



AUDITORIA INTERNA

San José, 08 de agosto de 2025.

PANI-AI-OF-184-2025.

Señores (as)

Junta Directiva

Patronato Nacional de la Infancia

S.O.

Estimados (as) señores (as):

En cumplimiento del numeral tercero del acuerdo Artículo 004) Aparte 01) de Junta Directiva del Patronato Nacional de la Infancia, Sesión Ordinaria 2025-006 del 06 de febrero del 2025, en lo referente a la ejecución de un estudio al Departamento de Recursos Humanos en relación a la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal, se procedió a realizar la **“Auditoría Operativa sobre el proceso de Reclutamiento, Selección y Sustitución de personal en el Patronato Nacional de la Infancia”**, cuyos resultados se exponen en el informe adjunto No. AII-04-2025.

De conformidad con la Ley General de Control Interno se advierte la responsabilidad de cumplir con lo consignado en el Artículo 37 relacionado con el trámite de las recomendaciones, así como el Artículo 39 en lo relacionado con la responsabilidad administrativa en el no cumplimiento de lo estipulado en ellos, que en los aspectos más relevantes se indica:

“Artículo 37.- Informes dirigidos al jerarca.

Cuando el informe de auditoría este dirigido al jerarca, este deberá ordenar al titular subordinado que corresponda, en un plazo improrrogable de treinta días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de tales recomendaciones, dentro del plazo indicado deberá ordenar las soluciones alternas que motivadamente disponga; todo ello tendrá que comunicarlo debidamente a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente.”.

“Artículo 39.- Responsabilidades y sanciones.



AUDITORIA INTERNA

.../Igualmente, cabrá responsabilidad administrativa contra los funcionarios públicos que injustificadamente incumplan los deberes y las funciones que en materia de control interno les asigne el jerarca o el titular subordinado, incluso las acciones para instaurar las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, sin perjuicio de las responsabilidades que les puedan ser imputadas civil y penalmente”.

El presente estudio de auditoría estuvo a cargo de Luis Carlos López Sánchez, con la supervisión de Juan Carlos Fallas Segura, ambos funcionarios de esta Auditoría Interna.

Como parte del procedimiento de Auditoría, se realizaron las siguientes devoluciones:

1. El día **01 de agosto de 2025**; ese realizó una devolución de los resultados del estudio, en dicha reunión se contó con la participación de funcionarios de los Departamentos de Recursos Humanos y Tecnologías de la Información, según consta en el acta firmada. En la reunión se realizó una amplia exposición del origen, objetivo, alcance, resultados, del estudio.
2. El día **04 de agosto de 2025**; se hizo la comunicación de resultados a la Presidencia Ejecutiva del PANI, en dicha reunión se contó con la participación de funcionarios de la Presidencia Ejecutiva y del Departamento de Recursos Humanos, según consta en el acta firmada. En la reunión se realizó una amplia exposición del origen, objetivo, alcance, resultados, y propuesta de recomendaciones del estudio.

Agradeciendo la atención a la presente se despide,

Atentamente,



PRESIDENCIA
DE LA REPÚBLICA

GOBIERNO
DE COSTA RICA



AUDITORIA INTERNA



Maria Auxiliadora Chaves Campos

Auditora Interna

Auditoría Interna

Patronato Nacional de la Infancia

Tel. +(506) 2523-0717

<https://www.pani.go.cr>

C.c. Presidencia Ejecutiva del PANI
Departamento de Recursos Humanos
Departamento de Tecnologías de la Información
Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional
Gerencia de Administración
Control Interno
Legajo estudio
Consecutivo

✉ *MCC/jcfs/lcls*

INFORME FINAL



PATRONATO NACIONAL DE LA INFANCIA

Auditoría Interna

INFORME AII-04-2025 **AUDITORIA OPERATIVA SOBRE EL** **PROCESO DE RECLUTAMIENTO,** **SELECCIÓN Y SUSTITUCIÓN DE PERSONAL** **EN EL PATRONATO NACIONAL DE LA** **INFANCIA.**

Agosto 2025



AUDITORIA INTERNA

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	11
Origen de la Auditoria.....	11
Objetivo del estudio	12
Objetivos específicos	12
Alcance y período	13
Metodología Aplicada.....	13
Limitaciones durante la ejecución de la Auditoria.....	13
Flujograma del proceso evaluado.....	13
Siglas.....	17
2. RESULTADOS	18
1. A. ELEMENTOS DIAGNOSTICOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y SUSTITUCIÓN DE PERSONAL EN EL PATRONATO NACIONAL DE LA INFANCIA.....	18
Ejecución de los recursos presupuestados para sustituciones de personal.	18
Puestos de mayor demanda de sustituciones en el año 2024.	20
Situaciones que motivaron la sustitución temporal de puestos:.....	21
Períodos de mayor demanda de solicitudes de sustitución.	22
Cantidad de personas funcionarias en el Departamento de Recursos Humanos a cargo de los procesos de nombramientos y sustituciones.	23
Rotación del puesto Coordinador del Departamento de Recursos Humanos.....	24
B. FACTORES QUE AFECTAN LA OPORTUNIDAD CON QUE SE REALIZAN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y SUSTITUCIÓN DE PERSONAL EN EL PANI.....	25
Ausencia de acciones para la utilizar el plan de vacaciones como insumo para la planificación de las sustituciones previsibles	26
C. FACTORES QUE AFECTAN LA EFICACIA DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y SUSTITUCIÓN DE PERSONAL.	28
Ausencia de un Sistema de Información Integral que permita una gestión eficaz de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal.	28
Utilización de hojas Excel para registrar la información de oferentes y elegibles.	33
Debilidades asociadas a la alimentación, control y mantenimiento de los registros en hojas Excel.	34
Incumplimiento en la aplicación de Evaluaciones de Desempeño del Personal Sustituto. .	35



AUDITORIA INTERNA

Debilidades detectadas en los expedientes de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal.....	41
D. DEBILIDADES RELACIONADAS CON EL REGLAMENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NOMBRAMIENTO DE PERSONAL EN EL PANI.....	42
Actividades desarrolladas dentro de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal que no se encuentran incluidas dentro del reglamento vigente.	42
1. Carencia de lineamientos que permitan calificar como situaciones de excepción, en de los procesos de selección y nombramiento por sustituciones.....	44
E. MATERIALIZACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS EN EL ESTUDIO DE AUDITORIA.....	47
Riesgos Materializados en las actividades relacionadas al proceso de sustituciones de personal temporal:	48
Materialización de riesgos en los procesos de reclutamiento y selección de personal:	49
3. CONCLUSIONES.....	51
4. RECOMENDACIONES.....	53
Anexo 01.....	59
Anexo 02.....	61
Anexo 03.....	63



AUDITORIA INTERNA

¿Qué examinamos?

En la presente auditoría operativa, se evaluaron actividades clave vinculadas a los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal en el Patronato Nacional de la Infancia, con el objetivo de verificar la oportunidad, eficacia y la homologación de procedimientos para la ejecución de las actividades relacionadas a dichos procesos.

El enfoque de la auditoría se orientó a identificar oportunidades de mejora que fortalezcan dichos procesos, no solo desde una perspectiva de mejora interna, sino también en función de su impacto en la atención y protección de las Personas Menores de Edad (PME). En este sentido, se procuró generar insumos que faciliten la toma de decisiones informadas por parte de la Administración, promoviendo una gestión ágil, confiable y orientada a resultados en los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal en el Patronato Nacional de la Infancia.

¿Por qué es importante?

La realización de esta auditoría operativa permite evaluar de manera objetiva y sistemática los procesos y actividades relacionados con el reclutamiento, selección y sustitución de personal en la institución, procesos de gran importancia ya que inciden directamente en la capacidad institucional para satisfacer de manera oportuna los requerimientos de dotación de personal para los puestos en sustitución y plazas vacantes para la atención y protección de las Personas Menores de Edad.

Además, esta auditoría proporciona una base técnica para identificar debilidades, riesgos y oportunidades de mejora, al generar hallazgos y recomendaciones fundamentadas, contribuye al fortalecimiento de la toma de decisiones por parte de las instancias responsables, así como a la mejora continua de dichos procesos, lo cual contribuye a la eficiencia institucional y en una mejor atención a los beneficiarios de los servicios públicos brindados, bajo condiciones que aseguren la continuidad y calidad de los servicios institucionales.

¿Qué encontramos?

En el año 2024, se gestionaron un total de 4.909 solicitudes de sustitución temporal, lo que representó un aumento del 69,05% con respecto al año anterior, los puestos con mayor demanda de sustituciones fueron los



AUDITORIA INTERNA

relacionados con servicios sustantivos, destacando los puestos de Asistentes de servicios infantiles, trabajadores sociales, psicólogos, conductores asistentes y profesionales en derechos, que en conjunto representaron el 78,81% de estas solicitudes.

Las principales causas de sustitución fueron vacaciones (48.89%), incapacidades (23%) y días libres de personal de cuidado (11.43%), evidenciando que más del 75% de las sustituciones responden a situaciones previsibles. Los meses de mayor requerimiento de sustituciones fueron octubre, noviembre y junio, siendo octubre el más crítico con 700 solicitudes.

Además, en el período 2024, el área de Reclutamiento y Selección del Departamento de Recursos Humanos del PANI contó con un equipo de siete funcionarios, de los cuales solo dos estaban asignados directamente al trámite de sustituciones, siendo que una de esas plazas permaneció vacante por más de ocho meses. Adicionalmente, el puesto de Coordinador del Departamento presentó una alta rotación debido a la incapacidad médica del titular, siendo ocupado por cinco diferentes funcionarios entre febrero de 2024 y junio de 2025.

Con respecto a los factores que afectaron la oportunidad de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal se encontró que, durante el análisis del Reglamento de Reclutamiento, Selección y Nombramiento por competencias del PANI, se identificaron debilidades normativas, como la ausencia de plazos definidos para la ejecución de actividades clave en los procesos de nombramiento interino. Esto ha generado variaciones considerables en los tiempos de gestión, dificultando la evaluación de la oportunidad en los nombramientos. Además, se constató la falta de procedimientos operativos que orienten la aplicación del reglamento, lo que ha llevado a que los funcionarios ejecuten las tareas según su interpretación y experiencia, sin una guía formal que estandarice los procesos.

Asimismo, se evidenció que las instancias solicitantes no siempre remiten las solicitudes de sustitución dentro del plazo establecido, y que no se utilizan los planes de vacaciones como insumo para la planificación operativa y presupuestaria, a pesar de que representan casi la mitad de las solicitudes de sustitución. El Departamento de Recursos Humanos tampoco cuenta con acciones ni planes de contingencia para reforzar el personal en períodos de alta demanda, condiciones que han afectado la capacidad institucional para responder oportunamente a las necesidades de personal,



AUDITORIA INTERNA

comprometiendo la calidad del servicio y aumentando la carga laboral del personal disponible.

En relación a los factores que afectaron la eficacia de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal se encontró que el Patronato Nacional de la Infancia no cuenta con un sistema de información integral que permita gestionar de forma eficaz los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal. El módulo actual del SIGAF presenta limitaciones funcionales que impiden la automatización y coordinación completa de estas actividades, lo que obliga a los funcionarios a realizar tareas manuales mediante hojas de cálculo, aumentando la carga operativa, reduciendo la eficiencia y dificultando la trazabilidad de la información. A pesar de recomendaciones previas para mejorar el sistema, no se han implementado la totalidad de ajustes requeridos que permitan consolidarlo como una herramienta efectiva.

Además, se identificó que el Departamento de Recursos Humanos del PANI utiliza hojas de cálculo de Excel para registrar y gestionar la información de oferentes, elegibles e inopia, debido a la ausencia de un sistema automatizado. Esta práctica presenta múltiples debilidades, como la falta de procedimientos formales para el registro, actualización y respaldo de datos, ausencia de controles de calidad y seguridad de la información, y registros desactualizados por la alta carga operativa del personal. Estas limitaciones afectan la eficiencia, trazabilidad y capacidad de respuesta institucional, generando dependencia del conocimiento individual de los funcionarios y riesgo de interrupciones en los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal.

Se evidenció un alto incumplimiento en la aplicación de evaluaciones de desempeño al personal que realiza sustituciones temporales en el PANI por parte de jefaturas y coordinaciones, a pesar de que su aplicación es obligatoria según el reglamento y lineamientos institucionales. En una muestra de 35 casos del año 2024, solo en el 6 % se aplicó la evaluación correspondiente, situación que limita la capacidad institucional para valorar el rendimiento del personal sustituto, corregir deficiencias, tomar decisiones informadas y garantizar la calidad en la gestión del talento humano.

Adicionalmente, se identificó que el Departamento de Recursos Humanos del PANI no realiza la verificación presupuestaria previa al inicio de los procesos de nombramiento por sustitución, incumpliendo lo establecido en el reglamento institucional y los lineamientos vigentes, además se detectaron



AUDITORIA INTERNA

deficiencias en la gestión de accesos al sistema SIGAF, donde se mantienen activos usuarios que ya no laboran en la institución o han sido trasladados a otras dependencias, conservando permisos para consultar, formular y aprobar información presupuestaria sobre remuneraciones. Esta falta de control sobre los accesos compromete la seguridad de la información contenida en dicho módulo.

Durante la revisión de 48 expedientes físicos de procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal en el PANI, se identificaron múltiples debilidades que afectan la trazabilidad, integridad y disponibilidad de la información. Entre ellas destacan la falta de foliado, expedientes incompletos, documentación dispersa entre formatos físicos y digitales, y archivos bajo custodia individual sin integración formal al expediente, condiciones que limitan la fiscalización adecuada de los procesos.

Respecto a las debilidades relacionadas con el Reglamento de Reclutamiento, Selección y nombramiento del PANI se determinó que en los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal del PANI se desarrollan actividades que no están contempladas en el reglamento vigente, lo que genera vacíos normativos que dificultan establecer tiempos, responsabilidades y criterios uniformes.

Además, se evidenció la carencia de criterios y procedimientos normativos para regular los nombramientos por excepción en los procesos de sustitución temporal de personal en el PANI. Esta ausencia impide establecer parámetros claros para justificar y aplicar excepciones, lo que representa un riesgo institucional al abrir espacio para decisiones discrecionales, inconsistencias en la aplicación de requisitos y posibles reclamos legales.

¿Qué sigue?

Se recomienda que la Junta Directiva del PANI valore los resultados presentados en este informe y proceda con la ejecución de las recomendaciones mejora señaladas, con el fin de subsanar las debilidades identificadas e implementar medidas correctivas que fortalezcan los procesos vinculados al Reclutamiento, Selección y Sustitución de Personal en la Institución, asegurando que dichos procesos se desarrollen de manera eficaz, oportuna y alineada con procedimientos institucionales homologados.



AUDITORIA INTERNA

“Auditoría Operativa sobre el proceso de Reclutamiento, Selección y Sustitución de Personal en el Patronato Nacional de la Infancia.”

INTRODUCCIÓN.

Origen de la Auditoria

- 1.1. El presente estudio de Auditoría Operativa sobre el proceso de reclutamiento, selección y sustitución de personal en el Patronato Nacional de la Infancia se llevó a cabo en cumplimiento del numeral tercero del acuerdo adoptado por la Junta Directiva del Patronato Nacional de la Infancia, en la Sesión Ordinaria 2025-006 del 6 de febrero de 2025 (Artículo 004, Aparte 01), que indica:

“3. SOLICITAR A LA AUDITORIA INTERNA DEL PATRONATO NACIONAL DE LA INFANCIA REALIZAR UN ESTUDIO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CON RELACIÓN A LA EJECUCIÓN EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, VACACIONES, SUSTITUCIONES, REGLAMENTOS, PROCEDIMIENTOS, CONCURSOS Y PROCESOS INTERNOS DE ESTE DEPARTAMENTO QUE EN LA ACTUALIDAD ESTÉN OFRECIENDO ALGUNA EVIDENCIA QUE DEMANDAN CON PRIORIDAD UNA REVISIÓN; PARA ELLO SE OTORGA EL PLAZO DE UN MES PARA PRESENTAR A ESTE ORGANO COLEGIADO LO REFERENTE A LA PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PLAZOS ESTIMADOS DE ESTE ESTUDIO.”

- 1.2. Dicha solicitud es concordante con lo dispuesto en el artículo 39 del Reglamento de Organización y funcionamiento de la Auditoría Interna vigente, el cual establece:

“Artículo 39. —Petición de un directivo a la Auditoría Interna. Toda petición de trabajo que un Director requiera de la Auditoría Interna, se hará mediante un acuerdo de la Junta Directiva a fin de mantener apoyada por el jerarca, la gestión solicitada.”

- 1.3. El proyecto de auditoría, junto con la definición de los procesos y actividades a evaluar, así como el plazo establecido para su ejecución,



AUDITORIA INTERNA

fueron presentados ante la Junta Directiva del Patronato Nacional de la Infancia y aprobados por dicho órgano en la Sesión Ordinaria 2025-013, celebrada el 10 de marzo de 2025, según consta en el Artículo 004, Aparte 01 del acta correspondiente.

- 1.4.** El estudio se desarrolla por la unidad de Auditoría Interna; con el objetivo de evaluar de manera independiente la oportunidad, eficacia y homogeneidad en la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal dentro de la institución. Esta evaluación busca generar hallazgos que sirvan como insumo para la toma de decisiones informadas por parte de las instancias responsables, facilitando la implementación de acciones correctivas orientadas a la mejora continua de dichos procesos.

Objetivo del estudio

- 1.5.** Evaluar las actividades relacionadas con los procesos de nombramiento de personal en la institución, verificando que se realicen de manera oportuna, eficaz y en concordancia con procedimientos homogéneos, a fin de asegurar que logren su objetivo y procurar mejoras en su ejecución.

Objetivos específicos

- 1.6.** Evaluar las actividades relacionadas con el nombramiento de personal en plazas vacantes, verificando que se realicen de manera oportuna, eficaz y en concordancia con procedimientos homogéneos, a fin de asegurar que logren su objetivo y procurar mejoras en su ejecución.
- 1.7.** Evaluar las actividades relacionadas con el nombramiento de personal en plazas por sustituciones, verificando que se realicen de manera oportuna, eficaz y en concordancia con procedimientos homogéneos, a fin de asegurar que logren su objetivo y procurar mejoras en su ejecución.



AUDITORIA INTERNA

Alcance y período

- 1.8.** El examen comprendió las acciones ejecutadas por la Administración del Patronato Nacional de la Infancia (PANI) en relación con los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal durante el año 2024. Asimismo, el alcance fue ampliado cuando se consideró necesario, con el fin de obtener una visión integral que permitiera valorar adecuadamente dichas actividades.

Metodología Aplicada

- 1.9.** La Auditoria Operativa se ejecutó en concordancia con las técnicas y procedimientos estipulados en el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público y demás normativa aplicable. Asimismo, se observó lo establecido en la Ley General de Control Interno y se aplicó en lo pertinente, las herramientas y procedimientos establecidos en el Manual de referencia para auditorías internas (MARPAI).
- 1.10.** La metodología utilizada incluyó la aplicación de diversas técnicas y procedimientos de auditoría, tales como entrevistas, aplicación de cuestionarios, solicitudes formales de información, análisis documental y validación de datos. Estas herramientas permitieron obtener evidencia suficiente y adecuada para sustentar los hallazgos y conclusiones del estudio.

Limitaciones durante la ejecución de la Auditoria

- 1.11.** No se identificaron limitaciones para el desarrollo del presente estudio. No obstante, las actividades asociadas a los procesos evaluados debieron ajustarse maximizando el tiempo disponible, en atención al plazo establecido por la Junta Directiva del PANI para la entrega de los productos solicitados.

Flujograma del proceso evaluado

- 1.12.** Con el propósito de facilitar la comprensión del proceso y las actividades evaluadas, a continuación, se presenta un flujograma que describe el proceso objeto de estudio.



AUDITORIA INTERNA

Departamento de
Recursos Humanos



de reclutamiento y la selección del personal
del Patronato Nacional de la Infancia

Desarrolla las actividades de:

1. Reclutamiento de personas oferentes

- ✓ Recepción
- ✓ Revisión
- ✓ Análisis

Registro de Oferentes

Registro de elegibles



2. Selección de personal

Considera las actividades relacionadas a:

- ✓ Artículo 24. nombramiento de personal en propiedad en plaza vacante.
- ✓ Artículo 25-26. nombramientos interinos por plazo definido.
 - a. igual o mayor a 6 meses.
 - b. igual o mayor a 4 meses, pero menor a 6 meses
 - c. menores a 4 meses.
- Art. 27 d. nombramientos interinos por tiempo definido con inopia comprobada.



ART. 8 INSTANCIAS RELACIONADAS:

Junta Directiva del PANI

Presidencia Ejecutiva del PANI

Jefaturas de los departamentos
o unidades administrativas y
técnicas

PRODUCTO ESPERADO:

Nombramiento del personal idóneo
en los puestos requeridos.

PROCESO INTERNOS

Marco normativo interno que regula el proceso:

Reglamento de Reclutamiento, Selección y nombramientos por Competencias del Recurso Humano del Patronato Nacional de la Infancia. Aprobado por la Junta Directiva mediante acuerdo sesión ordinaria 2022-036, celebrada el 07 de noviembre del 2022 y publicado en el Diario Oficial La Gaceta No.230, Alcance No.200 del jueves 01 de diciembre del año 2022.

Elaboración: Auditoría Interna PANI. Febrero 2025.



AUDITORIA INTERNA

Generalidades acerca del objeto auditado

- 1.13.** La contratación del recurso humano en el Patronato Nacional de la Infancia se rige por lo establecido en la Constitución Política, el Código de Trabajo, la Ley Marco de Empleo Público, la Convención sobre los Derechos del Niño, la Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia y el Reglamento de Reclutamiento, Selección y Nombramientos por competencias del Recurso Humano del Patronato Nacional de la Infancia. Asimismo, se sujeta a las disposiciones emitidas por la Autoridad Presupuestaria y, de forma supletoria, a lo dispuesto en el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento.
- 1.14.** Para la ejecución de los procesos y actividades vinculados con la gestión del recurso humano, el Patronato Nacional de la Infancia cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, el cual tiene la responsabilidad de desarrollar las funciones de apoyo administrativo en las siguientes áreas¹:
- Reclutamiento y Selección de personal.
 - Administración de salario.
 - Desarrollo Humano.
 - Trámite y control.
 - Salud Ocupacional.
- 1.15.** Los principios que rigen el proceso de reclutamiento y selección en el Patronato Nacional de la Infancia, así como las disposiciones que regulan internamente dicho proceso, se encuentran establecidos en los artículos 9 y 10 del Reglamento Autónomo de Trabajo del Patronato Nacional de la Infancia, que indican:

“ARTÍCULO 9. Principios. Entre otros que resulten aplicables, el ingreso y nombramiento de personal del Patronato, se regirá por los principios de legalidad, probidad, idoneidad comprobada, objetividad, igualdad y no discriminación.

ARTÍCULO 10. Regulación interna. El procedimiento de reclutamiento y selección de personal, será regulado mediante el Reglamento de Reclutamiento, Selección y Nombramientos por

¹ Actividades identificadas dentro del universo Auditable del Departamento de Recursos Humanos en el Plan Estratégico de Auditoría Interna 2020-2025.



AUDITORIA INTERNA

competencias del Recurso Humano del Patronato Nacional de la Infancia, que establecerá los lineamientos para seleccionar a los funcionarios del Patronato, el cual debe ser aprobado por la Junta Directiva.”

- 1.16. En lo referente a las sustituciones de personal, el Artículo 52 del Reglamento Autónomo de Trabajo de la institución, indica:

ARTÍCULO 52. Regulación. Todo lo relativo a plazos y compensación de recargo de funciones y sustituciones de personal u otras figuras, será regulado a través de reglamentos especiales, circulares o cualquier otro instrumento que el Patronato estime conveniente y cualquier decreto o normativa externa que resulte vigente y aplicable. Lo anterior, considerando principios como proporcionalidad, equidad, razonabilidad y continuidad del servicio, entre otros.

- 1.17. En concordancia con dicha normativa, la institución cuenta con el “***Reglamento de Reclutamiento, Selección y Nombramientos por Competencias del Recurso Humano del Patronato Nacional de la Infancia***”², el cual tiene entre sus objetivos:

a) Normar los procedimientos de reclutamiento, selección y nombramiento del personal del Patronato Nacional de la Infancia, a fin de suplir la necesidad de contar con el recurso humano idóneo para la adecuada prestación del servicio público que brinda la Institución.

b) Regular los Registros de Personas Elegibles y de Personas Oferentes, tanto internos como externos, para nombramientos del personal en condición de propiedad, interinato en plazas vacantes e interinato por sustitución.

(...)

f) Garantizar la idoneidad del talento humano y por ende la calidad de los servicios que brinda la institución.

(...)”

- 1.18. Adicionalmente y con el fin de regular los períodos de sustitución de personal y trámite de requerimientos de personal para nombramientos por

² Aprobado por la Junta Directiva del Patronato Nacional de la Infancia mediante acuerdo tomado en Sesión Ordinaria 2022-036, celebrada el 07 de noviembre del 2022, artículo 008, aparte 01).



AUDITORIA INTERNA

sustitución en la institución durante el año 2024, estuvieron vigentes los siguientes lineamientos:

Vigencia	Documento	Detalle
26/06/2023 al 28/10/2024	PANI-DRH- CIR-033- 2023.	Lineamiento para los períodos de sustitución de personal y Trámite de Requerimientos de Personal para nombramientos por sustitución de personal, trámites requerimientos de personal.
29/10/2024 a la fecha	PANI-PE-DIR- 022-2024.	Lineamientos para los períodos de sustitución de personal y Trámite de Requerimientos de Personal para nombramientos por sustitución de personal, trámites requerimientos de personal y anulación de Circular DRH-033-2023.

1.19. Considerando la importancia de contar con información relevante que facilite la toma de decisiones y promueva mejoras en la oportunidad, eficacia y homogeneidad de la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal en el Patronato Nacional de la Infancia, se justifica la realización de la presente auditoría operativa. Esta evaluación busca aportar insumos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional en materia de talento humano, específicamente en los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal.

Siglas

SIGAF: Sistema Integrado de Gestión Administrativa y Financiera

PME: Persona Menor de Edad



AUDITORIA INTERNA

2. RESULTADOS

- 2.1. Los resultados que se presentan a continuación son el producto del análisis de la información recopilada en el marco de este estudio, considerando para su evaluación los criterios previamente definidos y comunicados a la Administración del Patronato Nacional de la Infancia. Esta evaluación tiene como propósito fundamental contribuir a la generación de valor público mediante la mejora continua de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal evaluados.

A. ELEMENTOS DIAGNOSTICOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y SUSTITUCIÓN DE PERSONAL EN EL PATRONATO NACIONAL DE LA INFANCIA.

Ejecución de los recursos presupuestados para sustituciones de personal.

- 2.2. Los recursos destinados al pago de sustituciones de personal se incorporan en el Presupuesto Institucional bajo la partida 0.01.05 “Suplencias”. A continuación, se muestra un cuadro con la cantidad de recursos asignados y su ejecución para los períodos entre el año 2022 y el año 2024.

Cuadro No. 1
Partida 0.01.05 Suplencias
Recursos Autorizados y Ejecutados
Períodos: Años 2022-2023-2024.

Período	Presupuesto Autorizado	Presupuesto Ejecutado	Ejecución	Incremento Interanual
22	1.785.500.000,00	1.590.220.631,86	89%	
23	2.004.900.000,00	1.901.025.715,59	95%	19.54%
24	2.890.000.000,00	2.614.169.124,52	90%	37.51%

Fuente: Informe de Liquidación Presupuestaria 2022 pág. 11
Informe de Evaluación Anual y Ejecución II semestre 2023 pág. 9
Informe de Liquidación Presupuestaria 2024 pág. 7

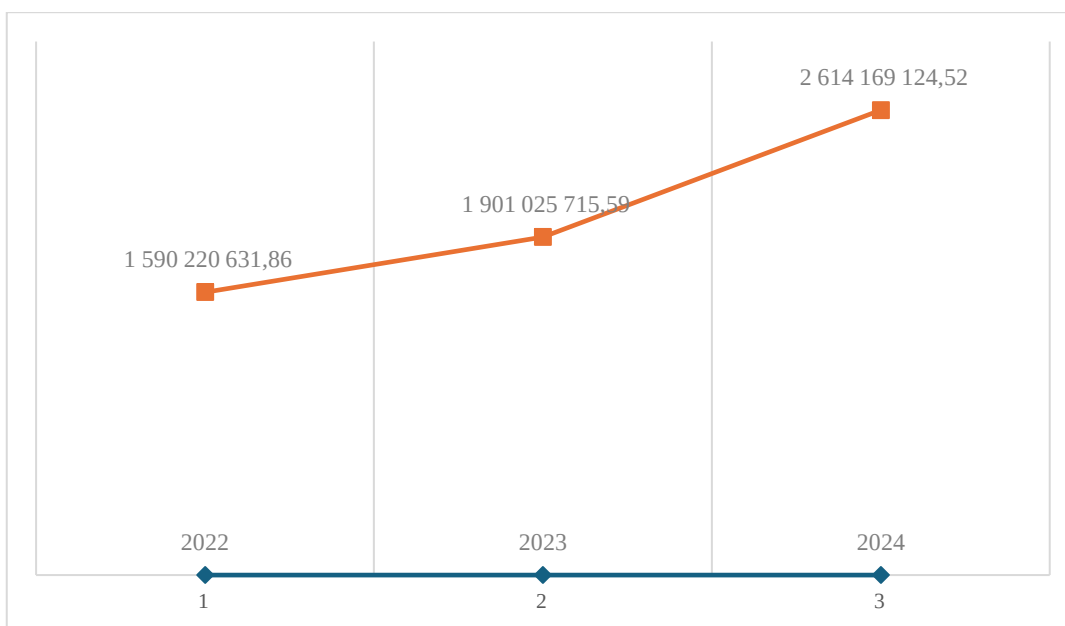
- 2.3. Como puede verse en el cuadro anterior, para el año 2023, el gasto en dicha partida presentó un incremento de un 19,54% con respecto al año 2022, y el gasto efectuado en el año 2024 incremento un 37,51% con



AUDITORIA INTERNA

respecto a los recursos ejecutados en el año 2023. Gráficamente la situación se presenta así:

Gráfico No. 1
Partida 0.01.05 Suplencias
Recursos Ejecutados
Períodos: 2022-2023-2024.



Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir información ejecución presupuestaria contenida en documentos:

Informe de Liquidación Presupuestaria 2022.

Informe de Evaluación Anual y Ejecución II semestre 2023.

Informe de Liquidación Presupuestaria 2024.

Sustituciones temporales, puestos incidentes y períodos de mayor demanda en el año 2024.

2.4. Durante el año 2024, se tramitaron un total de **cuatro mil novecientos nueve (4.909)** requerimientos de sustitución temporal de personal en la institución, lo que representó un incremento del **69,05 %** en comparación con el total de solicitudes registradas en el año 2023. En el siguiente cuadro se presenta el detalle de los requerimientos de sustitución registrados durante los últimos tres años:

Cuadro No. 2
Cantidad de solicitudes de sustitución temporal
Años 2022-2023-2024



AUDITORIA INTERNA

Año	Pedimentos de sustitución	Incremento/disminución
2022	3215	
2023	2904	-9.65
2024	4909	+ 69.05

Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir información contenida en documentos suministrados por funcionarios de Reclutamiento y Selección del Departamento de Recursos Humanos PANI: PANI-DRH-RYS-0007-2024, Matriz de Pedimentos 2024.

Puestos de mayor demanda de sustituciones en el año 2024.

- 2.5. En cuanto a los puestos que concentraron la mayor cantidad de solicitudes de sustitución durante el año 2024, se identificó que los “**Asistentes de Servicios Infantiles A-B**” representaron el grupo con mayor demanda, con un total de **1.330 solicitudes**, lo que equivale al **27,09 %** del total de requerimientos tramitados en el periodo. A continuación, se presenta un cuadro con el detalle de los tipos de puesto y la cantidad de solicitudes de sustitución registradas en el año 2024:

Cuadro No. 3
Tipo de puesto y cantidad de solicitudes de sustitución de personal.
Año 2024.

Motivo de la sustitución	Total	Porcentaje
Asistente Servicios Infantiles (A-B)	1330	27,09%
Profesional en Trabajador Social	853	17,38%
Profesional en Psicología	738	15,03%
Conductor Asistente	538	10,96%
Profesional en Derecho	410	8,35%
Profesional Coordinador	286	5,83%
Asistente Administrativa (A-B)	214	4,36%
Profesional en Criminología	164	3,34%
Técnico de Apoyo (A-B)	132	2,69%
Profesional en Promoción Social	88	1,79%
Profesional en Administración	45	0,92%
Director Regional	39	0,79%
Auxiliar Servicios Básicos	22	0,45%
Otros profesionales (Artes, Educación, Enfermería, Orientación, Terapia Ocupacional)	50	1,02
Totales...	4909	100%



AUDITORIA INTERNA

Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir información contenida en Matriz de Pedimentos 2024 suministrada por funcionaria de Reclutamiento y Selección del Departamento de Recursos Humanos PANI.

2.6. Tal como se observa en el cuadro anterior, entre los puestos que encabezan los mayores requerimientos de sustituciones en la institución se encuentran puestos asociados con la ejecución de actividades relacionadas con servicios sustantivos entre los que destacan; Asistencia de Servicios Infantiles, Trabajo Social, Psicología, Derecho y Conductor Asistente. Estas cinco clases de puestos concentraron la mayor cantidad de requerimientos de sustitución durante el año 2024, acumulando en conjunto un total de 3.862 requerimientos, lo que representa el 78,81 % del total tramitado en el periodo.

Situaciones que motivaron la sustitución temporal de puestos:

2.7. En relación con las situaciones que originaron las solicitudes de sustitución temporal de personal durante el año 2024, se identificó que el principal factor corresponde al disfrute de vacaciones de funcionarios, con un total de 2.400 solicitudes, lo que representa el 48,89 % del total tramitado. Le siguen las sustituciones por incapacidad, con 1.129 solicitudes (23,00 %), y así como las sustituciones originadas por los días libres del personal de cuido (Asistentes de servicios infantiles) en albergues instituciones, con 561 solicitudes (11,43 %). En conjunto, estas tres situaciones concentraron el 83,32 % de todas las solicitudes gestionadas en el periodo.

2.8. A continuación, se presenta un cuadro con el detalle completo de las situaciones que motivaron las solicitudes de sustitución temporal de personal durante el año 2024, clasificadas según su naturaleza.

Cuadro No. 4

Detalle de situaciones que motivaron solicitudes de sustitución temporal de personal.
Año 2024.

Motivo de la sustitución	Total	Porcentaje
Vacaciones	2400	48,89%
Incapacidad	1129	23,00%
Días Libres Asistentes Servicios Infantiles.	561	11,43%
Licencia	298	6,07%



AUDITORIA INTERNA

Ascensos	244	4,97%
Capacitación	138	2,81%
Suspensión	34	0,69%
Maternidad	31	0,64%
Permisos con/sin goce salario	28	0,57%
Feriatos	22	0,45%
Recargo de funciones	7	0,14%
Traslados	7	0,14%
Otros (ausencias/medida cautelar/jubilaciones)	10	0,20%
Totales...	4909	100%

Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir información contenida en Matriz de Pedimentos 2024 suministrada por funcionaria de Reclutamiento y Selección del Departamento de Recursos Humanos PANI.

2.9. Como se aprecia en el cuadro anterior, más del 75% de las gestiones relacionadas con sustituciones de personal tienen su origen en situaciones planificables o previsibles, tales como vacaciones del personal, disfrute de días libres del personal asistente de servicios infantiles, licencias, ascensos, procesos de capacitación, entre otras.

Períodos de mayor demanda de solicitudes de sustitución.

2.10. En relación a los períodos con mayor demanda de solicitudes de sustitución, se tiene que en el año 2024 las solicitudes oscilaron entre 209 y 700 solicitudes mensuales, determinándose que los meses de mayor volumen de solicitudes de sustitución fueron los meses de octubre, noviembre y junio. El mes de octubre registró el pico más alto con un total de 700 solicitudes- A continuación, se presenta un cuadro con la distribución mensual de las solicitudes:

Cuadro No. 5

Cantidad de solicitudes mensuales de sustitución temporal de personal.

Año 2024.

Mes	Cantidad de solicitudes
Enero	286
Febrero	328
Marzo	209
Abril	282
Mayo	339
Junio	538

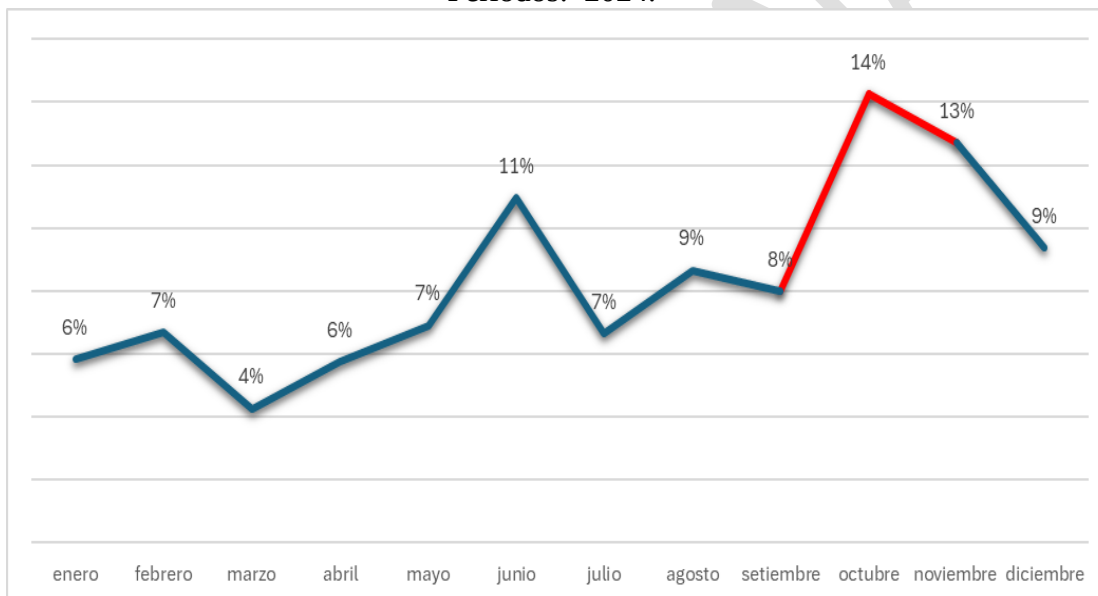


AUDITORIA INTERNA

Julio	326
Agosto	425
Setiembre	392
Octubre	700
Noviembre	624
Diciembre	460
Total.	4909

Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir del análisis de la información contenida en Matriz de Pedimentos 2024 suministrada por funcionaria de Reclutamiento y Selección del Departamento de Recursos Humanos PANI.

Gráfico No. 2
Porcentaje de solicitudes mensuales de sustitución temporal de personal.
Períodos: 2024.



Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir del análisis de la información contenida en Matriz de Pedimentos 2024 suministrada por funcionaria de Reclutamiento y Selección del Departamento de Recursos Humanos PANI.

Cantidad de personas funcionarias en el Departamento de Recursos Humanos a cargo de los procesos de nombramientos y sustituciones.

2.11. A continuación, se muestra un cuadro con el detalle del total de funcionarios con que contó el área de reclutamiento y selección durante el año 2024.

Cantidad	Puesto	Observaciones
01	Auxiliar Servicios Básicos	Funciones de asistencia.



AUDITORIA INTERNA

01	Profesional en Psicología	Realiza pruebas psicológicas
02	Profesionales Especialista B Administrador	Para trámite de sustituciones/ Es importante indicar que una de las plazas para la atención de sustituciones, específicamente la plaza No. 362, estuvo vacante desde el 01 de agosto de 2024 y hasta el 21 de abril de 2025 (8 meses y 20 días).
03	Profesionales Especialista B Administrador	Para gestionar procesos de reclutamiento, selección y nombramiento de personal.

Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir información contenida en oficio PANI-DRH-RYS-OF-007-2024.

Rotación del puesto Coordinador del Departamento de Recursos Humanos.

2.12. Durante el año 2024, y ante la incapacidad médica del titular del puesto, el puesto de Coordinador del Departamento de Recursos Humanos, tuvo un alto nivel de rotación de los funcionarios que ocuparon dicha coordinación, siendo que a partir del mes de febrero de 2024 y hasta el 16 de junio de 2025 dicho puesto fue ocupado por cinco funcionarios según se detalla a continuación:

Fecha Inicio sustituciones	Fecha finalizan sustituciones	Funcionario que sustituye:
14/02/2024	20/03/2024	Natalia Bogle Rojas
01/04/2024	30/07/2024	Claudio Bolaños Soto
09/09/2024	09/01/2025	Castro Aragón Stephanie
12/02/2025	15/04/2025	Pamela Oconitrillo Torres
16/05/2025	16/06/2025	Miguel Ángel Ramirez Largaespada

Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir información contenida en certificación PANI-DRH-CERT-633-2025.



AUDITORIA INTERNA

B. FACTORES QUE AFECTAN LA OPORTUNIDAD CON QUE SE REALIZAN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y SUSTITUCIÓN DE PERSONAL EN EL PANI.

2.13. A continuación, se detallan los factores relevantes identificados en la presente evaluación que afectan la oportunidad con que se ejecutan las actividades relacionadas con los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal en el PANI.

Debilidad normativa en el Reglamento de Reclutamiento y Selección vigente.

2.14. El Reglamento de Reclutamiento, Selección y Nombramiento por competencias del Recurso Humano del Patronato Nacional de la Infancia vigente, carece de plazos definidos para la ejecución de la mayoría de las actividades que conforman el proceso de nombramiento interino por plazo definido en plazas vacantes establecidos en el artículo 26 de dicho Reglamento.

2.15. En la muestra evaluada, (*ver detalle en Anexo 2 del presente informe*), se constató que el tiempo transcurrido entre el inicio del trámite y el nombramiento efectivo de las plazas varió significativamente, sin un parámetro normativo que permitiera evaluar si dichos procesos se ejecutaron de manera oportuna.

Porcentaje/ Número casos	Plazo para nombramiento
23% (tres casos)	Hasta 30 días hábiles.
46% (seis casos)	Entre 31 y 60 días hábiles.
31% (cuatro casos)	Superaron los 80 días hábiles.

Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir de resultados muestra evaluada.

Falta de procedimientos para la implementación del Reglamento de Reclutamiento y Selección.

2.16. Se determinó que, aunque la institución cuenta con un reglamento de reclutamiento y selección de personal por competencias, no dispone de procedimientos formalmente establecidos que orienten su aplicación en las actividades desarrolladas en dichos procesos lo que ha provocado que los funcionarios responsables ejecuten las actividades orientados por la interpretación de las generalidades contenidas en el reglamento,



AUDITORIA INTERNA

conocimiento y experiencia, sin el respaldo de procedimientos operativos que regulen, orienten y estandaricen dichas tareas.

Atrasos en los plazos de remisión de solicitudes de sustitución por parte de las instancias solicitantes.

2.17. Según los lineamientos institucionales, las jefaturas deben remitir las solicitudes de sustitución de personal con al menos diez días hábiles de anticipación al inicio de la ausencia del funcionario a sustituir, salvo en casos de incapacidad.

2.18. En el 11% de los casos evaluados (4 de 35 solicitudes de sustitución del año 2024) (*muestra seleccionada ver detalle en anexo 01 del presente informe*), las instancias solicitantes no remitieron dichas solicitudes dentro del plazo establecido en los lineamientos institucionales.

Ausencia de acciones para la utilizar el plan de vacaciones como insumo para la planificación de las sustituciones previsibles

2.19. Se determinó que se carece de acciones orientadas a utilizar los planes de vacaciones como una herramienta de apoyo para la planificación operativa y presupuestaria de las sustituciones temporales de personal, por tratarse de una ausencia previsible. Esta omisión limita la capacidad del Departamento de Recursos Humanos para anticipar y tramitar las necesidades de personal durante los períodos de vacaciones programados.

2.20. La importancia de identificar y vincular dichos elementos como herramienta de apoyo a la planificación operativa institucional para maximizar las acciones para atender oportunamente los requerimientos de sustitución y contar con recursos para su gestión, se vincula directamente con la Norma Técnica de Presupuesto Público 2.1.4. Vinculación con la planificación institucional.

“El Subsistema de Presupuesto debe sustentarse en la planificación institucional para que responda adecuadamente al cumplimiento de sus objetivos y contribuya a la gestión de la institución de frente a las demandas sociales en su campo de acción. Los programas que conforman el presupuesto institucional, deben reflejar fielmente las metas, objetivos e indicadores contemplados en la planificación anual y ésta



AUDITORIA INTERNA

debidamente vinculada con la planificación de mediano y largo plazo, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y con los planes sectoriales y regionales en los que participa la institución; es decir el presupuesto es la expresión financiera del plan.”

2.21. El no utilizarse la información contenida en los planes de vacaciones de los funcionarios para identificar a los puestos que requerirán personal sustituto, y para la estimación de recursos en la partida presupuestaria correspondiente, limita la capacidad institucional para planificar con precisión las necesidades de cobertura y recursos económicos durante los períodos de ausencia previsible. Esta situación puede afectar la planificación operativa y presupuestaria del PANI, comprometiendo la eficiencia y eficacia institucional en la atención oportuna de dichas ausencias.

Ausencia de acciones en el Departamento de Recursos Humanos para suplir las necesidades de personal para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección y sustitución en la institución en periodos de alta demanda.

2.22. El DRH no ejecuta acciones que le permitan prever las necesidades de personal del área de reclutamiento y selección, para atender de manera oportuna los procesos de reclutamiento, selección y sustitución en la institución, en periodos de mayor demanda y de acuerdo a parámetros previsible tales como vacaciones programadas (48,89%) y Libres Asistentes Servicios Infantiles (11,43%). Se carece de planes de contingencia específicos que permitan reforzar la disponibilidad de recurso humano durante dichos períodos.

2.23. La insuficiencia de personal del área de reclutamiento y selección se acrecentó en el año 2024 ya que, de las dos plazas asignadas para la atención de sustituciones de personal, específicamente la plaza No. 362, la cual permaneció vacante por un lapso de ocho meses y veinte días.

2.24. Los resultados antes mencionados generan condiciones que afectan negativamente la oportunidad de los procesos de selección, sustitución y nombramiento de personal en el PANI, teniendo afectaciones tales como:



AUDITORIA INTERNA

- Variaciones significativas en el tiempo en que se ejecutan procesos de nombramiento y sustitución, sin que sean detectados por ausencia de fijación de plazos de las actividades a nivel reglamentario.
- No es posible verificar el cumplimiento de las etapas en los procesos de nombramiento o sustitución, aumentando la probabilidad de inconsistencias, errores u omisiones.
- La carga laboral del personal relacionado a los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal, se dificulta ejecutar oportunamente las actividades de dichos procesos.

2.25. La institución se ve afectada en la prestación de servicios por verse limitada para responder de manera oportuna a los requerimientos de personal en situaciones y periodos de mayor demanda, lo que genera recargo de funciones entre el personal disponible, incrementa la carga laboral y puede afectar la calidad del trabajo.

C. FACTORES QUE AFECTAN LA EFICACIA DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y SUSTITUCIÓN DE PERSONAL.

Ausencia de un Sistema de Información Integral que permita una gestión eficaz de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal.

2.26. Se determinó que el Módulo de Reclutamiento y Selección del Sistema Integrado de Gestión Administrativa y Financiera (SIGAF), utilizado en la institución para los procesos relacionados con la gestión administrativa, presenta limitaciones funcionales que impiden la ejecución completa, automatizada y coordinada de las actividades vinculadas a los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal.

2.27. En este sentido se determinó que desde los ajustes efectuados en el año 2023 en cumplimiento de la recomendación 4.9 girada por esta Auditoría y relacionada con la elaboración y ejecución de un plan de acción a fin de ejecutar las mejoras y ajustes necesarios en el Módulo de Reclutamiento y Selección del SIGAF, no se han implementados otros ajustes necesarios en el sistema de informático para que dicho módulo se consolide como una herramienta que contribuya de manera eficaz e integralmente en los



AUDITORIA INTERNA

procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal en la institución.

- 2.28. Entre los ajustes y mejoras requeridos en el sistema de información, se evidenciaron en el oficio PANI-DTI-OF-0364-2023, de fecha 23 de noviembre de 2023.

“(…)

Es de notar que, en virtud de los cambios normativos continuos, la entrada en vigor de la Ley de Empleo Público y la aplicación del nuevo reglamento, se han identificado nuevas mejoras y funcionalidades. Estas se gestionarán de manera inmediata y simultánea a la puesta en producción para lograr la funcionalidad completa en el tiempo posible. Entradas estas mejoras, se destacan los concursos masivos en distintos centros funcionales, la gestión de suplencias y otros ajustes de menor envergadura”

- 2.29. El no realizar las mejoras en el actual sistema de información, ha conllevado a que las actividades vinculadas con los procesos de Reclutamiento, Selección y Sustitución de personal, se continúen ejecutando de forma manual. Para ello, se recurre principalmente al uso de bases de datos en hojas de cálculo de Excel. Esta práctica incrementa la carga operativa de los funcionarios involucrados, reduce la eficiencia en la gestión de dichos procesos y limita significativamente la trazabilidad y el control de la información generada.

- 2.30. En el informe titulado “*Requerimientos para la Contratación del Nuevo ERP*”, suscrito por el actual Coordinador a.i. del Departamento de Recursos Humanos y remitido al Coordinador del Departamento de Tecnologías de la Información en mayo de 2025, contenido en el oficio DRH-OF-01025-2025, entre los requerimientos informáticos identificados en el Departamento de Recursos Humanos para los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal, se contempla:

“2. Reclutamiento y Selección (Proceso de Sustituciones):

- ***Contar con el Link para registro de Personas Oferentes.***
- ***Filtro que permite identificar la condición de las personas oferentes que se reclutan. (casilla de check que identifique si***



AUDITORIA INTERNA

cumplen – no cumplen – inopia // si no tiene check está pendiente de revisar el CV)

- *Contar con la posibilidad de descargar por filtro, la base de información de las personas reclutadas.*
- *El sistema debe permitir descargar las direcciones electrónicas de las personas oferentes por especialidad y por condición, al correo electrónico institucional de la analista que llevará el proceso.*
- *El sistema deberá contar un link en el cual, las instancias puedan ingresar los pedimentos de personal cada vez que requieran sustituciones, siendo que, el mismo sistema pueda registrar dichos pedimentos.*
- *El sistema deberá brindar reportes:
Cantidad de sustituciones realizadas por mes/año, en el cual se pueda filtrar por instancias, especialidades y motivos de sustitución.”*

3. Reclutamiento y Selección (Concursos masivos):

- *Contar con un link en la página web que permita a los oferentes ingresar directamente al SIGAF y registrar sus datos personales, académicos y de experiencia, de manera tal, que se pueda acceder a los diferentes concursos publicados. Cuando una persona fue seleccionada para una plaza se quiere que a través del sistema se pueda cargar automáticamente la información personal, de manera tal, es por ello que se solicitó el convenio con el Tribunal Supremo de Elecciones.*
- *Se requiere que el sistema cuando se realicen concursos que implican varios códigos de plazas de una misma especialidad o diferente especialidad, ya sea del mismo centro funcional o diferente, se logre visualizar al oferente para que este tenga la opción de indicar la plaza o plazas de su interés.*
- *El sistema debe permitir que el oferente tenga acceso a los formularios solicitados por el Departamento de Recursos Humanos. Se requiere que exista a la par de los mismos un botón donde se logre visualizar que el oferente cuenta con los formularios llenos.*



AUDITORIA INTERNA

- ***El sistema debe contener el registro de elegibles, donde se indique las notas obtenidas según cada prueba aplicada y permitir generar reporte respectivo, sobre el historial de las pruebas realizadas y notas obtenidas. Que el sistema permita identificar a las personas oferentes que tienen completos los diferentes formularios indicados por el Departamento de Recursos Humanos.***
- ***Una vez finalizado los concursos el sistema debe notificar al oferente seleccionado, así mismo, a los oferentes participantes.”***

2.31. Asimismo, las funcionarias involucradas en los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal, señalaron como una debilidad adicional la restricción existente para el envío masivo de correos electrónicos relacionados con los concursos para nombramientos, indicando que se presentan limitaciones respecto a la cantidad de mensajes que se pueden mandar de manera masiva a los posibles oferentes, limitando el alcance de las comunicaciones institucionales para dichos procesos.

2.32. Según lo indicado por el Coordinador del Departamento de Tecnologías de Información entre las situaciones que han limitado la implementación de nuevos ajustes en el sistema SIGAF, están el que, desde el inicio del proceso el sistema no incorporaba el proceso de sustituciones, además los cambios de jefaturas en el Departamento de Recursos Humanos, dificultaron la coordinación para la implementación de ajuste. Adicionalmente señalan que actualmente se encuentran a la espera de los requerimientos por parte del Departamento de Recursos Humanos, con el fin de proceder con la evaluación integral del sistema ERP. Esta información coincide con lo indicado en el oficio PANI-DTI-OF-0555-2024, remitido a la Gerenta de Administración, en el cual se señala lo siguiente:

“Definición de responsabilidades:

(...)

Planificación y procedimiento de contratación ordinaria:

Responsable: Departamento de Tecnologías de Información (DTI), Gerencia de Administración y departamentos adscritos a la Gerencia Administrativa.

Acción: Se establece un plazo de seis meses naturales, a partir de



AUDITORIA INTERNA

la aprobación de la contratación de urgencia, para tramitar la contratación directa ordinaria, según necesidades Institucionales. Fecha límite: 1 de julio de 2025.”

- 2.33. Sobre la necesidad de contar con sistemas de información flexibles, integrados con los objetivos institucionales, las normas de Control Interno del Sector Público 5.2 y 5.3 establecen:

“5.2. Flexibilidad de los sistemas de información: Los sistemas de información deben ser lo suficientemente flexibles, de modo que sean susceptibles de modificaciones que permitan dar respuesta oportuna a necesidades cambiantes de la institución.

5.3. Armonización de los sistemas de información con los objetivos: La organización y el funcionamiento de los sistemas de información deben estar integrados a nivel organizacional y ser coherentes con los objetivos institucionales y, en consecuencia, con los objetivos del SCI.

La adecuación de tales sistemas a los objetivos institucionales involucra, entre otros, su desarrollo de conformidad con el plan estratégico institucional, y con el marco estratégico de las tecnologías de información, cuando se haga uso de estas para su funcionamiento.”

- 2.34. Además, respecto a la importancia de contar con sistemas de información que satisfagan los requerimientos para los procesos institucionales el Artículo 16 de la Ley General de Control Interno N.º 8292 establece:

“Artículo 16. —Sistemas de información. Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. Dicha gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, en la que deberán contemplarse las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas, las cuales se constituyen en importantes fuentes de la información registrada. En cuanto a la información y comunicación, serán deberes del jerarca y de los



AUDITORIA INTERNA

titulares subordinados, como responsables del buen funcionamiento del sistema de información, entre otros, los siguientes: a) Contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna; asimismo, que la información sea comunicada a la administración activa que la necesite, en la forma y dentro del plazo requeridos para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades, incluidas las de control interno. b) Armonizar los sistemas de información con los objetivos institucionales y verificar que sean adecuados para el cuidado y manejos eficientes de los recursos públicos.”

- 2.35. La ausencia de un sistema de información eficaz que integre la totalidad de actividades de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal limita la capacidad institucional para responder a las necesidades relacionadas con dichos procesos, incrementando además, la carga operativa de los funcionarios que ejecutan estas actividades de forma manual, situación que podría generar demoras en la cobertura de plazas vacantes y de sustituciones para el desempeño de funciones sustantivas en la institución.

Utilización de hojas Excel para registrar la información de oferentes y elegibles.

- 2.36. El Reglamento de Reclutamiento, Selección y Nombramientos por Competencias del Recurso Humano del PANI establece que el Departamento de Recursos Humanos es el responsable de crear y mantener actualizadas las bases de datos de oferentes, elegibles e inopia. Esta responsabilidad incluye garantizar la integridad, actualización y disponibilidad de la información.
- 2.37. Al respecto se determinó que la institución no cuenta con un sistema automatizado que permita el registro, consulta y actualización eficiente de las bases de datos de oferentes, personas elegibles y aquellas en condición de inopia.
- 2.38. Actualmente, la información para dichos procesos registra en hojas de cálculo de Excel, que han sido elaboradas por el personal encargado de dichos procesos, los cuales las alimentan y actualizan en forma manual y custodian en sus equipos de cómputo. Además, las consultas o búsquedas



AUDITORIA INTERNA

de información requerida se realizan de forma manual. El detalle correspondiente a cada una de estas hojas Excel es el siguiente:

Tabla No. 4
Herramientas automatizadas utilizadas para los procesos de reclutamiento.
Año 2024.

Nombre del Archivo	Tipo de archivo	Tamaño
Base Inopia.	Hola de cálculo de Microsoft Excel.	143 KB.
Base Unificada de Elegibles.	Hola de cálculo de Microsoft Excel.	1.071 KB.
Registro Cumplen 2.	Hola de cálculo de Microsoft Excel.	4.574 KB.
Registro de Oferentes Cumplen.	Hola de cálculo de Microsoft Excel.	35.483 KB.

2.39.El uso de hojas de cálculo presenta limitaciones asociadas a la velocidad de búsqueda y carga de datos atribuibles al tamaño y volumen de información contenida, lo cual impacta directamente en la eficiencia operativa de los procesos.

2.40.Según lo manifestado por las funcionarias del Departamento de Recursos Humanos relacionadas con los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal, actualmente dichos registros están desactualizados, lo cual se debe principalmente a que la gran cantidad de procesos de contratación de personal, solicitudes de sustituciones y nombramientos de vacantes, que no les permiten dedicar tiempo a efectuar de manera oportuna las actualizaciones de información requeridas.

Debilidades asociadas a la alimentación, control y mantenimiento de los registros en hojas Excel.

2.41.Se determinaron varias las debilidades asociadas al uso y control de dichos registros de datos, a saber:



AUDITORIA INTERNA

- No existen procedimientos establecidos, para la registro, actualización, control y mantenimiento de las hojas de Excel
- Ausencia criterios y controles para incluir, excluir o modificar registros.
- No está definida la periodicidad con que deben efectuarse las actualizaciones de información
- Ausencia de una designación formal de los funcionarios responsables de alimentar y actualizar registros.
- No existe un procedimiento ni la práctica de realizar el respaldo periódico de los archivos Excel para prevenir pérdida de información.
- Ausencia de mecanismos para asegurar que la información desactualiza, obsoleta, duplicada o incompleta sea detectada y corregida oportunamente.
- Carencia de mecanismos para la seguridad de la información y protección de datos personales contenidos en dichos repositorios.

2.42. La ausencia de un sistema automatizado para el registro de oferentes y la utilización de hojas Excel para almacenar y utilizar la información sin procedimientos y prácticas adecuadas, retrasa la identificación de candidatos idóneos para los puestos vacantes, limita además la capacidad de respuesta de la institución, generando además dependencia del conocimiento individual de los funcionarios que utilizan las hojas de Excel utilizadas como bases de datos, situación que ante pérdida o fallo de las mismas, podrían comprometer la continuidad operativa de los procesos de reclutamiento selección y sustitución de personal en la institución y generar interrupciones en la prestación de servicios esenciales en la institución.

Incumplimiento en la aplicación de Evaluaciones de Desempeño del Personal Sustituto.

2.43. El artículo Artículo 26 del “**Reglamento de Reclutamiento, Selección y Nombramientos por Competencias del Recurso Humano del PANI**” establece:

“b.-Nombramientos por plazo definido igual o mayor a 4 meses, pero menos a los 6 meses:



AUDITORIA INTERNA

(...)

Antes de finalizar el nombramiento, las jefaturas deberán aplicar a la persona que realizó la sustitución, el instrumento de Evaluación de Desempeño por Sustitución, misma que deberá ser firmada por ambas partes, sin excepción y ser enviada al Departamento de Recursos Humanos, de tal manera que se incorpore al expediente de personal respectivo.

c.-Nombramientos por plazo definido menores a los 4 meses:

(...)

Antes de finalizar el nombramiento, las jefaturas deberán aplicar a la persona que realizó la sustitución, el instrumento de Evaluación de Desempeño por Sustitución, misma que deberá ser firmada por ambas partes, sin excepción y ser enviada al Departamento de Recursos Humanos, de tal manera que se incorpore al expediente de personal respectivo.”

2.44. Al evaluar una muestra representativa de 35 nombramientos por sustitución temporal efectuados en el año 2024 (ver detalle en Anexo 03), únicamente en el 6 % de los casos (2 de 35) se identificó la existencia de una evaluación de desempeño correspondiente a la sustitución realizada. En contraste, en el 94 % restante (33 casos), no se efectuó dicha evaluación, lo que indica un alto incumplimiento en dicha obligación.

2.45. Esta evaluación es de carácter obligatorio y sin excepciones, según lo establecido en la Circular PANI-DRH-CIR-033-2023 “Lineamiento para los períodos de sustitución de personal y Trámite de Requerimientos de Personal para nombramientos por sustitución de personal, trámites requerimientos de personal”:

“Cuando se realice nombramientos por sustitución por cualquier plazo y motivo, la coordinación respectiva, deberá de completar con la persona trabajadora, el formulario denominado: “Evaluación para Medir el Desempeño del Personal Contratado en forma Interina por sustituciones en el Patronato Nacional de la Infancia”. Este procedimiento es de carácter obligatorio, sin excepción, tomando en cuenta que este paso es el cierre para concluir el ciclo de la sustitución.

Dicho formulario debe de remitirse al Departamento de Recursos Humanos, a las direcciones electrónicas que se indican



AUDITORIA INTERNA

en dicho documento, para su incorporación al expediente de personal de la persona trabajadora que realizó la sustitución. Se llama a tener en consideración que este paso, es un acto esencial, para garantizar la idoneidad del personal que realiza nombramientos a tiempo definido.”

- 2.46. La omisión en la aplicación de las evaluaciones de desempeño al personal que realiza funciones de sustitución limita la capacidad institucional para identificar oportunamente oportunidades de mejora, corregir deficiencias en los procesos de sustitución y tomar decisiones informadas respecto a la continuidad, capacitación o reasignación de dichos funcionarios. Dicha ausencia además compromete la calidad de la gestión del talento humano, afectando directamente la eficiencia operativa y la calidad de los servicios públicos que brinda la institución.

Falta de verificación presupuestaria previa al inicio de los procesos de nombramientos en plazas vacantes.

- 2.47. Se determinó que los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos relacionados con los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal, no realizan la verificación del contenido presupuestario previo de iniciar los procesos de nombramiento por sustitución. Dicha omisión incumple la normativa institucional vigente que al respecto indica:

“Reglamento de Reclutamiento, Selección y Nombramientos por competencias del Recurso Humano del Patronato Nacional de la Infancia, Artículo 26. Tipo de concurso para nombramiento interino por plazo definido:

(...)

“a.- Nombramientos por plazo definido igual o mayor a 6 meses: El proceso para este tipo de nombramientos será el siguiente:

1. El Departamento de Recursos Humanos, previamente autorizado por la Presidencia Ejecutiva para iniciar nombramiento por plazo definido, verificará que la plaza tenga contenido presupuestario.”

- 2.48. Además, los **“Lineamiento para los períodos de sustitución de personal y trámite de requerimientos de Personal para**



AUDITORIA INTERNA

nombramientos por sustitución de personal” vigentes, establecen:

(...)

“Generalidades:

- *La autorización de sustituciones estará sujeta a la disposición de contenido presupuestario en la cuenta de Suplencias, por lo anterior, ninguna Jefatura debe nombrar a una persona una sustitución, sin la debida autorización de este Departamento de Recursos Humanos.*
- *La administración activa, tendrá la potestad de suspender nombramientos por sustitución, que aún, estando aprobados, no hayan iniciado el mismo, por falta de contenido presupuestario en la cuenta de suplencias.”*

- 2.49. Esta ausencia de verificación presupuestaria previa, puede deberse a la falta de accesos informáticos a los sistemas de presupuesto, ya que solo una funcionaria del área de reclutamiento y selección cuenta con acceso al módulo de Recursos Humanos del sistema SIGAF.
- 2.50. El contar con acceso a la información presupuestaria para realizar proceso de verificación presupuestaria previo, es esencial para la eficacia del proceso al garantizar que los nombramientos y sustituciones se realicen con respaldo financiero y conforme a la normativa vigente.

Deficientes acciones de eliminación o actualización de usuarios con acceso al módulo de remuneraciones en el sistema SIGAF.

- 2.51. Se determinó que en el sistema SIGAF se mantienen accesos activos a personas que ya no laboran en la institución o que han sido trasladadas a otras dependencias. Dichos accesos incluyen autorizaciones para consultar, trasladar, provisionar formular y aprobar información presupuestaria relacionada con las partidas de remuneraciones.

Entre los usuarios que ya no laboran en la institución y que cuentan con acceso en el sistema SIGAF, se identificaron los siguientes casos:

Usuario	Consultar	Trasladar	Provisionar	Formular	Aprobar traslados
María Isabel	X	X	X	X	



AUDITORIA INTERNA

Pérez Cascante					
Ana Lorena Carballo Solorzano	X	X	X	X	
Elizabeth Carranza Vindas	X	X	X	X	
Juan Manuel Casasola Vargas	X				
Pamela Oconitrill o Torres	X	X	X	X	X
Rebeca Cubero Monge	X				

Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir información suministrada Coordinador a.i. Departamento Administración de Presupuesto PANI.

- 2.52.** Asimismo, se evidenció que en varios casos no se han variado los niveles de acceso de funcionarios que anteriormente laboraron en el Departamento de Administración de Presupuesto, y que se han trasladado a laborar a otras instancias dentro de la institución y cuyas labores ya no requieren dichos accesos. Los casos encontrados son los siguientes:

Usuario	Consulta r	Traslada r	Provisiona r	Formula r	Aprobar traslado s
Pablo Castillo Ovares	X	X	X	X	X
Diego Camp s Loría	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir información suministrada Coordinador a.i. Departamento Administración de Presupuesto PANI.

- 2.53.** Las condiciones evidenciadas son contrarias a lo establecido en el “Reglamento para la gestión de Tecnologías de la Información del PANI” que al respecto señala:



AUDITORIA INTERNA

Artículo 13 Eliminación de cuentas de usuario.

(...)

b. En el caso de los funcionarios del PANI a quienes se les otorgue permiso con o sin goce de salario o para aquellos que concluyan su relación laboral con la institución, el coordinador del Departamento de Recursos Humanos, de inmediato, deberá informarlo al DTI, con el fin de que las correspondientes cuentas de usuario, incluyendo el buzón de correo, sean temporalmente inhabilitadas o eliminadas, según corresponda.”

(...)

Artículo 16. Derechos en Caso de Interrupción Laboral.

“d. Para efectos de administración de cuentas de usuario, sus privilegios de acceso y vigencia el Departamento de Recursos Humanos, deberá mantener informado al DTI sobre cualquier cambio que se origine con los colaboradores de la institución. Estos cambios, pueden ser, pero no se limitan a: ingresos de personal, cambios de funciones, cambios en la ubicación organizacional, incapacidades, permisos con o sin goce de salarios, suspensión, despido, muerte, etc. Lo anterior, con el propósito de que el DTI, realice las gestiones técnicas correspondientes sobre los datos, las cuentas de usuario, los sistemas y las tecnologías de información en general.”

2.54. Además, respecto a la necesidad de contar con sistemas de información que permitan la consulta de la información requerida en el momento oportuno, así como los requerimientos de seguridad para dichos accesos, las Normas de Control del Sector Público Costarricense establecen:

“5.8. Control de sistemas de información: El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer los controles pertinentes para que los sistemas de información garanticen razonablemente la calidad de la información y de la comunicación, la seguridad y una clara asignación de responsabilidades y administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles, así como la garantía de confidencialidad de la información que ostente ese carácter.”

2.55. La permanencia de accesos activos en el sistema SIGAF para personas que ya no laboran en la institución, así como la falta de actualización de los



AUDITORIA INTERNA

niveles de acceso de funcionarios trasladados a otras dependencias, compromete la confidencialidad y el control sobre la información presupuestaria relacionada con remuneraciones e incrementa el riesgo de accesos no autorizados a información presupuestaria sobre dichas partidas.

Debilidades detectadas en los expedientes de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal.

2.56. Durante la revisión de una muestra total de 48 expedientes físicos de procesos de selección, nombramiento de personal por sustitución y en plazas vacantes se identificaron las siguientes situaciones:

- **Expedientes sin foliar:** Los expedientes no se encuentra debidamente foliados, lo que dificulta la trazabilidad y el control secuencial de los documentos que los integran.
- **Uso de formularios no estandarizados para entrevistas:** Se observó falta de uniformidad en los formatos utilizados para documentar la participación de las personas oferentes en entrevistas dentro de los procesos de selección.
- **Coexistencia de documentos con firmas digitales y manuscritas:** Se identificó la presencia simultánea de documentos firmados digitalmente y otros firmados de forma manuscrita dentro de los expedientes de los procesos, sin lineamientos que regulen dicha práctica.
- **Falta de documentación en los expedientes de los procesos de sustitución:** Se identificaron expedientes incompletos, con omisiones de documentos requeridos para respaldar adecuadamente las distintas etapas de los procesos de nombramiento por sustitución.
- **No todos los documentos se encuentran integrados en un expediente físico o digital, sino una combinación de ambos:** se determinó que parte de la documentación se mantiene en formato impreso, mientras que otros archivos se almacenan de forma digital en carpetas electrónicas o en el correo institucional del Departamento de Recursos Humanos, específicamente en la cuenta utilizada para el “pedimento de personal”.
- **Documentos fuera del expediente:** se evidenció que documentos requeridos en los procesos de sustitución se encontraban bajo la custodia individual de funcionarias del Departamento de Recursos



AUDITORIA INTERNA

Humanos, sin haber sido incorporados formalmente al expediente correspondiente del proceso de sustitución.

- 2.57. Las situaciones evidenciadas son contrarias a lo establecido en las normas de Control Interno para el Sector Público Costarricense que sobre gestión documental y archivo institucional establecen:

“5.4. Gestión documental: El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información propicien una debida gestión documental institucional, mediante la que se ejerza control, se almacene y se recupere la información en la organización, de manera oportuna y eficiente, y de conformidad con las necesidades institucionales.

5.5. Archivo institucional: El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben implantar, comunicar, vigilar la aplicación y perfeccionar políticas y procedimientos de archivo apropiados para la preservación de los documentos e información que la institución deba conservar en virtud de su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico. En todo caso, deben aplicarse las regulaciones de acatamiento obligatorio atinentes al Sistema Nacional de Archivos.

Lo anterior incluye lo relativo a las políticas y procedimientos para la creación, organización, utilización, disponibilidad, acceso, confidencialidad, autenticidad, migración, respaldo periódico y conservación de los documentos en soporte electrónico, así como otras condiciones pertinentes.”

- 2.58. Las debilidades en los expedientes de los procesos de selección, nombramiento en plazas vacantes y sustituciones temporales de personal, debilitan la integridad, trazabilidad y disponibilidad de la información sobre dichos procesos, limitando además la adecuada fiscalización de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución en la institución.

D. DEBILIDADES RELACIONADAS CON EL REGLAMENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NOMBRAMIENTO DE PERSONAL EN EL PANI.

Actividades desarrolladas dentro de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal que no se encuentran incluidas



AUDITORIA INTERNA

dentro del reglamento vigente.

- 2.59. Se identificaron actividades desarrolladas dentro de los procesos de selección, sustitución y nombramiento en plazas vacantes y sustituciones a tiempo definido, las cuales no se encuentran contempladas en el reglamento vigente. Estas actividades están relacionadas con:
- El tiempo y actividades destinados a la búsqueda y localización de los expedientes de posibles oferentes, los cuales son puestos a disposición de las jefaturas para las consultas respectivas dentro de los procesos de selección y nombramiento.
 - Las coordinaciones efectuadas con las jefaturas para la revisión de dichos expedientes;
 - Los tiempos que deben destinar las jefaturas para realizar estas tareas, considerando que los expedientes son físicos y no digitales; así como el acompañamiento que brindan los profesionales de reclutamiento y selección durante las visitas de revisión realizadas por coordinadores y jefaturas.
- 2.60. Asimismo, lo relacionado con los procesos de sustituciones temporales de personal se encuentran consignados en unos lineamientos que no forma parte del reglamento de reclutamiento y selección vigente.
- 2.61. Además, las situaciones consideradas como excepciones en el actual reglamento, relacionadas con el nombramiento de las personas que ocupen el cargo de Gerente Técnico y Gerente de Administración, y el nombramiento y remoción de las personas nombradas en puestos de confianza, carecen de procedimiento que los regule.
- 2.62. Las situaciones antes mencionadas contradicen los objetivos establecidos en el artículo 2 del Reglamento, especialmente en lo que respecta a normar los procedimientos y garantizar la transparencia en los concursos y procesos de selección.

“Artículo 2. Objetivos del presente reglamento.

Son objetivos del presente Reglamento los siguientes:

- a) Normar los procedimientos de reclutamiento, selección y nombramiento del personal del Patronato Nacional de la Infancia, a fin de suplir la necesidad de contar con el recurso humano idóneo***



AUDITORIA INTERNA

para la adecuada prestación del servicio público que brinda la Institución.

(...)

e) Garantizar que los procedimientos regulados en el presente reglamento garanticen la transparencia de los concursos y procesos de selección.”

- 2.63. Las actividades no contempladas en el reglamento generan vacíos normativos que limitan el establecer tiempos y responsabilidades, afectando la eficiencia y trazabilidad del proceso. Además, el hecho de que los lineamientos para sustituciones temporales estén en un documento separado del reglamento principal debilita la integración normativa y puede generar confusión o duplicidad de criterios, afectando la uniformidad en la aplicación de los procedimientos. La falta de procedimientos específicos para casos como el nombramiento de gerencias o puestos de confianza genera riesgo de interpretaciones discrecionales que pueden afectar la transparencia y legalidad de los nombramientos.

Carencia de lineamientos que permitan calificar como situaciones de excepción, en de los procesos de selección y nombramiento por sustituciones.

- 2.64. Durante los meses de marzo y abril 2025 se elaboraron un total de seis oficios de autorización de nombramiento por excepción para la sustitución de puestos en la institución, efectuados por la Presidencia Ejecutiva del PANI. A Continuación, se muestra un detalle de los mismos:

Oficio	Fecha	Asunto:	Suscrito:
PANI-PE-OF-0951-2025.	24/03/2025	Se autoriza el nombramiento por excepción para la sustitución del Director Regional.	Presidenta Ejecutiva PANI.
PANI-PE-OF-0927-2025.	20/03/2025	Se autoriza el nombramiento por excepción para la sustitución del Director Regional.	Presidenta Ejecutiva PANI.



AUDITORIA INTERNA

PANI-PE-OFF-0935-2025.	20/03/2025	Se autoriza el nombramiento por excepción para la sustitución del Director Regional.	Presidenta Ejecutiva PANI.
PANI-PE-OFF-1045-2025.	01/04/2025	Asunto: Se autoriza el nombramiento de inopia.	Presidenta Ejecutiva PANI.
PANI-PE-OFF-1074-2025.	01/04/2025	Asunto: Se autoriza el nombramiento de recargo por ascenso por excepción.	Presidenta Ejecutiva PANI.
PANI-PE-OFF-1159-2025.	08/04/2025	Asunto: Se autoriza el nombramiento de inopia.	Presidenta Ejecutiva PANI.

Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir información suministrada Departamento de Recursos Humanos PANI.

2.65. Estos nombramientos por excepción se dan a pesar de que los lineamientos para sustitución vigentes, carecen de criterios para regular las posibles excepciones que pueden presentarse en los procesos de sustitución temporales, así como el tipo de documentación que deben presentar las unidades solicitantes para justificar la necesidad de aplicar una excepción a las normas, procedimientos o requisitos aplicables al puesto.

2.66. La falta de criterios para aplicar la excepcionalidad en los procesos de sustitución, representa un riesgo institucional que podría derivar en decisiones discrecionales y la inconsistencia en la aplicación de criterios. Al respecto se pudo identificar el oficio *PANI-DRH-OFF-01021-2025* del 09 de mayo de 2025, mediante el cual el Coordinador del Departamento de Recursos Humanos a.i. informa a la Presidenta Ejecutiva del PANI:

“Me permito expresar mi profunda preocupación respecto a los avales por excepción que se han estado otorgando desde su despacho de manera reiterativa entre los meses de marzo y abril del presente año. Si bien comprendo la necesidad institucional de no dejar los puestos descubiertos, considero que la práctica de conceder



AUDITORIA INTERNA

excepciones sin consulta previa sobre las razones técnicas que permitan a los oferentes cumplir con los requisitos establecidos para los puestos, nos deja en una situación de indefensión.

La comunicación finalizada de sus oficios menciona que:

(...)

“dicho funcionario deberá de cumplir con los requisitos correspondiente y la debida póliza de caución, documentos que deberán ser verificados por su departamento”

Esto implica que las excepciones están siendo emitidas por la Presidencia Ejecutiva después de que el funcionario ya ha sido nombrado, lo que impide que nuestra área tenga la oportunidad de verificar previamente el cumplimiento de los requisitos de admisibilidad o de la póliza en los puestos requeridos.

(...)

Con el objetivo de apoyar la gestión institucional y en mi función como coordinador a.i. del ente asesor en materia de Rectoría del recurso humano en el PANI, solicito que, antes de emitir cualquier excepcionalidad a lo normado, se consulte al área de Reclutamiento y Selección. Esta coordinación es fundamental para proteger ambas instancias de eventuales reclamos sindicales, los cuales tienen fundamento debido a la omisión del proceso anteriormente descrito.”

- 2.67.** En relación a la ausencia de procedimientos para regular dichas excepciones, la Norma 4.2 Requisitos de las actividades de Control, de las Normas de Control Interno (N-2-2009-CO-DFOE): señala en su inciso e. Documentación:

“Las actividades de control deben documentarse mediante su incorporación en los manuales de procedimientos, en las descripciones de puestos y procesos, o en documentos de naturaleza similar y que esa documentación debe estar disponible, en forma ordenada conforme a criterios previamente establecidos, para su uso, consulta y evaluación.”

- 2.68.** La aplicación de excepciones sin respaldo en la normativa vigente puede derivar en reclamos y sanciones legales, observaciones de entes fiscalizadores o nulidad de los nombramientos por sustitución derivados de inconsistencias aplicadas en las excepciones realizadas.



AUDITORIA INTERNA

E. MATERIALIZACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS EN EL ESTUDIO DE AUDITORIA.

- 2.69. El Manual de Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público M-1-2004-CO-DDI, en su norma 2.2.1.4 Incorporación del conocimiento sobre riesgo, señala:

“Los funcionarios de la Auditoría Interna coadyuvarán con el SEVRI mediante la incorporación de los conocimientos del riesgo obtenidos en los trabajos, mediante los productos de los servicios de fiscalización.”

- 2.70. Adicionalmente la norma 2.3.2.1 Valoración preliminar del riesgo establece:

“Los auditores internos durante la planificación del trabajo deben realizar una valoración preliminar del riesgo pertinente a la actividad bajo revisión. Los objetivos del trabajo deben reflejar los resultados de esta valoración.”

- 2.71. En concordancia con la normativa aplicable, esta Auditoría Interna, como parte de las actividades correspondientes al proceso de planificación y comprensión de la actividad auditada, diseñó dos matrices de valoración de eventos de riesgo; una relacionada con las actividades ejecutadas en los procesos de reclutamiento y selección, y otra vinculada a las actividades de sustitución de personal. Cada portafolio de riesgos se conformó por un total de 30 eventos de riesgo, evaluados con base en seis criterios: legalidad, sistemas y calidad de la información, eficiencia y eficacia operativa, protección del patrimonio, impacto estratégico e impacto social.

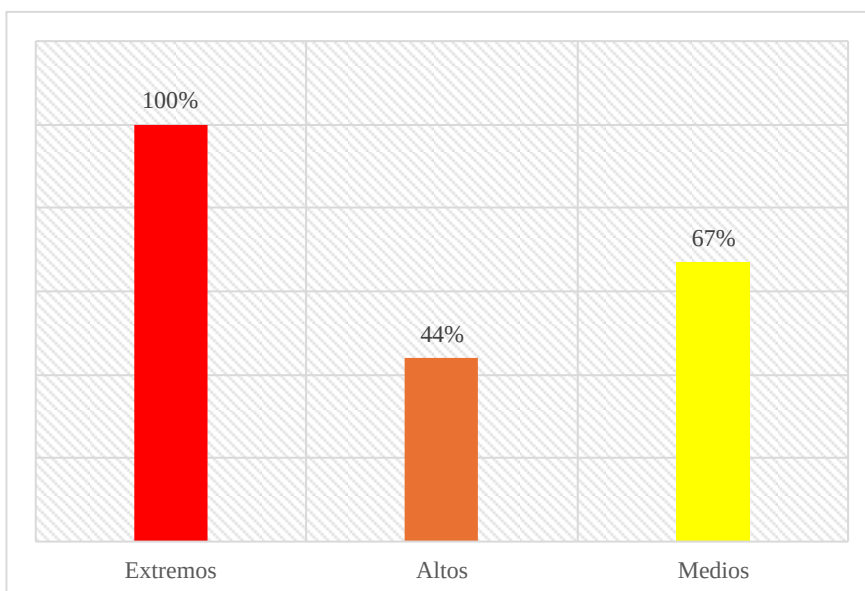
- 2.72. La materialización de los riesgos identificados, así como su impacto y los controles definidos para su mitigación, fueron valorados por un panel de expertos conformado por funcionarios con experiencia en los procesos evaluados. Durante el desarrollo del estudio de auditoría, y con base en los resultados obtenidos, se logró comprobar la materialización de varios de estos eventos de riesgo previamente identificados. A continuación, se presentan los resultados derivados de dicho proceso de análisis.

AUDITORIA INTERNA

Riesgos Materializados en las actividades relacionadas al proceso de sustituciones de personal temporal:

- 2.73. Esta auditoría a través de la etapa de examen del presente estudio determinó de acuerdo a los hallazgos y análisis efectuado la materialización de 50% (15/30) de los riesgos previamente identificados. El siguiente gráfico presenta la cantidad de riesgos materializados, clasificados según su nivel de severidad.

Gráfico No. 3
Materialización de riesgos actividades de sustitución de personal según nivel de severidad.



Riesgos	Sustituciones	Materializados	%
Extremos	2	2	100%
Altos	25	11	44%
Medios	3	2	67%
Bajos	0		
Total...	30	15	50%

Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir resultados contenidos en estudio de auditoría.

- 2.74. Como se observa en el grafico anterior, se evidencia la materialización el 100% (2) de los riesgos identificados como extremos, dichos eventos se relacionan directamente con:



AUDITORIA INTERNA

- ✓ Que los sistemas de información no satisfagan los requerimientos Institucionales en las actividades de sustitución de personal.
- ✓ Ausencia de gestión de riesgos en las operaciones sobre las actividades de sustitución de personal.

2.75. Adicionalmente se pudo identificar la materialización del 44% (11) de los riesgos con calificación Alta, entre los que destacan mayoritariamente los relacionados con:

- ✓ Debilidad de los procedimientos y disposiciones internas relacionadas con las actividades sustitución de personal.
- ✓ Que los documentos relacionados con las actividades de sustitución no se generen de acuerdo a las normas establecidas.
- ✓ Ausencia de acciones para determinar el personal requerido para la ejecución de actividades de sustitución de personal.
- ✓ Procesos de sustitución de personal sin el control presupuestario adecuado.
- ✓ Ausencia de planeamiento respecto a las actividades de sustitución de personal (no se identifica la necesidad real de recurso humano para la ejecución del proceso).

2.76. Finalmente se pudo identificar la materialización del 67% (2) de los eventos identificados como moderados, relacionados con:

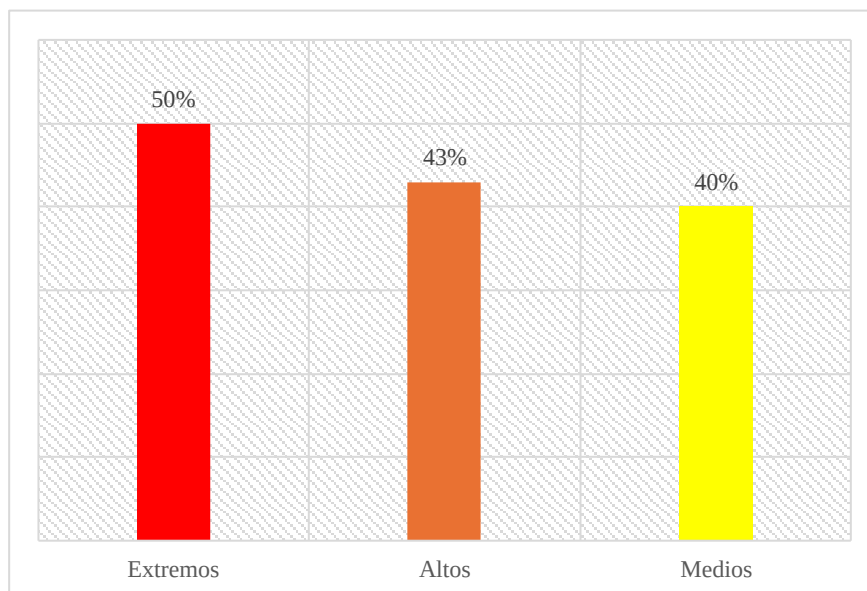
- ✓ Ausencia de procedimientos para la ejecución de las actividades de sustitución de personal.
- ✓ la normativa interna no incluye la totalidad de actividades que deben efectuarse.

Materialización de riesgos en los procesos de reclutamiento y selección de personal:

2.77. Durante la etapa de examen de este estudio, la Auditoría Interna determinó, con base en los hallazgos y el análisis realizado, la materialización del 43 % (13/30) de los riesgos previamente identificados en los procesos de reclutamiento y selección. El siguiente gráfico presenta la distribución de estos riesgos materializados, clasificados según su nivel de severidad.

AUDITORIA INTERNA

Gráfico No. 4
Materialización de riesgos actividades de sustitución de personal según nivel de severidad.



Riesgos	Identificados	Materializados	%
Extremos	2	1	50%
Altos	23	10	43%
Medios	5	2	40%
Bajos	0		
Total...	30	13	43%

Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir resultados contenidos en estudio de auditoría.

2.78. Como se observa en el gráfico anterior, se evidencia la materialización del 50 % (1 de 2) de los riesgos clasificados como extremos. Dichos eventos se relacionan directamente con las siguientes situaciones:

- ✓ Que los sistemas de información no satisfagan los requerimientos Institucionales en las actividades de sustitución de personal.

2.79. Adicionalmente, se identificó la materialización del 43 % (10 de 23) de los riesgos clasificados con calificación alta. Entre estos, destacan principalmente aquellos relacionados con las siguientes situaciones:

- ✓ Debilidad de los procedimiento y disposiciones internas relacionadas al proceso de reclutamiento y selección.



AUDITORIA INTERNA

- ✓ Que los documentos relacionados con los procesos de reclutamiento y selección no se registren de acuerdo con las normas establecidas.
- ✓ Ausencia de gestión de riesgos sobre las actividades del proceso de reclutamiento y selección.
- ✓ Ausencia de acciones para la sustitución de personal relacionado con los procesos de reclutamiento y selección.
- ✓ Procesos de reclutamiento y selección efectuados sin el control presupuestario adecuado.
- ✓ No se identifica la necesidad real de recurso humano para la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección.

2.80. Asimismo, se identificó la materialización del 40 % (2 de 5) de los eventos clasificados con nivel de riesgo moderado. Estos eventos están relacionados principalmente con:

- ✓ Ausencia procedimientos para la ejecución de las actividades del proceso de reclutamiento y selección.
- ✓ Débil gestión de los recursos (personal, costos) relacionada con la ejecución de las actividades del proceso de reclutamiento y selección.

2.81. Resulta importante que la Administración del PANI, en el marco de sus competencias y conforme a las responsabilidades delegadas mediante norma expresa, active los mecanismos necesarios para garantizar una gestión de riesgos eficiente sobre los eventos identificados. Esta acción debe orientarse a mitigar el impacto de dichos riesgos en los procesos de Reclutamiento, Selección y Sustitución de Personal, fortaleciendo así la continuidad y calidad de la gestión institucional.

3. CONCLUSIONES

Se concluye de los resultados expuestos en este informe:

3.1. Que las actividades relacionadas con los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal en el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) durante el año 2024 no han sido oportunas, lo cual ha afectado negativamente la capacidad institucional para responder de manera ágil y eficiente a las necesidades de sustitución de personal.



AUDITORIA INTERNA

- 3.2.**De acuerdo con los resultados consignados en el presente informe las condiciones identificadas comprometen la calidad del servicio institucional y evidencian la necesidad urgente de fortalecer la normativa, la planificación operativa y la capacidad técnica del Departamento de Recursos Humanos a fin de fortalecer la oportunidad y calidad de estos procesos, contribuyendo a una prestación de servicios más oportunos y eficientes.
- 3.3.**La eficacia de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal en el PANI se ve afectada por la carencia de un sistema de información integral que permita la ejecución automatizada y eficaz de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal, situación que ha derivado en la ejecución de actividades en forma manual que incrementan la carga operativa, reducen la eficiencia y dificultan el control y trazabilidad de la información.
- 3.4.**Que condiciones como el incumplimiento de las evaluaciones de desempeño de los funcionarios en sustituciones y las debilidades detectadas en los expedientes de los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal, limitan la capacidad institucional para identificar oportunamente oportunidades de mejora, corregir deficiencias en los procesos de sustitución y desarrollar las actividades de fiscalización, afectando directamente la eficiencia operativa y la calidad de los servicios públicos que brinda la institución.
- 3.5.**Además, la ausencia de procedimientos homologados en los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal en el PANI afecta la eficacia institucional, al generar vacíos normativos que dificultan la estandarización, trazabilidad y transparencia de las actividades realizadas. La falta de integración entre el reglamento vigente y los lineamientos para sustituciones aplicables, así como la inexistencia de procedimientos específicos para situaciones excepcionales, y la carencia de criterios claros para calificar y gestionar nombramientos por excepción, incrementa el riesgo de interpretaciones discrecionales y decisiones inconsistentes, lo que puede comprometer la legalidad y la calidad de los nombramientos.
- 3.6.**Finalmente, y en función de los resultados obtenidos respecto a la materialización de riesgos, se concluye la necesidad de que la Administración del PANI instaure de manera prioritaria la gestión de



AUDITORIA INTERNA

riesgos en los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal. La activación de mecanismos para identificar, valorar y administrar los riesgos asociados a dichos procesos, permitirá mejorar la continuidad operativa, la calidad institucional y la toma de decisiones oportunas que prevengan impactos negativos que la oportunidad, eficacia y trazabilidad de dichos procesos.

4. RECOMENDACIONES

Con fundamento en lo expuesto y de conformidad con las competencias asignadas en el artículo 22 de la Ley General de Control Interno No. 8292, se giran las siguientes recomendaciones, las cuales deberán ser cumplidas dentro del plazo y en los términos conferidos para ello, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.

A LOS SEÑORES Y SEÑORAS MIEMBROS JUNTA DIRECTIVA DEL PATRONATO NACIONAL DE LA INFANCIA.

GIRAR INSTRUCCIONES A LA SEÑORA KENNELLY GARZA SÁNCHEZ, PRESIDENTA EJECUTIVA DEL PANI PARA QUE:

- 4.1.** Presente a esa Junta Directiva una propuesta actualizada del Reglamento de Reclutamiento, Selección y Nombramientos por Competencias, que considere al menos:
- Definición de plazos para la ejecución de cada etapa de los procesos.
(ver párrafos 2.14 a 2.15)
 - Actividades operativas actualmente ejecutadas que no se encuentran incluidas dentro del Reglamento.
(ver párrafo 2.59)
 - Incorporación de los lineamientos para procesos de sustituciones temporales dentro del Reglamento.
(ver párrafo 2.60)
 - Procedimientos específicos para Nombramiento de Gerente Técnico y Gerente de Administración, y puestos de confianza.
(ver párrafo 2.61 a 2.63)
 - Lineamientos específicos que regulen los procesos de nombramiento para situaciones excepcionales.
(ver párrafo 2.64 a 2.68)



AUDITORIA INTERNA

- Otros procedimientos específicos que se consideren pertinentes. (ver párrafo 2.16)

*Para el cumplimiento de esta recomendación se da un plazo **60 días** a partir del recibo de este informe.*

La acreditación del cumplimiento se realizará una vez que se reciba el acuerdo de aprobación del Reglamento por parte de Junta Directiva.

- 4.2. Una vez aprobados por Junta Directiva la propuesta actualizada del Reglamento, efectuar actividades de capacitación al personal involucrado en los procesos y difusión institucional, con el objetivo de asegurar la correcta aplicación del reglamento y sus procedimientos.

*Para el cumplimiento de esta recomendación se da un plazo **60 días** a partir de la aprobación del Reglamento por parte de Junta Directiva.*

La acreditación del cumplimiento se realizará una vez que se reciba de la Junta Directiva un Informe de la Presidencia en donde detalla las acciones de capacitación y divulgación llevadas a cabo.

- 4.3. Solicite al señor Miguel Ángel Ramírez Largaespada, en su calidad de Coordinador del Departamento de Recursos Humanos del PANI, o a quien en su lugar ocupe el cargo, que establezca los mecanismos necesarios para que se cumpla con:

- Las evaluaciones de desempeño del personal sustituto por parte de las jefaturas y coordinaciones responsables. (ver párrafos 2.43 a 2.46)
- La verificación presupuestaria previa al inicio de los procesos de reclutamiento y selección. (ver párrafos 2.47 a 2.50)
- La remisión de las solicitudes de sustitución temporal dentro de los plazos establecidos en los lineamientos. (ver párrafos 2.17 a 2.18)
- La remisión de la información al Departamento de Tecnologías de la Información para eliminación de cuentas de usuarios según lo establecido en la normativa interna. (ver párrafos 2.51 a 2.55).
- La conformación de expedientes digitales de cada proceso de sustitución y nombramiento en plaza vacantes que cumpla con los requerimientos de control y lineamientos en materia de gestión documental. (ver párrafos 2.56 a 2.58)



AUDITORIA INTERNA

Para el cumplimiento de esta recomendación se da un plazo **60 días** a partir del recibo de este informe.

La acreditación del cumplimiento se realizará una vez que se reciba de la Junta Directiva un Informe de la Presidencia en donde detalla las acciones que realizó el Departamento de Recursos Humanos para cumplir la recomendación y los acuerdos que tome esa Junta.

SOLICITE A LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL:

- 4.4.** Presente una propuesta con acciones, responsables para que los planes de vacaciones de los funcionarios se utilicen como insumos para la planificación anticipada de las sustituciones previsibles, de manera que se pueda planificar el recurso humano requerido y los recursos presupuestarios para los procesos de sustitución. *(ver párrafos 2.19 a 2.21).*

Para el cumplimiento de esta recomendación se da un plazo **30 días** a partir del recibo de este informe.

La acreditación del cumplimiento se realizará una vez que se reciba de la Junta Directiva el Acuerdo que acredite que se conoció el Informe de la Oficina de Planificación y las acciones que tomaron producto del Informe.

- 4.5.** Analice la situación de aumento histórico de sustituciones y nombramientos, periodos y puestos de mayor demanda y su impacto en la capacidad de respuesta del recurso humano actual del área de Reclutamiento, Selección, a fin de que brinde opciones de reforzamiento para que el Departamento de Recursos Humanos pueda cumplir de una forma más oportuna y eficiente a los requerimientos institucionales de nombramientos por sustitución o plaza vacantes. valorando la asignación más personal apoyo, redistribución de funciones, u otras medidas. *(ver párrafos 2.22 a 2.25).*

Para el cumplimiento de esta recomendación se da un plazo **60 días** a partir del recibo de este informe.



AUDITORIA INTERNA

La acreditación del cumplimiento se realizará una vez que se reciba de la Junta Directiva el Acuerdo que acredite que se conoció el Informe de la Oficina de Planificación y las acciones que tomaron producto del Informe.

SOLICITE AL SEÑOR JUAN PABLO BEITA, EN SU CALIDAD DE COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO:

- 4.6. Elabore de un plan de trabajo para la puesta en funcionamiento en institución, de un módulo automatizado para los procesos de reclutamiento, selección, sustituciones y nombramientos en plaza vacantes, tomando en consideración los requerimientos funcionales que sean trasladados por el Departamento de Recursos Humanos y lo contemplado en el Reglamento y otros procedimientos relacionados. (ver párrafos de 2.26 a 2.42)

El plan deberá contemplar al menos objetivo, etapas, acciones, responsables de ejecución e implementación y plazos.

*Para el cumplimiento de esta recomendación se da un plazo **60 días** a partir del recibo de este informe.*

La acreditación del cumplimiento se realizará una vez que se reciba de la Junta Directiva el Acuerdo que acredite que se conoció el Plan de trabajo elaborado por el Departamento de Tecnologías de Información y las acciones que tomaron.

- 4.7. Elabore un Plan de contingencia que permita, hasta tanto no se cuente con módulo automatizado para los procesos de reclutamiento, selección, sustitución y nombramiento de personal en la institución, atender y solventar las debilidades relacionadas con el uso de las hojas de Excel utilizadas para el registro de la información de oferentes, elegibles e inopia.

El Plan deberá considerar al menos:

- Procedimientos para el registro, actualización, control y mantenimiento de los archivos utilizadas en los procesos de reclutamiento, selección y sustitución de personal.



AUDITORIA INTERNA

- Criterios para la inclusión, exclusión o modificación de registros, así como la definición de mecanismos que permitan detectar y corregir oportunamente información desactualizada, obsoleta, duplicada o incompleta.
- Designación formal de los funcionarios responsables de alimentar, actualizar y verificar los registros contenidos en dichos archivos.
- Procedimiento para el respaldo de los archivos, para prevenir pérdida de información por fallos técnicos o errores humanos.
- Implementación de mecanismos de seguridad para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información, incluyendo medidas específicas para la protección de datos personales conforme a la normativa vigente.
(ver párrafos de 2.41 a 2.42)

*Para el cumplimiento de esta recomendación se da un plazo de **60 días** a partir del recibo de este informe.*

La acreditación del cumplimiento se realizará una vez que se reciba de la Junta Directiva el Acuerdo que acredite que se conoció el plan de contingencia y las acciones que tomaron para su implementación.

- 4.8.** Esta Auditoría Interna se reserva la posibilidad de verificar por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las recomendaciones emitidas, así como de valorar la aplicación de los procedimientos administrativos que correspondan, en caso de su incumplimiento injustificado.
- 4.9.** La implementación de las recomendaciones se deberá realizar conforme al artículo 37 de la Ley General de Control Interno. La información que se solicita en este informe para acreditar el cumplimiento de las recomendaciones giradas deberá remitirse, en los plazos y términos antes fijados, a la Auditoría Interna.

Atentamente,



AUDITORIA INTERNA



María Auxiliadora Chaves Campos
Auditora Interna

Teléfono: 2523-0717

E-mail: achaves@pani.go.cr

Dirección: Barrio Luján San José.

C.c. Presidencia Ejecutiva
Departamento de Recursos Humanos
Departamento de Tecnologías de la Información
Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional
Gerencia de Administración
Control Interno
Legajo estudio.
Consecutivo físico y digital

 MCC/jcfs/lcls

INFORME FINAL



AUDITORIA INTERNA

Anexo 01

Con el propósito de evaluar la oportunidad en la ejecución de las actividades relacionadas con la tramitación y atención de las solicitudes de sustitución de personal conforme a los plazos establecidos en los lineamientos institucionales vigentes, se procedió a selección una muestra representativa de las 35 solicitudes de sustitución del total recibido durante el año 2024. Esta muestra permitió analizar el grado de cumplimiento de los tiempos definidos para cada etapa del proceso. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en dicha evaluación:

Detalle del cumplimiento del plazo establecido para la remisión de solicitudes de sustitución de personal.
Año 2024.

Puesto a sustituir	Remisión dentro de los plazos establecidos			Observaciones
	Excepción	Cumple	No cumple	
Días Libres:				
Asistente Servicios Infantiles	X	1		
Incapacidades:				
Profesional en Derecho	X	1		
Profesional en Psicología	X	1		
Profesional en Psicología	X	1		
Profesional en Administración	X	1		
Conductor Asistente	X	1		
Profesional en Trabajo Social	X	1		
Profesional en Trabajo Social	X	1		
Profesional en Trabajo Social	X	1		
Profesional en Psicología	X	1		
Profesional en Trabajo Social	X	1		
Conductor Asistente	X	1		
Conductor Asistente	X	1		
Vacaciones:				
Profesional en Psicología		1		
Profesional en Psicología		1		
Profesional en Derecho		1		
Profesional en Psicología		1		
Profesional en Derecho		1		
Profesional Coordinador		1		
Profesional en Enfermería		1		
Profesional en Derecho		1		



AUDITORIA INTERNA

Profesional en Psicología		1		
Profesional Coordinador		1		
Profesional en Psicología		1		
Profesional en Terapia Ocupacional		1		
Profesional en Psicología		1		
Profesional en Trabajo Social		1		
Asistente Servicios Infantiles		1		
Profesional Coordinador		1		
Profesional en Psicología			1	No cumplió el plazo establecido
Permisos/Licencias:				
Profesional en Derecho			1	Tramitada aun cuando eran menos de 5 días establecidos.
Profesional en Promoción Social			1	No cumplió el plazo establecido
Asistente Servicios Infantiles		1		
Ascensos:				
Profesional en Psicología		1		
Profesional Coordinador			1	Se remitió posterior al inicio de sustitución, no cumplió plazo.
Totales... 35		31	4	
Porcentajes... 100%		89%	11%	

Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir análisis información muestra evaluada.



AUDITORIA INTERNA

Anexo 02

Tabla Cantidad de solicitudes mensuales de sustitución temporal
de personal.
Año 2024.

Puesto	Tiempo transcurrido para nombramiento de la plaza				
	0 a 30 d. hábiles.	31 a 60 d. hábiles.	61 a 80 d. hábiles.	81 a 90 d. hábiles.	Más 90 d. hábiles.
Coordinador Regional.	1				
Auxiliar Servicios Infantiles A.				1	
Conductor Asistente.		1			
Auxiliar Servicios Infantiles A.		1			
Profesional Generalista B Promoción Social.		1			
Técnico Apoyo en Administración.				1	
Asistente Administrativo.					1
Profesional Especialista B en Derecho.	1				
Profesional Especialista B en Administración.				1	
Profesional Coordinador.		1			
Profesional Especialista B Trabajo Social.		1			
Profesional Especialista B Trabajo Social	1				
Profesional Especialista B Psicología		1			
Totales...	3	6		2	2



AUDITORIA INTERNA

Porcentajes:					
--------------	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir análisis información muestra evaluada.

INFORME FINAL



AUDITORIA INTERNA

Anexo 03

Tabla Detalle de cumplimiento aplicación Evaluaciones de
desempeño por sustitución.
Año 2024.

Puesto a Sustituir	Cumple	No cumple
Días Libres:		
Asistente Servicios Infantiles		1
Incapacidades:		
Profesional en Derecho		1
Profesional en Psicología		1
Profesional en Psicología		1
Profesional en Administración		1
Conductor Asistente		1
Profesional en Trabajo Social		1
Profesional en Trabajo Social		1
Profesional en Trabajo Social		1
Profesional en Psicología		1
Profesional en Trabajo Social		1
Conductor Asistente		1
Conductor Asistente		1
Vacaciones:		
Profesional en Psicología		1
Profesional en Psicología		1
Profesional en Derecho		1
Profesional en Psicología	1	
Profesional en Derecho	1	
Profesional Coordinador		1
Profesional en Enfermería		1
Profesional en Derecho		1
Profesional en Psicología		1
Profesional Coordinador		1
Profesional en Psicología		1
Profesional en Terapia Ocupacional		1
Profesional en Psicología		1
Profesional en Trabajo Social		1
Asistente Servicios Infantiles		1
Profesional Coordinador		1
Profesional en Psicología		1



AUDITORIA INTERNA

Permisos/Licencias:		
Profesional en Derecho		1
Profesional en Promoción Social		1
Asistente Servicios Infantiles		1
Ascensos:		
Profesional en Psicología		1
Profesional Coordinador		1
TOTALES...	2	33
	6%	94%

Fuente: Elaboración Auditoría Interna a partir análisis información muestra evaluada.

INFORME FINAL