, denominado Concurso Interno sin Oposición, que corresponde a un proceso de selección en el que solo pueden participar los empleados actuales de una organización. No se requiere que los candidatos compitan mediante pruebas o evaluaciones formales; la selección se basa en méritos previos, desempeño laboral y cumplimiento de requisitos específicos para el puesto vacante. Estos procedimientos deben estar definidos con claridad para suministrar los requerimientos técnicos para los sistemas de información computarizados, lo cual a su vez permitirá establecer los controles generales y específicos para el procesamiento de datos.

Causa: La sobrecarga administrativa en la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano se origina en una combinación de factores normativos y operativos que limitan la agilidad y eficiencia en los procesos de nombramiento. Por un lado, la normativa actual privilegia los concursos internos para cubrir vacantes, lo que implica iniciar procedimientos completos y repetitivos cada vez que surgen necesidades de personal, incluso cuando estos podrían atenderse mediante procesos simplificados, como los concursos sin oposición. Este enfoque rígido, orientado a una gestión conservadora, dificulta la implementación de alternativas más flexibles, como un registro continuo de candidatos elegibles tanto internos como externos, que permitiría responder con mayor rapidez y eficacia.

Además, los sistemas de apoyo empleados, como el uso de aplicaciones en Excel, no están diseñados para manejar la carga operativa ni para automatizar la captura de información. Estos sistemas manuales obligan a realizar entradas de datos repetitivas para cada concurso, lo que incrementa considerablemente la carga de trabajo y reduce la eficiencia del equipo. La falta de un sistema automatizado que integre la información y permita la gestión continua de candidatos agrava la sobrecarga y ralentiza los tiempos de respuesta en procesos clave.

En resumen, la combinación de una normativa restrictiva que requiere una actualización y la dependencia de sistemas manuales para la gestión de información contribuye a un ciclo de procesos repetitivos que desgastan el equipo, limita la agilidad de respuesta y afecta la eficiencia operativa en la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano. Aunado a que la metodología utilizada asigna actividades en apariencia repetitiva que competen exclusivamente al Rector porque así está asignado en la metodología o procedimiento, quien deberá valorar técnica y legalmente la conveniencia de mantener esas actividades.

Efecto: Los efectos potenciales son los siguientes:

- Retraso en procesos esenciales de gestión de personal.
- Posible aumento de errores administrativos.
- Desgaste emocional y profesional en el equipo de recursos humanos.

Soluciones alternas:

1. Analizar la pertinencia de firmar convenios con otras instituciones públicas para apoyar la gestión de la DGDH.
2. Elaborar la propuesta de análisis de la metodología utilizada para el proceso de reclutamiento y selección.

La DGDH indica que el plazo previsto para atender la solución alterna 1 es de 18 meses, y la solución 2 es de 6 meses. Hace la observación de continuar con el desarrollo del Sistema Integrado de Gestión Universitario (SIGU).

2.4 Dependencia en personal interino

Condición: El área de Reclutamiento, Selección e Inducción lo que produce en forma mayoritaria son nombramientos interinos. A continuación, se muestra el resultado del análisis efectuado según el estado de los candidatos:

- Interinos: el 60% corresponde a nombramientos interinos, necesarios para responder rápidamente a situaciones temporales y mantener la operatividad institucional.
- Propiedad: el 40% restante corresponde a puestos en propiedad, consolidando la estructura organizativa.

Criterio: Conforme al artículo 8 del Reglamento Autónomo de Gestión y Servicio de la UTN, la institución debe buscar la estabilidad laboral mediante el procedimiento técnico correspondiente para pasar de interinos a puestos en propiedad. La Ley Marco de Empleo Público, artículo 11, establece que los nombramientos deben registrarse por la estabilidad y seguridad en el empleo, y disponer de planes de empleo público con el propósito de promover la permanencia de los trabajadores y evitando la dependencia excesiva en personal interino.

Causa: La normativa privilegia el concurso interno, normativa que debe actualizarse y una clara orientación a gestionar las acciones bajo un modelo reactivo. La designación de nombramientos en propiedad debe realizarse de conformidad con la Ley aplicable.

Efecto: A continuación, se detalla el efecto por tipo de procedimiento y peso relativo:

- Nombramientos por vacantes temporales: cubren el 51% del total, enfocados en suplir ausencias por permisos sin goce de salario, maternidad o licencias.
- Contrataciones por ampliación de la oferta académica: representan el 28% del total, creadas para cubrir la demanda de programas educativos emergentes o en su mayoría programas comprados por terceros.
- Reemplazo por renunciaciones y jubilaciones: abarcan el 21% del total, destinados a cubrir la salida definitiva de personal.

Los efectos potenciales que se identifican son los siguientes:

- Pérdida de continuidad en procesos operativos y académicos que dificulta el desarrollo a largo plazo de los equipos de trabajo.
- Mayor rotación y falta de compromiso del personal interino.
- Incremento en la carga administrativa por renovación constante de contratos.

Solución alterna:

1. Ejecutar las actividades descritas en el Plan para la aplicación del Transitorio IX de la Ley No. 10159, Ley Marco de Empleo Público para asignación de los nombramientos en propiedad de las personas servidoras. La DGDH indica que el plazo previsto para atender esta solución alterna es de 3 años.

2.5 Falta de personal de apoyo psicológico

Condición: La ausencia de personal en formación de áreas especializadas como psicología limita la capacidad de la UTN, esto para brindar servicios fundamentales de apoyo técnico en las pruebas que correspondan a los procesos de reclutamiento.

Criterio: El artículo 58 del Reglamento Orgánico de la UTN asigna a la Dirección de Gestión del Desarrollo Humano la responsabilidad de asegurar que el personal especializado como Psicología esté adecuadamente contratado para apoyar en la gestión del talento humano. La Ley Marco de Empleo Público, artículo 14 y siguientes, indica que la selección debe basarse en la idoneidad y en la cobertura de necesidades técnicas específicas que permitan un desarrollo integral del personal. Igualmente, de la misma forma las normas de reclutamiento y selección asumen como pivote la participación del área de psicología en el proceso, el Manual descriptivo de clases puestos actual y las Normas de reclutamiento y selección retan a ejecutar pruebas psicométricas. Se informa verbalmente que desde el 2015 la Universidad mantiene suspendidos los procesos de reasignación de plazas, asimismo, en este momento no es posible la creación de plazas por restricción de la Contraloría General de la República según la Regla Fiscal.

Causa: Se ha tomado decisiones de trasladar personal especializado de reclutamiento y selección afectando el servicio público privilegiando otras acciones, ausencia de enfoque orientado a los efectos y resultados en la gestión de recursos humanos y un modelo de estructura de recursos humanos que no potencia el trabajo interdisciplinario.

Efecto: Los efectos potenciales identificados son los siguientes:

- Dificultad para brindar apoyo psicológico adecuado al personal.
- Falta de soporte en la gestión del talento humano y desarrollo organizacional.
- Incremento de riesgos en la definición de los perfiles.

Soluciones alternas:

1. Valorar la posibilidad de utilizar alguna plaza vacante para contratar un especialista en Psicología.

2. Elaborar una propuesta para determinar la necesidad de adquirir Baterías de Pruebas y elaborar el plan de trabajo con el detalle de las gestiones a realizar para la adquisición del producto o la contratación de la empresa.

La DGDH indica que el plazo previsto para atender la solución alterna 1 es de 3 meses y la solución 2 es de 18 meses.

2.6 Falta de actualización en las normas de reclutamiento y selección

Condición: Las normas técnicas vigentes se basan en paradigmas donde se asume que la idoneidad es sinónimo de un concurso por cada plaza, limitando el uso de mejores prácticas y flexibilidad en la selección de talento. La última actualización de las Normas de reclutamiento y selección de los servidores de la UTN fue publicada en la Gaceta No. 99 del 25 de mayo de 2021. La aplicación del artículo 136 del Reglamento Autónomo de Gestión y Servicio afecta la estandarización de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.

Criterio: De acuerdo con el artículo 9 del Reglamento Autónomo de Gestión y Servicio de la UTN, los procesos de selección deben realizarse por concurso de antecedentes, requieren ser actualizados periódicamente para responder a las demandas actuales del mercado laboral y las necesidades de la institución. El artículo 14 de la Ley Marco de Empleo Público establece el proceso de reclutamiento y selección para los servidores de nuevo ingreso con base en su idoneidad comprobada, también debe realizarse la implementación de procedimientos actualizados que promuevan la eficiencia y transparencia en la contratación. Se informa verbalmente que la universidad se encuentra en un proceso de análisis de la normativa interna, el cual considera la gestión de los procesos de contratación de personal, en cumplimiento del principio de legalidad.

Causa: No tienen un área especializada en la universidad que estandarice las políticas y procedimientos, además, con un modelo de sistemas de información y organización de recursos humanos que no responde a las necesidades de la universidad.

Efecto: Los efectos potenciales que fueron identificados son los siguientes:

- Restricción en el uso de herramientas contemporáneas como el plan de sucesión y registros dinámicos de elegibles.
- Rigidez en los procesos de selección, reduciendo la flexibilidad para responder a necesidades emergentes.
- Menor competitividad en la captación de talento especializado.

Solución alterna:

1. Revisar la propuesta de actualización de la normativa que regula el proceso de Reclutamiento y Selección, gestionar su aprobación ante las autoridades competentes y elaborar el plan de trabajo relativo a las gestiones por realizar para la actualización de la normativa. La DGDH indica que el plazo previsto para atender esta solución alterna es de 18 meses.

B. Procedimiento de Relación de Puestos de la UTN

La administración entregó un conjunto de archivos en formato Excel, los cuales ofrecen una visión detallada de la estructura presupuestaria y salarial para distintas unidades y sedes de la UTN en el 2023. Cada archivo representa la asignación de recursos para un área específica, proporcionando información sobre la distribución de puestos, categorías salariales y ajustes anuales.

2.7 Ausencia de políticas y procedimientos

Condición: Falta de normativa relacionada con el proceso de elaboración y actualización del cuadro de Relación de Puestos.

Criterio: El artículo 79 del Reglamento Autónomo de Gestión y Servicio de la UTN, el cual exige claridad y eficiencia en los procesos incluyendo la actualización de datos clave de gestión y suministro de información que otras dependencias le soliciten para atender procesos y procedimientos propios de la gestión o proceso compartido, enmarcado en las jefaturas. Además, los artículos 2 inciso g), 13 inciso e) y 15 inciso b) de la Ley General de Control Interno

enfatisa la necesidad de tener políticas y prácticas que estructuren las funciones y responsabilidades para un adecuado control interno, lo que implica establecer procedimientos normativos claros para mantener en este caso actualizada la relación de puestos. La Ley General de la Administración Pública, artículo 11 y la norma 4.5 cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico, respalda la necesidad de disponer de un acto aprobado para la implementación de normas, manuales y procedimientos que aseguran la correcta administración en este caso de los recursos humanos, facilitando así la toma de decisiones estratégicas basadas en información precisa bajo el principio de legalidad y técnicas vigentes.

Causa: Ausencia de procedimientos formalizados para actualizar y gestionar la Relación de Puestos.

Efecto: Entre los efectos potenciales, se destaca la desactualización de los datos sobre plazas y perfiles, afectando la toma de decisiones estratégicas, y permitiendo la posibilidad de que exista una sobrevaloración o subvaluación de las plazas.

Solución alterna:

1. Elaborar el procedimiento para regular el registro y actualización de la herramienta denominada Relación de Puestos, mediante la cual se gestiona el presupuesto de remuneraciones y se planifica la gestión de desarrollo y recurso humano, indicando en el procedimiento la frecuencia o periodicidad para el registro y actualización de la herramienta y elaborar el plan de trabajo.

La DGDH indica que el plazo previsto para atender esta solución es de 12 meses. Hace la observación de mantener la responsabilidad compartida del control de la Relación de Puestos entre la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano y la Dirección de Gestión Financiera.

2.8 Demora en la identificación de vacantes clave y su cobertura

Condición: La relación de puestos es un instrumento de apoyo a la construcción parcial del presupuesto y no es utilizado como la base de un sistema de información automatizado de

recursos humanos donde es evidente la ausencia de información básica como son: condición de la plaza, condición del ocupante, entre otros elementos, la vocación operativa del instrumento de relación de puestos en la gestión actual, está vaciado de su misión principal ser un instrumento de planificación de recursos humanos. Se indica verbalmente que las plazas vacantes se encuentran debidamente identificadas en la Relación de Puestos. El llenado de formularios o pedimentos esenciales conlleva lentitud en el trámite, causa interrupciones operativas.

Criterio: El artículo 7 y 8 de la Ley General de Control Interno exige un sistema de control completo, integrado y congruente con la distribución de responsabilidades, competencias y atribuciones institucionales, y monitoreo continuo y eficaz en cualquiera de los procesos del ente público exigiendo confiabilidad y oportunidad de la información y donde las plazas son un factor crítico de los recursos humanos que deben ser aseguradas su codificación, temporalidad, proporcionalidad de las plazas vacantes e interinas. El artículo 11 de la Ley Marco de Empleo Público relativo a las medidas mínimas de los planes de empleo público, tienen el propósito que también estipula la necesidad de identificar con rapidez y oportunidad las necesidades de personal y de responder de manera proactiva para cumplir con los objetivos de eficiencia operativa y continuidad. La norma 5.9 propicia el aprovechamiento de tecnologías de información para apoyar la gestión institucional mediante el manejo apropiado de la información y la implementación de soluciones ágiles y de amplio alcance.

Causa: Falta de monitoreo continuo del estado de las plazas.

Efecto: El efecto potencial que se identifica, son los retrasos en los procesos de contratación y sobrecarga laboral en áreas operativas.

Solución alterna:

1. Continuar con la práctica de identificar en la Relación de Puestos aquellas plazas que se encuentran vacantes para efectos de monitoreo. La DGDH indica que el plazo previsto para atender esta solución es de 4 meses.

2.9 Provisión para vacaciones y liquidaciones

Condición: El salario que debe recibir un trabajador durante sus vacaciones debe calcularse en función del promedio de sus ingresos durante las últimas cincuenta semanas previas al disfrute del derecho. Esto implica que dicha información debe reflejarse claramente en la relación de puestos. No se dispone de un sistema automatizado para el registro, control y monitoreo de las vacaciones, se informa que el sistema se encontrará próximamente en producción. En el caso del personal docente, según lo conversado, se observa una modalidad de contratación por tiempo definido y no se evidencia claridad en cuanto a la liquidación de los derechos en la relación de puestos. Se informa verbalmente que se está realizando un estudio actuarial para establecer el pasivo por jubilaciones en atención a las Normas internacionales de contabilidad del sector público.

Criterio: La relación de puestos debe evidenciar el cumplimiento de las obligaciones patronales originadas en el artículo 157 del Código de Trabajo relativa a la forma en que se registra presupuestariamente y paga el salario de la persona funcionaria cuando disfruta de sus vacaciones y con mayor razón en los casos donde el personal ostenta dos nombramientos, uno como docente y otro administrativo o bien, ocupa un puesto administrativo y simultáneamente como docente.

Causa: Ausencia de políticas claras y de un procedimiento formalizado en la Relación de Puestos para su elaboración y prever los fondos necesarios para vacaciones y liquidaciones laborales, generando un vacío en la asignación presupuestaria para estas obligaciones.

Efecto: Los efectos potenciales que se destacan, podría ser el incumplimiento de las normativas laborales respecto a la provisión de vacaciones y liquidaciones, lo cual puede propiciar conflictos laborales individuales o colectivos con posible afectación patrimonial a las arcas públicas. También, el aumento de la presión financiera sobre el presupuesto general, al requerir fondos adicionales para cubrir vacaciones y liquidaciones no presupuestadas.

Por último, la posible afectación en la planificación financiera, comprometiendo la estabilidad presupuestaria y la capacidad de asignación de recursos para otras necesidades institucionales.

Solución alterna:

1. Actualizar anualmente el estudio actuarial del pasivo por jubilaciones.

La DGDH indica que el plazo previsto para atender esta solución es de 12 meses. Hace la observación de continuar con el registro y control de las vacaciones con el mecanismo actual, hasta tanto se disponga del Sistema Informático en SIGU.

3. CONCLUSIONES

La UTN enfrenta múltiples riesgos operativos (prolongación en los procesos de reclutamiento y selección, actividades repetitivas, ausencia de procedimiento para elaborar y regular el cuadro de relación de puestos), legales (actualización de la normativa interna) y estructurales (rotación de personal y dependencia en personal interino) que afectan la uniformidad y consistencia de la gestión de la DGDH. La solución a estos problemas requiere una revisión integral de la normativa interna y la implementación de mejores prácticas en la planificación y ejecución de los procesos de recursos humanos garantizando que las decisiones estén alineadas con los principios de meritocracia y legalidad. La automatización de procesos, la transparencia y la gestión clara de responsabilidades y roles asignados son pilares fundamentales para mejorar la eficiencia operativa y minimizar los riesgos asociados; para la automatización de estos procesos se requiere de la estandarización de los procedimientos, elemento fundamental para la determinación de los requerimientos técnicos para el proyecto automatización de los sistemas de información institucional.