

**INFORME**  
**AUDITORIA DE NOMINA**

# SECRETARÍA DE SALUD

FIRMA DLA

## MUESTRA SECRETARIA DE SALUD PÚBLICA

Número de empleados	23,465
Numero de muestra	4,360
<b>% del total</b>	<b>18.58%</b>
Cantidad de inconsistencias	949
<b>% de inconsistencias con relación a la muestra</b>	<b>21.77%</b>
Monto anual total por inconsistencia	L 6308,575.35

## PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON LA GESTION DE LA NOMINA

- Su diseño institucional es complejo, se encuentran normativas a nivel central., 36 organizaciones reconocidas que velan por los derechos individuales y colectivos de los empleados.
- Modelo de gobernanza complejo. Nivel central por un Ministro y diversos encargados que gobiernan bajo sus propios preceptos, repercutiendo en la forma particular de la gestión de los RRHH.
- Diversidad en lo normativa laboral vigente. La multivariedad de leyes laborales, reglamentos, código de trabajo, estatutos, es difícil compatibilizar y crear una coherencia en la legislatura laboral.
- Uno de los principales cuellos de botella es la aplicación del concepto de “Autoridad Nominadora”, que según la ley vigente de servicio civil, es la única autoridad competente para conocer un acto disciplinario, lo que vuelve el proceso de gestión del recurso humano lento, Existen acuerdo internos relacionados a la delegación de esta figura, no se ponen en práctica, o son desconocidos a conveniencia del caso.

## CARACTERISTICAS DE LOS CONTROLES INTERNOS DE NÓMINA Y SU EFICACIA

- No se cuenta con un manual de operaciones donde se establezcan mecanismos adecuados para la inducción, conocimiento de la institución, procesos disciplinarios.
- El Proceso de Gestión de Contrato y Pago de Empleados Temporales resulta un procedimiento extenso con tramitología excesiva, sobre todo por la participación de actores interinstitucionales, que no siempre son eficientes en sus respuestas.
- Actualmente se tienen 23 pasos para la contratación de personal temporal por primera vez, y 20 pasos para la recontractación de personal temporal.
- Sobre sale un falta de homologación en el manejo de expedientes.
- Se encontró inconsistencias en los procesos disciplinarios.
- Existe negligencia e indolencia en la aplicabilidad de la ley para la recisión contractual.

## HALLAZGOS AUDITORIA IN-SITU

Descripción de Inconsistencias	Cantidad de Inconsistencias	% Respecto a la muestra auditada
Empleados que reciben pago y que no pudieron ser identificados en el momento de la inspección física debido a que dicho personal se encontraba en diferentes Unidades de Salud.	3	0.3%
Empleados bajo la modalidad temporal que no tienen renovado el contrato en vista que su relación laboral fue hasta el 31 de diciembre del 2014 y continúan laborando	31	3.3%
Al momento de revisar los expedientes de algunos empleados se verificó que no tiene documentación que acredite que esté trabajando en la SESAL .	1	0.1%
Empleados con incapacidades prolongadas renovadas continuamente.	3	0.3%
Empleados que han abandonado su puesto de trabajo.	4	0.4%
Durante la inspección física de los expedientes de personal, se observó que ciertos empleados que son pagados por la nómina de SESAL, específicamente personal médico, se mantiene recibiendo una “ampliación de jornada” y/o un “plus administrativo”, por funciones y/o cargos que en algún momento desempeñaron pero que ya no ejercen.	44	4.6%
Empleados que representan un potencial riesgo contingencial para la institución.	14	1.5%
Empleados con diversos llamados de Atención y audiencias de descargo.	132	13.9%
Empleados sin Expedientes Laboral ya que dicho personal se encuentra ubicado en diferentes Unidades de Salud.	213	22.4%
Empleados con Expedientes Laborales que Tienen Deficiencias documentales	504	53.1%
<b>TOTAL</b>	<b>949</b>	<b>100.0%</b>

## ACCIONES RECOMENDADAS

Acción Recomendada	Descripción
Homologación de la Normativa Legal.	<p>Se recomienda la construcción de un “Reglamento Interno de Trabajo”, debidamente sociabilizado por todos los actores y grupos de interés, que sea incluyente de todo el estamento vigente (ley y reglamento de servicio civil, código del trabajo, estatutos profesionales, etc), que permita establecer un equilibrio entre las responsabilidades del empleado, y no solamente se centre en los beneficios de este.</p> <p>En tal sentido se recomienda una profunda revisión a la ley de Servicio Civil, que permita, contextualizarla y dinamizarla en beneficio de las partes.</p>
Actualización y enfoque de modelo de gestión de los manuales de la SESAL	<p>Se recomienda la caracterización de una intervención de “Progresión Organizacional”, que permita establecer un plan estratégico de 3 grandes áreas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Requerimientos y planes de adquisición de los recursos físicos, lógicos, logísticos y humanos.</i></li> <li>2. <i>Estrategia de cambio organizacional y consolidación de recursos humanos.</i></li> <li>3. <i>Definición del modelo de gestión transaccional organizacional.</i></li> </ol>
Cambio del Modelo de gestión transaccional organizacional.	<p>Cambio de Enfoque del modelo de la plataforma transaccional, del Enfoque basado en Roles (actual), al enfoque Basado en Procesos (BPM).</p>
Revisión de los Roles y Competencias de los Jefes de Recursos Humanos de las Unidades de Salud de la Secretaría.	<p>Se recomienda una exhaustiva revisión, modificación, actualización y contextualización de los roles y actividades designadas, niveles de autoridad y ejecución de los jefes de recursos humanos de las diferentes Unidades de Salud de la Secretaría.</p> <p>Sobre todo se recomienda la elaboración de un acuerdo ministerial en el que se le deduzcan responsabilidades a los que contrataran / jefes de recursos Humanos, por las contratadas no programadas y/o presupuestadas, así como la sanción por despidos ejecutados en forma negligente o indolente.</p>
Desarrollo de WorkFlow para los procesos relacionados con la Dirección de Servicio Civil	<p>Se recomienda la implementación de una herramienta de Workflow (flujo de procesos), bajo el modelo BPM/SOA, que permita el seguimiento, monitoreo y evaluación de las gestiones de personal relacionadas con la DGSC, con el fin de optimizar el proceso.</p>

Acción Recomendada	Descripción
<p><b>Elaboración de un Manual de Contrataciones de Personal.</b></p>	<p>Se recomienda la elaboración de una normativa actualizada y contextualizada para la SESAL de todas las etapas relacionadas al macroproceso de Contratación de personal, bajo un modelo BPM (publicación, selección, contratación e inducción del personal).</p> <p>Así como una revisión, actualización y contextualización del manual de puestos y salarios vigente.</p>
<p><b>Revisión de los Procesos relacionados a la contratación de personal.</b></p>	<p>Se recomienda la revisión de los procesos relacionados a la contratación de recursos humanos, tanto para el personal bajo la modalidad de acuerdo, así como el personal bajo la modalidad de contrato.</p>
<p><b>Tercerización del proceso de Contratación.</b></p>	<p>Con el fin de garantizar la transparencia y debido proceso, se debería de incursionar en alternativas de contratación como la tercerización de contrataciones vía empresas o firmas especializadas, sobre todo para procesos masivos en puestos especializados.</p>
<p><b>Eliminación Paulatina del modelo de contratación temporal</b></p>	<p>La SESAL debería eliminar paulatinamente el modelo de contratación temporal y recurrir a una reestructuración del volumen de plazas de tal forma que si por ejemplo se va contratar, en vez de tener cinco abogados por contrato mejor hacer cinco concursos y se les de dos meses de período de prueba, si pasa la prueba, se le hace un acuerdo, en vez de tener ese volumen de contratos.</p>
<p><b>Implementación de un Modelo Homologado de Archivo de Empleados</b></p>	<p>Se recomienda la homologación del mecanismo de archivo de cada empleado, así como la debida actualización oportuna del mismo.</p>
<p><b>Digitalización de Archivo de Empleados</b></p>	<p>Se recomienda la implementación de una solución Tecnológica que permita la gestión de archivos, bajo un esquema de Workflow, con enfoque BPM.</p>
<p><b>Elaboración de una política de Riesgo Institucional y Tratamiento de Contingencias.</b></p>	<p>Esta política debería de establecer las tolerancias en las capacidades de endeudamiento y solvencia vía nómina de los empleados de la secretaria, con el fin de que la institución no sea sujeta de posibles situaciones de corrupción, así como evitar las posibles causales de actos que atenten contra la ética profesional.</p>
<p><b>Desarrollo de un Conjunto Maestro de Indicadores para el Manejo de los Procesos de la Nómina.</b></p>	<p>Se recomienda el desarrollo de un Conjunto Maestro de Indicadores para los recursos humanos en general, y para la administración de la nómina de personal en general, que facilite el Monitoreo y Evaluación, debidamente estratificado de los diferentes actores y componentes de la plataforma transaccional de recursos humanos de la SESAL.</p> <p>Este conjunto de indicadores maestros (KPIs), debería ser uno de los principales insumos para las evaluaciones periódicas de personal, bajo un esquema de evaluación permanente.</p>

<p><b>Certificación en Gestión de Recursos Humanos</b></p>	<p>Se debe diseñar, implementar y desarrollar una certificación a nivel de los gestores administrativos, a través de un diplomado en procedimientos administrativos para la Gestión de Recursos Humanos.</p> <p>Se debe certificar una curricula estructurada de tal forma que les permita elevar las competencias a las personas que trabajan en el área de recursos humanos en el caso de la recepción de recursos humanos y en el caso del departamento legal con competencias específicas para derecho orientado al área laboral, conocimiento del estamento legal propio de la SESAL, conocimiento de los diferentes estatutos de gremios profesionales, así como las diversas etapas de la gestión de recursos humanos.</p> <p>Esta certificación debería ser diseñada y facilitada vía tercerización externa, con el fin de garantizar la calidad de los resultados.</p>
<p><b>Designación de la Autoridad Nominadora</b></p>	<p>Se recomienda la elaboración de un mecanismo que permita la designación de la “Autoridad Nominadora”, del Ministro a la Sub-gerencia de Recursos Humanos, de tal forma en que se optimice la gestión de acciones de personal correspondientes.</p>
<p><b>Mantener los expedientes vigentes</b></p>	<p>Mantener los expedientes vigentes con toda la documentación revisada y así evitar que cuando éstos lleguen a otras instancias los nombres de los servidores públicos estén escritos correctamente para evitar vicios en cuanto a procedimientos.</p>
<p><b>Mejorar la Práctica de las acciones de personal en general y de los procesos disciplinarios en particular.</b></p>	<p>Deducir responsabilidad a los encargados de practicar las audiencias de descargo que no estén citando de forma personal al Servidor Público sino que por medio de un pariente o persona particular.</p> <p>Deducir responsabilidad a la persona delegada para practicar la audiencia de descargo que no lo está haciendo en tiempo ni en forma.</p> <p>Se recomienda que en los autos de delegación se escriba correctamente y se haga una relación de hechos de los asuntos en los cuales han faltado los imputados y así evitar la pérdida de dinero y tiempo a la institución, notificando cuestiones que no son las correctas.</p> <p>Para evitar que las audiencias de descargo se practiquen en horas y lugares diferentes a las señaladas en la citación se recomienda que el delegado sea acompañado de una autoridad superior.</p> <p>Deducir responsabilidad a las personas que no están realizando las investigaciones pertinentes a fin de acreditar o desvirtuar los hechos imputados a los inculpados.</p>

<p><b>Eliminar la Potestad de Contratación Directa de los Jefes de Unidades de Salud.</b></p>	<p>Con el fin de evitar contrataciones innecesarias, así como contrataciones fuera de la estructura presupuestaria, se recomienda que toda contratación temporal sea realizada bajo el Visto Bueno de la Sub-gerencia de Recursos Humanos, quien podrá designar y delegar, según el caso al jefe de recursos humanos de la unidad de salud correspondiente para que realice tal contratación, previa validación de perfil y verificación de disponibilidad presupuestaria.</p>
<p><b>Se recomienda la elaboración de un acuerdo ministerial que establezca claramente las condicionalidades para la celebración de contratación bajo el modelo temporal.</b></p>	<p>Se recomienda que toda persona que está laborando con la institución firme el correspondiente contrato de trabajo ya que para que haya una relación laboral se tiene que cumplir con el Artículo 20 del código del Trabajo el cual establece lo siguiente:: “Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres (3) elementos esenciales: a) La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; b) La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del patrono, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento en cuanto el modo, tiempo o en cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato; y, c) Un salario como retribución del servicio. Una vez reunidos los tres (3) elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé, ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen”.</p>
<p><b>Desarrollo de Política Institucional de Responsabilidad Solidaria</b></p>	<p>La SESAL cuenta con una política para el personal que está involucrado en el manejo de bienes y de efectivo, a través del requerimiento de una fianza.</p> <p>Se recomienda el desarrollo de una política contextualizada para los gestores de acciones de personal (Jefes de Recursos Humanos, Directores, Procuradores), que actúen en forma negligente o indolente ante casos que involucren la rescisión de un contrato de un empleado.</p>
<p><b>Implementar una unidad de procuración Laborar</b></p>	<p>Implementar un equipo de procuradores adscrita en forma operacional a la Sub-gerencia de Recursos Humanos, y con Monitoreo y Evaluación de la División Legal de la SESAL.</p> <p>Esta unidad debería de tener como objetivo primordial la gestión de las acciones de personal, gestión de conflictos y gestión de despidos del personal de la SESAL.</p>



# SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS (INSEP)

FIRMA Ernest & Young

## REVISIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

- Revisión marco conceptual y regulatorio.
- Ejecutar procedimientos de verificación y validación de nómina: a) recálculo de la nómina, b) análisis escala salarial, c) verificación física y d) pruebas de tendencia entre valor nómina vs. número de empleados.
- Análisis del proceso de nómina (reporte de tiempos, gestión de pagos de impuesto de nómina).

## MUESTRA SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS

Procedimiento	Universo	Muestra	% de muestra sobre universo	Inconsistencias	% inconsistencias sobre la muestra
Alta de empleados	344	68	20%	68	100%
Expediente de empleados	4272	50	1%	50	100%
Baja de empleados	621	60	10%	60	100%
Verificación física	4272	641	15%	127	20%
Verificación de puesto funcional	4272	1071	25%	216	20%
Revisión de cambio de puestos	12	12	100%		0%
<b>Total</b>	<b>4272</b>	<b>1902</b>	<b>45%</b>		

## HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DE LA REVISIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Hallazgo no. 1	Recomendación	Plan de acción
<p>Empleados de la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos no identificados durante la prueba de verificación física; Se realizó la prueba de verificación física de empleados, con el objetivo de identificar empleados ficticios que estuvieran recibiendo pago de salario. La prueba se realizó durante el periodo del 20 al 31 de julio de 2015, se seleccionó una muestra teórica de 641 empleados para verificar que están ejecutando las labores por las cuales han sido contratados y están recibiendo pago de salario. La muestra está compuesta por 127 empleados permanentes, 38 empleados por contrato y 476 empleados jornales. Como resultado de dicha prueba, se identificó: 88 empleados (8 permanentes, 2 por contrato y 78 jornales) que no se encontraban trabajando al momento que se realizó la verificación física, a los cuales no fue posible localizar y que mediante indagación con empleados del mismo departamento o cercanos no pudimos identificarlos dado que no son conocidos o no asisten regularmente a trabajar</p>	<p>Como parte del proceso de mejora continua de la Institución, se recomienda fortalecer los controles de monitoreo del personal que está laborando para la Secretaría. Dichos controles deben establecerse desde que se realiza la contratación del empleado y asegurando que se parametricen correctamente las condiciones bajo las cuales ha sido contratado, verificando que el cargo que va a desempeñar sea adecuado, salario que va a recibir coincide con el contratado y aprobado, que la ubicación en la que vaya a desempeñar sus funciones sea la correcta, entre otros.</p> <p>Lo anterior, le facilitará a la Secretaría controlar la base de empleados registrados versus la base de empleados que reciben pago y le da herramientas de tomar las acciones necesarias en caso de tener diferencias; De igual forma, los controles que debiera establecer para la administración de los empleados activos deben incluir medidas de monitoreo como por ejemplo, reloj marcador para la hora de entrada y salida, completar listas de asistencia, apoyarse con el departamento de Auditoría Interna y Control Interno para realizar verificaciones periódicas de los empleados y el seguimiento a los jefes y supervisores para que realicen verificación de la asistencia de sus empleados a cargo.</p> <p>Los esfuerzos de monitorear deben ser con especial énfasis en los que están bajo el régimen de Jornales, dado que son los más representativos respecto del total de empleados de la Secretaría de INSEP alcanzando cerca del 75% (3,171 empleados jornales de un total de 4,272 empleados en INSEP), son los que están distribuidos a lo largo y ancho del territorio Hondureño asignados a proyectos y son los que tienen mayor rotación.</p>	<p>Implementar controles de monitoreo del personal que labora en la Secretaría de INSEP para evitar empleados ficticios, empleados desempeñando actividades no relacionadas a su puesto nominal, empleados ociosos.</p>

	<p>Se recomienda como parte de la gestión del proceso de nómina, gestión de recursos humanos y administración del presupuesto en general, el realizar análisis comparativos y de variación de la cantidad de empleados jornales asignados a cada proyecto, esto permitiría tener visibilidad e identificar si las variaciones son significativas y tener estadísticas e indicadores que permitan tomar decisiones para la gestión de recursos humanos y administración de la nómina.</p>	
<b>Hallazgo no. 2</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Plan de acción</b>
<p>Empleados nombrados en un puesto pero desempeñando otro diferente de manera funcional; En verificación física de empleados, con el objetivo de identificar empleados que desempeñen un puesto funcional diferente al que han sido contratados (Puesto nominal) se identificó que de un total de 1,071 empleados encuestados (197 permanentes, 39 por contrato y 835 jornales), 236 empleados desempeñan un puesto funcional diferente al que han sido inicialmente contratados. A continuación el detalle de los casos identificados:</p>	<p>Se recomienda hacer un análisis de los puestos funcionales de los empleados de la Secretaría y contrastar con los contratos establecidos que indican su puesto nominal para determinar y cuantificar el impacto que tiene en el pago de la nómina. Específicamente en los casos donde el puesto nominal está con una banda de salario superior al puesto que realmente desempeñan. En los casos identificados por ejemplo, los que tienen un cargo de Supervisor y en la verificación física pudo confirmarse que desempeñan labores administrativas varias como conserje, auxiliar de bodega, entre otros.</p>	<p>Realizar un análisis de los procesos y actividades que realizan los empleados para determinar las diferencias versus su puesto nominal y realizar los ajustes pertinentes, tales como, acciones para corregir la banda salarial acorde al cargo que realmente desempeña o bien realizar los cambios en el puesto nominal para que esté acorde.</p>
<b>Hallazgo no. 3</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Plan de acción</b>
<p>Sistema de Administración de Recursos Humanos SIARH permite la asignación manual de vacaciones, quinquenios y edición de todas las deducciones a empleados</p>	<p>Se recomienda revisar la parametrización del Sistema de Administración de Recursos Humanos y configurar para que realice el cálculo de vacaciones y asignación de quinquenios de forma automática y se restrinja el ingreso de esta información de manera manual debido a que se puede generar riesgo por errores involuntarios.</p>	<p>Establecer el cálculo oficial de vacaciones y asignación de quinquenios aplicables a los diferentes funcionarios en el sistema de información ; Una vez se obtenga el cálculo oficial configurado en el sistema de información, proceder a restringir el ingreso de información de manera manual, bloqueando los espacios de por ejemplo "total de salario", área que a su vez compone de campos editables como:</p>

<p>En validación con el Coordinador de Unidad SIARH (Carlos Ponce - Secretaría de Finanzas), nos confirmó que si bien el Sistema de Administración de Recursos Humanos está configurado para realizar los cálculos de manera automática, todos los campos de deducciones son editables dado que existen deducciones no parametrizadas en el sistema, por ejemplo la deducción adicional de Los. 30,000.00 para el caso de empleados mayores a 60 años (Decreto 199-2006 "Ley Integral al Adulto Mayor y Jubilados", Art. 30 inciso 14).</p>		<p>a) Salario ordinario; b) Años de servicio; c) antigüedad; d) salario variable; e) subsidios de bonos; f) salario integral; g) deducciones; h) retenciones; i) salario neto; j) incrementos; k) demas campos editables Realizar pruebas que comprueben que los cambios efectuados se encuentren funcionando correctamente.</p>
<b>Hallazgo no. 4</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Plan de acción</b>
<p>Expedientes de empleados por Convenio incompletos</p> <p><b><u>Revisión de altas</u></b> Se realizó una revisión de una muestra de 18 altas de empleados permanentes, equivalente al 100% de altas reportadas durante el periodo de revisión, de la cual se identificaron expedientes de altas de empleados por Convenio (permanentes) incompletos.</p> <p><b><u>Revisión de bajas</u></b> Se realizó una revisión de una muestra de 25 bajas de empleados permanentes, de un total de 45 bajas durante el periodo de revisión, de la cual se identificaron expedientes de bajas de empleados incompletos.</p> <p><b><u>Revisión de Movimientos</u></b> Se revisó el total de los cambios (12 movimientos de empleados) que se presentaron durante el periodo de enero a diciembre 2014.</p> <p><b><u>Empleados activos a la fecha</u></b> Se revisó una muestra de 25 expedientes de empleados permanentes vigentes a la fecha, de las cuales se determinó lo siguiente: 1. Expedientes de empleados incompletos.</p>	<p>Se recomienda, definir una lista de chequeo de documentos mínimos que debiera contener cada expediente. Dichos documentos deben estar alineados a los requerimientos internos de la Secretaría de INSEP y a los lineamientos establecidos por Servicio Civil.</p> <p>Una vez se defina los documentos que debe contener los expedientes, se recomienda actualizar y solicitar a todos los empleados información y documentos correspondientes para completarlos según lo requerido.</p>	<p>• Implementación de un lista de chequeo sobre los documentos que debe contener los diferentes expedientes de los colaboradores, dicho lista de chequeo se compone de los siguientes hitos:</p> <p><b>a) <u>Revisión de altas</u></b> Contrato de trabajo; acuerdo de contrato o trabajo; acuerdo de personal; test de competencias; formulario para SIARH</p> <p><b>b) <u>Revisión de bajas</u></b> Contrato con fecha de firma; Indicación de salida; acuerdo interno de baja; solvencia de bienes nacionales; documentacion de evidencia</p> <p><b>c) <u>Revisión de movimientos</u></b> Acción de personal por movimiento; acuerdo de movimiento; documentación soporte</p> <p><b>d) <u>Empleados activos a la fecha</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Copia ID</li> <li>▪ Tarjeta de afiliación al seguro social</li> </ul>

<p>2. Documentación de incidencias que afectan la nómina (aumentos, nivelaciones, descuentos, otros) se archivan por separado.</p> <p>3. 44 expedientes no proporcionados.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fondo de pensiones</li> <li>▪ Curriculum Vitae</li> <li>▪ Copia de títulos y/o diplomas</li> <li>▪ Referencias personales</li> <li>▪ Referencias laborales</li> <li>▪ Pruebas psicométricas</li> <li>▪ Evaluación técnica</li> <li>▪ Contrato firmado</li> <li>▪ Evidencia de registro de contrato en entidad pública</li> <li>▪ Formulario SIARH</li> <li>▪ Comprobante de cuenta bancaria</li> <li>▪ Soporte de goce de vacaciones</li> <li>▪ Certificación de examen médico (solamente si es considerado por medidas de salud ocupacional)</li> <li>▪ Hoja de antecedentes</li> <li>▪ Exámenes aprobados de competencias</li> <li>▪ Partida de nacimiento o acuerdo de naturalización</li> <li>▪ Examen de idoneidad u oposición de antecedentes</li> <li>▪ Credenciales de experiencia anterior</li> <li>▪ Acción de personal</li> </ul>
<b>Hallazgo no. 5</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Plan de acción</b>
<p>Expedientes de empleados por Contrato incompletos</p> <p><b><u>Revisión de altas</u></b> Se realizó una revisión de una muestra de 18 altas de empleados permanentes, equivalente al 100% de altas reportadas durante el periodo de revisión, de la cual se identificaron expedientes de altas de empleados por Convenio (permanentes) incompletos.</p> <p><b><u>Revisión de bajas</u></b></p>	<p>Se recomienda, definir una lista de chequeo de documentos mínimos que debiera contener cada expediente. Dichos documentos deben estar alineados a los requerimientos internos de la Secretaría de INSEP y a los lineamientos establecidos por Servicio Civil.</p> <p>Una vez se defina los documentos que debe contener los expedientes, se recomienda actualizar y solicitar a todos los empleados información y documentos correspondientes para completarlos según lo requerido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un lista de chequeo sobre los documentos que debe contener los diferentes expedientes de los colaboradores, dicho lista de chequeo se compone de los siguientes hitos:</li> </ul> <p><b>a) <u>Revisión de altas</u></b> Contrato de trabajo; acuerdo de contrato o trabajo; acción de personal; test de competencias; formulario para SIARH</p> <p><b>b) <u>Revisión de bajas</u></b></p>

Se realizó una revisión de una muestra de 25 bajas de empleados permanentes, de un total de 45 bajas durante el periodo de revisión, de la cual se identificaron expedientes de bajas de empleados incompletos.

#### **Revisión de Movimientos**

Se revisó el total de los cambios (12 movimientos de empleados) que se presentaron durante el periodo de enero a diciembre 2014.

#### **Empleados activos a la fecha**

Se revisó una muestra de 25 expedientes de empleados permanentes vigentes a la fecha, de las cuales se determinó lo siguiente:

1. Expedientes de empleados incompletos.
2. Documentación de incidencias que afectan la nómina (aumentos, nivelaciones, descuentos, otros) se archivan por separado.
3. 44 expedientes no proporcionados.

Contrato con fecha de firma; Indicación de salida; acuerdo interno de baja; solvencia de bienes nacionales; documentación de evidencia

#### **c) Revisión de movimientos**

Acción de personal por movimiento; acuerdo de movimiento; documentación soporte

#### **d) Empleados activos a la fecha**

- Copia ID
- Tarjeta de afiliación al seguro social
- Fondo de pensiones
- Curriculum Vitae
- Copia de títulos y/o diplomas
- Referencias personales
- Referencias laborales
- Pruebas psicométricas
- Evaluación técnica
- Contrato firmado
- Evidencia de registro de contrato en entidad pública
- Formulario SIARH
- Comprobante de cuenta bancaria
- Soporte de goce de vacaciones
- Certificación de examen médico (solamente si es considerado por medidas de salud ocupacional)
- Hoja de antecedentes
- Exámenes aprobados de competencias
- Partida de nacimiento o acuerdo de naturalización
- Examen de idoneidad u oposición de antecedentes
- Credenciales de experiencia anterior
- Acción de personal

Hallazgo no. 6	Recomendación	Plan de acción
<p data-bbox="222 231 557 285">Expedientes de empleados por Jornales incompletos</p> <p data-bbox="222 667 428 695"><b><u>Revisión de altas</u></b></p> <p data-bbox="222 709 591 869">Se realizó una revisión de una muestra de 25 expedientes de altas de empleados jornales de un total de 183 reportadas durante el periodo de enero a diciembre 2014.</p> <p data-bbox="222 873 428 900"><b><u>Revisión de bajas</u></b></p> <p data-bbox="222 915 599 1241">Se realizó una revisión de una muestra de 25 expedientes de bajas de empleados jornales de un total de 536 reportadas durante el periodo de enero a diciembre 20, de las cuales se determinó lo siguiente: Documentación de incidencias que afectan la nómina (aumentos, nivelaciones, descuentos, otros) se archivan por separado 40 expedientes no proporcionados.</p>	<p data-bbox="615 231 995 667">Se recomienda, definir una lista de chequeo de documentos mínimos que debiera contener cada expediente. Dichos documentos deben estar alineados a los requerimientos internos de la Secretaría de INSEP y a los lineamientos establecidos por Servicio Civil. Una vez se defina los documentos que debe contener los expedientes, se recomienda actualizar y solicitar a todos los empleados información y documentos correspondientes para completarlos según lo requerido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1008 231 1399 394">• Implementación de un lista de chequeo sobre los documentos que debe contener los diferentes expedientes de los colaboradores, dicho lista de chequeo se compone de los siguientes hitos:</li> </ul> <p data-bbox="1008 709 1349 846"><b>a) <u>Revisión de altas</u></b> Contrato de trabajo; acuerdo de contrato o trabajo; accion de personal; test de competencias; formulario para SIARH</p> <p data-bbox="1008 873 1289 940"><b>b) <u>Revisión de bajas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1008 915 1289 940">▪ Acuerdo interno de baja</li> <li data-bbox="1008 1104 1289 1129">▪ Calculo de prestaciones</li> <li data-bbox="1008 1213 1279 1239">▪ Indica salida de trabajo</li> <li data-bbox="1008 1255 1260 1281">▪ Evidencia de finiquito</li> <li data-bbox="1008 1297 1308 1323">▪ Documentación evidencia</li> </ul>

Hallazgo no. 7	Recomendación	Plan de acción
<p>Uso de cuentas de correo electrónico no institucionales para envío/recepción de información sensible; Con base en los procedimientos de verificación para revisar los ingresos de personal, cambios de posición, salidas de personal y validar los cálculos y pago de nómina, se identificó que el personal del departamento de RRHH no posee cuentas de correo electrónico institucional. El envío y recepción de información sensible y/o confidencial se realiza utilizando cuentas de correo personal con dominio público. Para la ejecución de dichos procedimientos, la información solicitada al Analista de Recursos Humanos (Claudia Ordoñez) y al Sub-gerente de Recursos Humanos (Luis Castro) tales como reportes de nómina, plantillas utilizadas para el cálculo de nóminas de empleados por contrato, evidencia de recorridos y listados de expedientes solicitados, nos fue proporcionado desde cuentas de correo electrónico personales.</p> <p>Al no tener lo suficientemente robusto el proceso de altas y bajas de usuarios, existe el riesgo que empleados que ya no estén activos en la Secretaría de INSEP aún estén teniendo acceso a información sensible al recibir correos a sus cuentas personales.</p>	<p>Se recomienda asignar cuentas de correo electrónico institucionales del dominio ya administrado internamente por la institución a los responsables del proceso de nómina, así como restringir el acceso a sitios web que pueden poner en riesgo la información sensible y confidencial de la Secretaría. Las cuentas de correo personales representan riesgos para la confidencialidad de información de las nóminas de salario, contrataciones y demás que se considere confidencial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación de cuentas de correo electrónico institucional a los diferentes funcionarios que participan del proceso de nómina, con la finalidad de mitigar el riesgo de pérdida o manipulación de información confidencial y/o sensible por la institución al utilizar cuentas electrónicas personales. Implementación de un sistema de brinda soluciones de seguridad de información para aquellos funcionarios que manejan información confidencial y/o sensible, de esta manera se podrán bloquear accesos a páginas de internet no permitidas y se podrán implementar filtros que salvaguarden la información que mantienen los computadores de los funcionarios</li> </ul>
Hallazgo no. 8	Recomendación	Plan de acción
<p>Salarios de empleados activos bajo el régimen de Convenio no están acorde a Escala salarial autorizada por Servicio Civil. Con base en los procedimientos de verificación de revisión de expedientes de ingresos de empleados y expedientes de empleados activos bajo el régimen de Convenio se confirmó que en todos los casos el salario asignado no está acorde a la escala salarial aprobada por Servicio Civil.</p>	<p>Se recomienda realizar las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar análisis de cargas, tiempos y duplicidad de tareas para determinar el universo de perfiles de puesto en cada Secretaría.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de un estudio de cargas de trabajo, tiempos y duplicidad de tareas.</li> <li>▪ Determinar cuáles son los perfiles de puestos oficiales.</li> </ul>



<p>Lo anterior se debe a que la escala salarial utilizada no se ha actualizado. De acuerdo a confirmación del Sub-gerente de Recursos Humanos (Luis Castro) y el Gerente Administrativo (Gerardo Cruz) lo anterior, se debe a que la escala no refleja la realidad de la nómina, por lo que se optó que todas las nuevas contrataciones o reemplazos de vacantes se realicen con el salario igual al último pagado en la misma posición.</p>	<p>2. Actualizar y autorizar la escala salarial con base a los perfiles identificados y tomando como referencia benchmark de puestos.</p> <p>3. Alinear la escala salarial autorizada de Servicio Civil a la de INSEP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualizar la información de funciones de los diferentes perfiles de puestos oficiales.</li> <li>▪ Asignar y actualizar la escala salarial con base a los perfiles determinados, según la escala salarial autorizada de Servicio Civil. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar la reasignación de perfiles y/o funciones a los diferentes funcionarios, si fuese necesario.</li> <li>▪ Dar entrenamiento sobre aquellas funciones en las que el colaborador no posea el conocimiento necesario, solo si fuese necesario.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Hallazgo no. 9</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Plan de acción</b>
<p>Nóminas de enero a diciembre 2014 sin documentación soporte del pago Con base en procedimiento de verificación y recorrido realizado con la Analista de Recursos Humanos (Claudia Ordoñez), confirmamos que no se deja evidencia o documentación que soporte el pago de cada nómina mensual.</p> <p>Según confirmación del Sub-gerente de Recursos Humanos de la Secretaría de INSEP (Luis Castro), el proceso de pago lo realiza la Secretaría de Finanzas y no se termina de cerrar el ciclo de cálculo, revisión y pago de nómina en la Secretaria de INSEP, dado que una vez se hace el cálculo y revisión no reciben confirmación si el pago se ha hecho correctamente.</p> <p>De igual forma, se confirmó que no se entregan boletas de pago a los empleados o algún estado de cuenta que soporte la recepción del salario, excepto en los casos que son solicitados por ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de lote de pago de nómina</li> </ul> <p>Con el propósito de detectar inconsistencias entre el cálculo de la nómina y la solicitud de pago, se recomienda a la Secretaría de INSEP, solicitar copia de los pagos realizados para cada nómina y archivar el lote de banco o transferencias en donde se está realizando el pago a los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobantes de pago de salario a los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizar y almacenar evidencia sobre la evidencia del lote de pago de nómina.</li> <li>▪ Evaluar la mejor alternativa sobre cómo debe de entregar los comprobantes de pago de salario.</li> </ul> <p>a) Enviar por medio de correo electrónico el acuse de recibido de las boletas de pago del personal.</p> <p>b) Asignar un día específico para la entrega de comprobantes, donde el funcionario firmará la entrega de boleta y la misma será archivada.</p>

<p>Lo anterior ocasiona que en caso de errores en el pago no se detecten oportunamente, en la mayoría de los casos se identifican hasta que el empleado comunica el inconveniente a Recursos Humanos de la Secretaría de INSEP.</p>	<p>Evaluar alternativas para entregar comprobantes a los empleados del pago de nómina recibido. Podría ser envío por correo electrónico con acuse de recibido las boletas de pago del personal por medio de una configuración de sistema donde se asignará el recibo comprobante por funcionario al correo institucional del mismo, centralizar por departamento la entrega de boletas de pago para firma y archivar una copia o bien entregar estados de cuenta acumulados por periodos (semestrales, trimestrales o mensuales).</p>	<p>c) Entregar estados de cuenta acumulados por periodos (semestrales, trimestrales o mensuales).</p>
Hallazgo no. 10	Recomendación	Plan de acción
<p>No hay consistencia en los procesos y documentación ejecutados en recursos humanos para los ingresos de personal, cambios de posición, salidas de personal y preparación y cálculo de nómina, debido a la inexistencia de políticas y procedimientos internos documentados formalmente correspondientes a dichos procesos</p> <p>Con base en los procedimientos ejecutados de verificación mediante entrevista y recorrido realizados el 4 de marzo de 2015 con la Analista de Recursos Humanos (Claudia Ordoñez) y el Subgerente de Recursos Humanos (Luis Castro) para los procesos de ingresos de personal, cambios de posición, salidas de personal y cálculo, revisión y autorización de las planillas de sueldos y salarios (incluyendo horas extras, compensaciones, incentivos, deducciones y otros) se identificó:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de políticas, procedimientos y lineamientos internos de la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP) que dictaminen formalmente la ejecución de los procesos revisados.</li> <li>• Roles y responsabilidades no definidos entre el personal de recursos humanos.</li> </ul>	<p>Se recomienda realizar análisis de las actividades claves que se ejecutan en los procesos de ingresos de personal, cambios de posición y salario, salidas de personas y cálculo de nóminas e identificar las actividades de control existentes para formalizarlas a través de políticas, procedimientos y lineamientos internos que rijan el funcionamiento de dichos procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar un estudio de los procesos, subprocesos y procedimientos de Recursos Humanos.</li> <li>▪ Realizar un estudio y análisis de las cargas de trabajo actuales.</li> <li>▪ Diseño de procesos, subprocesos y procedimientos acorde a las funciones de un departamento de Recursos Humanos optimizado.</li> <li>▪ Determinar las cargas de trabajo que serán las que apoyen dichos procesos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duplicidad de tareas entre las actividades realizadas por los Analistas de Recursos Humanos y los Técnicos de Recursos Humanos. Se identificó que los formularios de planillas que sirven de insumo para ingresar la nómina al Sistema de Administración de Recursos Humanos SIARH son preparadas en Excel o de forma manual por los Técnicos de Recursos Humanos y luego se entregan a los Analistas de Recursos Humanos para cargarlos al sistema.</li> <li>• Técnicos de Recursos Humanos sin equipo computador asignado ni acceso al Sistema SIARH.</li> <li>• Expedientes de empleados vigentes, altas de empleados, cambios de posición, salidas de personal con documentación incompleta y con inconsistencias.</li> <li>• Incidencias que afectan el cálculo de nómina, tales como reportes de asistencia, vacaciones, descuentos, entre otros se archivan por separado.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualizar los perfiles de puestos y re-asignar funciones dentro del departamento.</li> <li>▪ Implementar un sistema de gestión de cambio interno que sea óptimo a la transformación del departamento, que el mismo podrá ser aplicado para cualquier cambio que podrá atravesar la institución.</li> <li>▪ Establecer las políticas y lineamientos internos que deben de seguir los funcionarios del departamento.</li> <li>▪ Realizar una auditoría sobre el sistema SIARH y medir los niveles de seguridad de información que posee.</li> </ul>
<b>Hallazgo no. 11</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Plan de acción</b>
<p>Inexistencia de indicadores de gestión de los procesos de altas de empleados, cálculo de nómina, administración de recursos humanos y bajas de personal. En recorridos realizados a los procesos de alta de empleados, cálculo de nómina y baja de empleados con las Analistas de Recursos Humanos (Claudia Ordoñez y Karla Andino), se confirmó que actualmente no existen indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos.</p> <p>No se encontró evidencia de registros o información que permita medir el comportamiento de variables críticas de los procesos de recursos humanos. De igual forma, se confirmó que no se utilizan reportes de gestión que faciliten la toma de decisiones efectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicadores sobre los procesos de Recursos Humanos:</b> Se recomienda analizar los procesos, subprocesos y procedimientos de recursos humanos y establecer los indicadores funcionales sobre los procesos, subprocesos y procedimientos en estado para la Secretaría de INSEP, así como establecer objetivos de medición respecto a los indicadores.</li> <li>• <b>Reportes de Gestión de Recursos Humanos :</b> Para el caso de los reportes, se recomienda establecer qué reportes serán prioridad para el monitoreo de los procesos de recursos humanos y evaluar si pueden ser generados desde el sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar indicadores sobre los procesos, subprocesos y procedimientos de Recursos Humanos en estado futuro (ver plan de acción sobre el hallazgo no.8), donde se puedan medir variables como:</li> <li>a) Rotación de personal; b) ausentismo laboral; c) tiempo de contratación; e) tiempo promedio de vacantes no cubiertas; e) llegadas tarde; f) permisos laborales; g) otros</li> </ul>

<p>De acuerdo con los comentarios del Subgerente de Recursos Humanos (Luis Castro), el Sistema de Administración de Recursos Humanos SIARH no permite generar reportes de gestión, tales como ingresos/salidas de empleados durante un periodo, maestro de empleados, cambios de salario, entre otros. Sin embargo, en recorrido realizado con el Coordinador de Unidad SIARH (Carlos Ponce) el 4 de abril de 2015 para conocer la herramienta completa, confirmamos que el SIARH sí permite generar reportes de gestión mínimos (altas, bajas, movimientos, maestro de empleados, historial de empleados entre otros), por lo que es viable la implementación de reportería en la Secretaría de INSEP y necesario la capacitación del personal relacionado que utiliza el sistema.</p>	<p>□</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener una sesión con la gerencia para determinar cuáles reportes sobre la gestión de recursos humanos les es valioso para tomar decisiones, sobre aquellos reportes predeterminados por el sistema.</li> <li>. Si fuese necesario un reporte a la medida, el mismo deberá ser confeccionado.</li> </ul>
<b>Hallazgo no. 12</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Plan de acción</b>
<p>Usuario fuera del área de Recursos Humanos con acceso al Sistema de Administración de Recursos Humanos SIARH. En revisión realizada a los usuarios con acceso al Sistema de Administración de Recursos Humanos SIARH, se identificó el usuario "GCRUZ14" con el rol 827 GERENTE / SUBGERENTE DE RRHH asignado, el cual le permite realizar la aprobación de nómina. Dicho usuario pertenece al área de Administración. Al momento de finalizar nuestra revisión con fecha 27 de marzo de 2015, esta situación había sido solventada.</p>	<p>No aplica debido a que al finalizar la revisión el día 27 de marzo de 2015, esta situación había sido solventada.</p>	<p>No aplica debido a que al finalizar la revisión el día 27 de marzo de 2015, esta situación había sido solventada.</p>

# SECRETARIA DE SEGURIDAD

FIRMA Ernest & Young

## MUESTRA SECRETARIA DE SEGURIDAD

Procedimiento	Universo	Muestra	% de muestra sobre universo	Inconsistencias	% inconsistencias sobre la muestra
Alta de empleados	100	100	100%	0	0%
Expediente de empleados	533	109	20%	0	0%
Baja de empleados	9	9	100%	0	0%
Verificación física	533	73	14%	0	0%
<b>Total</b>	<b>533</b>	<b>291</b>	<b>55%</b>		

## HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Hallazgo No 1	Recomendación	Plan de acción
<p>Nómina de empleados bajo el régimen de Contrato son calculadas y pagadas fuera del Sistema de Administración de Recursos Humanos SIARH</p> <p>En revisión a los cálculos y pagos de nómina realizados para los meses de enero a diciembre 2014, se identificó que existen cuatro Planillas de Empleados bajo el régimen de Contrato que son calculadas y pagadas fuera del Sistema de Administración de Recursos Humanos SIARH, no están incluidos en el SIARH ya que son pagados por fondos propios; a su vez en los oficios SP-465-2015 del 27 marzo y el SP-504-2015 del 8 de abril de 2015 de la Secretaría de la Presidencia le da la potestad al Secretario de Estado de hacer los movimientos de personal. Si bien no se encontraron diferencias ni errores en el cálculo de las nóminas por Contrato de enero a diciembre 2014, se identificó que dichas planillas son calculadas fuera del Sistema. El cálculo se realiza en archivo Excel sin fórmulas ni celdas protegidas.</p>	<p>Integración de Nóminas por contrato al SIARH</p> <p>Con el objetivo de minimizar el riesgo de cálculos, deducciones, pagos e información incorrecta en las planillas que se llevan manualmente, se recomienda integrar las de personal por contrato correspondientes 911, CENCOS, Ciudad Inteligente y Administración Central al SIARH. Con el propósito de automatizar la nómina, estableciendo controles adecuados y estandarizando el proceso con la nómina de empleados por convenio. Revisión de hojas de cálculo de nóminas manuales</p> <p>En el corto plazo se recomienda realizar una revisión detallada de las hojas de cálculo que se utilizan actualmente, formularlas, proteger las celdas y establecer medidas de seguridad de información en los equipos del personal responsable del cálculo con el propósito de minimizar la vulnerabilidad de la información.</p>	<p>Revisión de los empleados de las diferentes planillas en el sistema SIARH, donde se verificará que la información obligatoria de cada empleado se encuentra actualizada en el sistema.</p> <p>Integrar al sistema SIARH el pago de planilla de un total de 364 empleados, que se dividen en la siguiente clasificación de planilla:</p> <p>a) CENCOS   68 empleados b) Ciudades inteligentes   43 empleados c) Administración central   96 empleados d) 911   158 empleados</p> <p>Revisar el cálculo actual realizado al pago de estas planillas que se encuentran fuera del sistema SIARH. Realizar los debidos cambios al cálculo de dichas planillas, si fuese necesario. Revisar las deducciones que se le realizan a estos 364 empleados. Realizar los debidos cambios al cálculo de dichas deducciones, si fuese necesario. Eliminar la utilización de hojas de cálculo, una vez que se encuentre actualizado en el sistema la información de los empleados de las diferentes planillas.</p>
Hallazgo No 2	Recomendación	Plan de acción
<p><b>Altas de empleados bajo el régimen de Contrato no son autorizados por Servicio Civil</b></p> <p>Se realizó la revisión del total de 77 expedientes de empleados bajo el régimen de Contratos, de la cual se identificó las siguientes situaciones:</p> <p>a) No existe un reporte de información que consolide los ingresos, movimientos de personal y salidas de empleados por Contrato. b) Ingresos, cambios y salidas de personal bajo el régimen de Contrato no son autorizadas por Servicio Civil. c) Expedientes con documentación incompleta</p>	<p>Estandarización del Proceso</p> <p>Se recomienda estandarizar los procesos de altas, cambios, bajas y nóminas del personal por Contrato al de personal por Convenio siguiendo en flujo de revisión y aprobación por parte de Servicio Civil.</p> <p>Lista de chequeo de documentación Para la administración de los expedientes de empleados, se recomienda definir una lista de chequeo de documentos mínimos que debiera contener cada expediente. Dichos documentos deben estar alineados a los requerimientos internos de la Secretaría de Seguridad y a los lineamientos establecidos</p>	<p>Realizar un estudio de los procesos, subprocesos y procedimientos. Diseño de procesos, subprocesos y procedimientos estandarizados. Determinar las cargas de trabajo que serán las que apoyen dichos procesos.</p> <p>Establecer las políticas y lineamientos internos que deben de seguir los funcionarios del departamento. Implementación de un lista de chequeo sobre los documentos que debe contener los diferentes expedientes de los colaboradores, dicho lista de chequeo se compone de los siguientes hitos:</p>

por Servicio Civil.

Una vez se defina los documentos que debe contener los expedientes, se recomienda actualizar y solicitar información para completarlos.

Según comentarios de la Gerente de Recursos Humanos, se utilizaba un lista de chequeos de documentos, sin embargo, el mismo es necesario actualizarlo e implementarlo su uso nuevamente.

**a) Documentación en expedientes**

Copia ID Tarjeta de afiliación al seguro social; Fondo de pensiones ; Curriculum Vitae, Copia de títulos y/o diplomas; referencias personales; contrato firmado; evidencia de registro de contrato en entidad pública; formulario SIARH; Acuerdo de compromiso con el código de conducta de ética

Comprobante de cuenta bancaria

Soporte de goce de vacaciones

Rendición de cuentas ante tribunal superior de cuentas

Certificación de examen médico (solamente si es considerado por medidas de salud ocupacional)

Hoja de antecedentes

Condiciones según clase manual de clasificación de cargos

Exámenes aprobados de competencias

Partida de nacimiento o acuerdo de naturalización

Examen de idoneidad u oposición de antecedentes

Credenciales de experiencia anterior

Publicaciones hechas por el candidato

Acuerdo personal (carácter de empleado a prueba)

Cancelación

Reingreso: acuerdo de separación (empleado regular)

Periodo de prueba: acuerdo o nota

Nombramiento de emergencia: emisión de nombramiento y comunicación respectiva

Nombramiento interno: nómina de candidatos seleccionados

Hallazgo No 3	Recomendación	Plan de acción
<p>Expedientes de empleados por Convenio incompletos. Se realizó una revisión de una muestra de 57 expedientes de empleados bajo el régimen de Convenio:</p>	<p>Se recomienda, definir una lista de chequeo de documentos mínimos que debiera contener cada expediente. Dichos documentos deben estar alineados a los requerimientos internos de la Secretaría de Seguridad y a los lineamientos establecidos por Servicio Civil.</p>	<p>· Realizar una revisión de trazabilidad del sistema SIARH, donde se afecten correctamente todas las incidencias que afectan con los cálculos de nómina.</p>
<p>Altas – 4 expedientes Reintegros – 4 expedientes Bajas – 9 expedientes Movimientos – 15 expedientes</p>	<p>Una vez se defina los documentos que debe contener los expedientes, se recomienda actualizar y solicitar a todos los empleados información y documentos correspondientes para completarlos según lo requerido.</p>	<p>Implementación de un lista de chequeo sobre los documentos que debe contener los diferentes expedientes de los colaboradores, dicho lista de chequeo se compone de los siguientes hitos:</p>
<p>Empleados activos a la fecha – 25 expedientes De la cual se identificaron expedientes incompletos en algunos casos sin la documentación requerida para bajas ni autorizaciones que soporten los cambios de personal, documentación de incidencias que afectan la nómina (aumentos, nivelaciones, descuentos, otros) se archivan por separado.</p>	<p>También se recomienda una revisión de trazabilidad del sistema SIARH, para comprobar la afectación de incidencias como lo son aumentos, nivelaciones, descuentos varios, entre otros.</p>	<p><b>a) Altas</b> Número de identificación, Nombre, Fecha Efectiva, fecha firma de contrato, fecha vigencia, acción de personal por alta, acuerdo o contrato de trabajo, test de competencia, sueldo de contrato, sueldo por planilla</p> <p><b>b) Bajas</b> Número de identificación, Nombre, fecha firma de contrato, fecha vigencia, fecha efectiva, tipo de acción de personal, acuerdo interno de baja, finiquito laboral, calculo de prestaciones, carta de renuncia, nulidad de nombramiento, fecha de baja</p> <p><b>c) Movimientos</b> Número de identificación, nombre, cargo, tipo de acción de personal, fecha efectiva, fecha de firma de contrato, acción de personal por movimiento, acuerdo de movimiento</p>
Hallazgo No 4	Recomendación	Plan de acción
<p>Usuarios con acceso al Sistema de Administración de Recursos Humanos SIARH con conflicto de segregación de funciones en transacciones que afectan el Maestro de Empleados</p>	<p>Se recomienda realizar un análisis de los roles y perfiles asignados a los usuarios del SIARH relacionados con el proceso de nómina para determinar las transacciones a las cuales deben tener acceso acorde a su posición. De forma que se mitigue el conflicto de segregación de funciones.</p>	<p>Establecer lineamientos de segregación de funciones, con sus debidas formas de elaboración, revisión y aprobación de las diferentes transacciones realizadas en el sistema.</p>



<p>En la revisión realizada a los usuarios con acceso al Sistema de Administración de Recursos Humanos SIARH, se identificó el usuario "CPAVON1" con más de un rol asignado que contienen 10 transacciones que generan conflicto de segregación de funciones, dado que el acceso está permitido para la captura y aprobación de datos</p>	<p>Establecer el flujo de elaboración, revisión y aprobación de las diferentes transacciones ingresadas en el sistema SIARH.</p>	<p>Realizar un estudio de todos los roles y perfiles que poseen los funcionarios sobre el sistema SIARH. Reclasificar los roles y perfiles de los funcionarios acorde los lineamientos de segregación de funciones.</p>
Hallazgo No 5	Recomendación	Plan de acción
<p>Uso de cuentas de correo electrónico no institucionales para envío/recepción de información sensible Con base en los procedimientos de verificación para revisar los ingresos de personal, cambios de posición, salidas de personal y validar los cálculos y pago de nómina, se identificó que el personal del departamento de RRHH no posee cuentas de correo electrónico institucional. El envío y recepción de información sensible y/o confidencial se realiza utilizando cuentas de correo personal con dominio público. Para la ejecución de dichos procedimientos, la información solicitada al Analista de Recursos Humanos (Claudia Ordoñez) y al Sub-gerente de Recursos Humanos (Luis Castro) tales como reportes de nómina, plantillas utilizadas para el cálculo de nóminas de empleados por contrato, evidencia de recorridos y listados de expedientes solicitados, nos fue proporcionado desde cuentas de correo electrónico personales..</p>	<p>Se recomienda asignar cuentas de correo electrónico institucionales del dominio ya administrado internamente por la institución a los responsables del proceso de nómina, así como restringir el acceso a sitios web que pueden poner en riesgo la información sensible y confidencial de la Secretaría. Las cuentas de correo personales representan riesgos para la confidencialidad de información de las nóminas de salario, contrataciones y demás que se considere confidencial.</p>	<p>Asignación de cuentas de correo electrónico institucional a los diferentes funcionarios que participan del proceso de nómina, con la finalidad de mitigar el riesgo de pérdida o manipulación de información confidencial y/o sensible por la institución al utilizar cuentas electrónicas personales. Implementación de un sistema de brinda soluciones de seguridad de información para aquellos funcionarios que manejan información confidencial y/o sensible, de esta manera se podrán bloquear accesos a páginas de internet no permitidas y se podrán implementar filtros que salvaguarden la información que mantienen los computadores de los funcionarios.</p>
<p>Al no tener lo suficientemente robusto el proceso de altas y bajas de usuarios, existe el riesgo que empleados que ya no estén activos en la Secretaría aún estén teniendo acceso a información sensible al recibir correos a sus cuentas personales.</p>		

Hallazgo No 6	Recomendación	Plan de acción
<p>Sistema de Administración de Recursos Humanos SIARH permite la asignación manual de vacaciones, quinquenios y edición de todas las deducciones a empleados</p> <p>En recorrido realizado con la Analista de Recursos Humanos (Karla Lanza) el 4 de marzo de 2015, se confirmó que la asignación de las vacaciones y quinquenios se realiza de forma manual en el Sistema de Administración de Recursos Humanos SIARH, siendo los cálculos de forma automática en el mismo. El Encargado de Planillas busca en la nómina en físico del mismo mes de un año anterior para verificar los empleados que recibieron pago de vacaciones y con base en eso realiza el ingreso del monto correspondiente a vacaciones del año actual.</p> <p>Para el caso de quinquenios, el Encargado de Planillas realiza una búsqueda en los listados de empleados para verificar la fecha de ingreso y calcular la cantidad de quinquenios que corresponden. En validación con el Coordinador de Unidad SIARH (Carlos Ponce - Secretaría de Finanzas), nos confirmó que si bien el Sistema de Administración de Recursos Humanos está configurado para realizar los cálculos de manera automática, todos los campos de deducciones son editables dado que existen deducciones no parametrizadas en el sistema, por ejemplo la deducción adicional de Los. 30,000.00 para el caso de empleados mayores a 60 años (Decreto 199-2006 "Ley Integral al Adulto Mayor y Jubilados", Art. 30 inciso 14).</p>	<p>Se recomienda revisar la parametrización del Sistema de Administración de Recursos Humanos y configurar para que realice el cálculo de vacaciones y asignación de quinquenios de forma automática y se restrinja el ingreso de esta información de manera manual debido a que se puede generar riesgo por errores involuntarios.</p>	<p>Establecer el cálculo oficial de vacaciones y asignación de quinquenios aplicables a los diferentes funcionarios en el sistema de información</p> <p>Una vez se obtenga el cálculo oficial configurado en el sistema de información, proceder a restringir el ingreso de información de manera manual, bloqueando los espacios de por ejemplo "total de salario", área que a su vez compone de campos editables como: a) Salario ordinario b) Años de servicio c) Antigüedad d) Salario variable e) Subsidios de bonos f) Salario integral g) Deducciones h) Retenciones i) Salario neto j) Incrementos k) Demás campos editables como de datos laborales Realizar pruebas que comprueben que los cambios efectuados se encuentren funcionando correctamente.</p>

<b>Hallazgo No 7</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Plan de acción</b>
<p>Salarios de empleados activos bajo el régimen de Convenio no están acorde a Escala salarial autorizada por Servicio Civil</p> <p>Con base en los procedimientos de verificación de revisión de expedientes de ingresos de empleados y expedientes de empleados activos bajo el régimen de Convenio se confirmó que en todos los casos el salario asignado no está acorde a la escala salarial aprobada por Servicio Civil. Lo anterior se debe a que la escala salarial utilizada no se ha actualizado. De acuerdo a confirmación del Sub-gerente de Recursos Humanos (Celea Pavon) y el Gerente Administrativo (Marcia Moran) lo anterior, se debe a que la escala no refleja la realidad de la nómina, por lo que se optó que todas las nuevas contrataciones o reemplazos de vacantes se realicen con el salario igual al último pagado en la misma posición.</p>	<p>Se recomienda realizar las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar análisis de cargas, tiempos y duplicidad de tareas para determinar el universo de perfiles de puesto en cada Secretaría.</li> <li>2. Actualizar y autorizar la escala salarial con base a los perfiles identificados y tomando como referencia benchmark de puestos.</li> <li>3. Alinear la escala salarial autorizada de Servicio Civil a la de INSEP.</li> </ol>	<p>Realización de un estudio de cargas de trabajo, tiempos y duplicidad de tareas.</p> <p>Determinar cuáles son los perfiles de puestos oficiales. Actualizar la información de funciones de los diferentes perfiles de puestos oficiales.</p> <p>Asignar y actualizar la escala salarial con base a los perfiles determinados, según la escala salarial autorizada de Servicio Civil.</p> <p>Aplicar la reasignación de perfiles y/o funciones a los diferentes funcionarios, si fuese necesario. Dar entrenamiento sobre aquellas funciones en las que el colaborador no posea el conocimiento necesario, solo si fuese necesario.</p>
<b>Hallazgo No 8</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Plan de acción</b>
<p>Preparación de planillas complementarias por un total de Lps. 660,215.55 con concepto de ajustes (aumentos) de salario al personal de la Secretaría de Seguridad no configurados en el Sistema de Administración de Recursos Humanos SIARH</p> <p>Con base en los procedimientos de verificación ejecutados, se realizó una revisión del total de planillas elaboradas durante los meses de enero a diciembre 2014 y se identificó la existencia de 55 planillas por un valor de Lps. 660,215.55 de un total de 227 planillas elaboradas durante el 2014 (Lps. 607,889,380.24), lo que representa un 24% del total de planillas elaboradas durante el 2014.</p>	<p>Realizar un proceso de autorización expedita por parte de Servicio Civil o la implementación de una política que regule la aplicación de planillas complementarias para el caso de aumentos, quinquenios, entre otras.</p>	<p>Realizar una política que regule la aplicación de planillas complementarias</p> <p>Publicar y poner en practica la nueva política</p>

Hallazgo No 9	Recomendación	Plan de acción
<p>No hay consistencia en los procesos y documentación ejecutados en recursos humanos para los ingresos de personal, cambios de posición, salidas de personal y preparación y cálculo de nómina, debido a la inexistencia de políticas y procedimientos internos documentados formalmente correspondientes a dichos procesos</p> <p>Con base en los procedimientos ejecutados de verificación mediante entrevista y recorrido realizados el 4 de marzo de 2015 con la Analista de Recursos Humanos (Karla Lanza) y el Subgerente de Recursos Humanos (Celea Pavon) para los procesos de ingresos de personal, cambios de posición, salidas de personal y cálculo, revisión y autorización de las planillas de sueldos y salarios (incluyendo horas extras, compensaciones, incentivos, deducciones y otros) se identificó:</p> <p>Roles y responsabilidades no definidos entre el personal de recursos humanos. Existiendo duplicidad de tareas entre el personal de recursos humanos Expedientes de empleados vigentes, altas de empleados, cambios de posición, salidas de personal con documentación incompleta y con inconsistencias.</p>	<p>Se recomienda realizar análisis de las actividades claves que se ejecutan en los procesos de ingresos de personal, cambios de posición y salario, salidas de personas y cálculo de nóminas e identificar las actividades de control existentes para formalizarlas a través de políticas, procedimientos y lineamientos internos que rijan el funcionamiento de dichos procesos.</p>	<p>Realizar un estudio de los procesos, subprocesos y procedimientos de Recursos Humanos. Realizar un estudio y análisis de las cargas de trabajo actuales. Diseño de procesos, subprocesos y procedimientos acorde a las funciones de un departamento de Recursos Humanos optimizado.</p> <p>Determinar las cargas de trabajo que serán las que apoyen dichos procesos. Actualizar los perfiles de puestos y re- asignar funciones dentro del departamento. Implementar un sistema de gestión de cambio interno que sea óptimo a la transformación del departamento, que el mismo podrá ser aplicado para cualquier cambio que podrá atravesar la institución. Realizar una auditoría sobre el sistema SIARH y medir los niveles de seguridad de información que posee.</p> <p>Establecer las políticas y lineamientos internos que deben de seguir los funcionarios del departamento.</p>
Hallazgo No 10	Recomendación	Plan de acción
<p>Inexistencia de indicadores de gestión de los procesos de altas de empleados, cálculo de nómina, administración de recursos humanos y bajas de personal En recorridos realizados a los procesos de alta de empleados, cálculo de nómina y baja de empleados con las Analistas de Recursos Humanos (Karla Lanza), se confirmó que actualmente no existen indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos.</p>	<p><b>Indicadores sobre los procesos de Recursos Humanos</b> Se recomienda analizar los procesos, subprocesos y procedimientos de recursos humanos y establecer los indicadores funcionales sobre los procesos, subprocesos y procedimientos en estado para la Secretaría de así como establecer objetivos de medición respecto a los indicadores.</p>	<p>Aplicar indicadores sobre los procesos, subprocesos y procedimientos de Recursos Humanos en estado futuro (ver plan de acción sobre el hallazgo no.8), donde se puedan medir variables como: a) Rotación de personal b) Ausentismo Laboral c) Tiempo de contratación d) Tiempo promedio de vacantes no cubiertas e) Llegadas tarde f) Permisos laborales g) Otros</p>

<p>No se encontró evidencia de registros o información que permita medir el comportamiento de variables críticas de los procesos de recursos humanos. De igual forma, se confirmó que no se utilizan reportes de gestión que faciliten la toma de decisiones efectiva.</p> <p>De acuerdo con los comentarios de la Analista de Recursos Humanos (Karla Lanza) y la Subgerente de Recursos Humanos (Celea Pavón), el Sistema de Administración de Recursos Humanos SIARH no permite generar reportes de indicadores de gestión, tales como ingresos/salidas de empleados durante un periodo, maestro de empleados, cambios de salario, entre otros. Sin embargo, en recorrido realizado con el Coordinador de Unidad SIARH (Carlos Ponce) el 4 de abril de 2015 para conocer la herramienta completa, confirmamos que el SIARH sí permite generar reportes de indicadores de gestión mínimos (altas, bajas, movimientos, maestro de empleados, historial de empleados entre otros), mismos que no se han divulgado y capacitado a las Secretarías de Estado que haría viable la implementación de reportes en la Secretaría de Seguridad y necesario la capacitación del personal relacionado que utiliza el sistema.</p>	<p><b>Reportes de Gestión de Recursos Humanos</b></p> <p>Para el caso de los reportes, se recomienda establecer qué reportes serán prioridad para el monitoreo de los procesos de recursos humanos y evaluar si pueden ser generados desde el sistema.</p>	<p>Tener una sesión con la gerencia para determinar cuáles reportes sobre la gestión de recursos humanos les es valioso para tomar decisiones, sobre aquellos reportes predeterminados por el sistema. Si fuese necesario un reporte a la medida, el mismo deberá ser confeccionado.</p>
--	--	--

# **SECRETARIA DE EDUCACIÓN**

## **Consultores Individuales:**

- 1. Horacio Rodriguez**
- 2. Virginia Mayer**
- 3. Karina Alegre**

## INFORME DE LA AUDITORÍA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Durante esta auditoría, se examinaron las políticas, los procedimientos y las prácticas referidas al pago de la nómina del organismo para determinar si existen o no controles adecuados con vista a prevenir fraudes, gastos excesivos o abusos en el uso de los recursos del organismo.

Aunque no se descubrió evidencias puntualizadas que llevaran a pensar de que existe un fraude concreto, si se encontraron indicadores de que dicha situación (fraude, abuso en el uso de los recursos del organismo) podría haberse producido en el periodo bajo estudio (2012 - 2014) o llegar a producirse.

Mientras que en la revisión no se encontró evidencia directa de la existencia de empleados fantasma, dicha posibilidad existe como consecuencia de lo siguiente:

- (1) El proceso de control de asistencia no se encuentra correctamente implementado. Que no se controle la asistencia da lugar a la posibilidad de que se cometan fraudes o abusos o que existan asociaciones de personal para utilizar el sistema en su beneficio.
- (2) La información de bajas (renuncia, jubilación, muerte) puede o no ser informada en el momento que efectivamente se produce dando lugar a que se siga pagando aunque la persona ya no trabaje mas
- (3) Existiría la posibilidad que en las bases de datos se encuentren registradas personas que reciben pagos y que no se desempeñan en el organismo
- (4) Existe la posibilidad que se abuse de las licencias por enfermedad dado que no existe un adecuado sistema de control de dichas ausencias
- (5) Existe la posibilidad de que sea modificada la cuenta para depósito de un empleado para re direccionar los pagos

Por último entiéndase que debería existir un archivo maestro de personal, las personas responsables por dar altas y bajas en el archivo maestro de personal deberían ser diferentes y no tener acceso al sistema de liquidación ni estar involucradas en el sistema de pago.

### **A. CONCLUSIONES REFERIDAS A LA VALIDEZ DE LOS PAGOS Y A LA INTEGRIDAD Y CONSISTENCIA DE LAS BASES DE DATOS.**

Existen inconsistencias de distinto tipo en la información existente en las bases analizadas. La Secretaría de Educación está trabajando para mejorar la información de la que dispone e investigando situaciones que podrían representar prácticas fraudulentas contra la institución.

<b>A1</b>	La información disponible en las bases de datos del personal y las bases de pagos presenta problemas de integridad y de consistencia.
<b>A2</b>	La retribución de los empleados no se corresponde con las categorías habituales (puesto, nivel, antigüedad entre otras) dificultando las tareas de control.
<b>A3</b>	Existe al menos un 24.8% de expedientes del personal con pagos realizados que no fueron encontrados al momento de realizar la auditoría (Muestra 1)

<b>A4</b>	Estudios realizados a partir de una muestra de casos especiales evidencian que los expedientes no encontrados aumentan (Muestra 2)
<b>A5</b>	Se pudo constatar la existencia real de una parte importante del personal con pagos en el periodo incluido en la muestra 1
<b>A6</b>	Se observan serias inconsistencias entre la información disponible en la SEDUC y el pago de contratos
<b>A7</b>	La estructura de la auditoría interna del organismo requiere ser fortalecida para que pueda cumplir sus funciones.

**Recomendaciones asociadas al saneamiento de bases de datos y aseguramiento de procesos informáticos**

- Consistir las bases de datos (A1)
- Revisar y adecuar los criterios descriptivos de los perfiles de cargos y puestos (A2)
- Validar la información descentralizando las planillas de personal (A3)
- Crear un repositorio único de datos (A4)
- Instrumentar una auditoría informática (A5)
- Revisar y validar el proceso de autorizaciones (A6)
- Reforzar la estructura de la Auditoría Interna en el nivel central (A7)
- Diseñar las estructuras de apoyo específicas para las áreas de Auditoría Interna en el nivel departamental (A7)

**B. CONCLUSIONES REFERIDAS A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN UTILIZADOS, LOS PROCESOS CRÍTICOS Y EL AMBIENTE DE CONTROL**

<b>B1</b>	Se observa una cierta demora en iniciar el proceso de descentralización
<b>B2</b>	Existen dificultades para terminar de definir la estructura de gestión de recursos humanos de la SEDUC.
<b>B3</b>	La legislación vigente da lugar a la superposición de incumbencias entre SEDUC y la DGSC.
<b>B4</b>	Existen aspectos de la reglamentación de la Ley Fundamental de Educación que requieren ser mejorados.



<b>B5</b>	Se requiere compatibilizar la Ley de Servicio Civil y su reglamentación con los Acuerdos Ejecutivos que reglamentan la Ley de Educación.
<b>B6</b>	Se requiere adecuar el Manual de puestos y salarios
<b>B7</b>	Se requiere resolver la implementación de estructuras de control interno a nivel departamental
<b>B8</b>	Se requiere definir un sistema de gestión de expedientes
<b>B9</b>	El Manual de Puestos analizado no se condice con lo relevado
<b>B10</b>	El Manual de Puestos no incluye referencia a categorías o niveles salariales
<b>B11</b>	El escalafón que surge de las categorías del manual presenta inconsistencias.
<b>B12</b>	Se requiere desarrollar un nuevo Manual de Cargos junto con el Plan de Remuneraciones
<b>B13</b>	Se requiere avanzar en los procesos de selección previstos por la Ley
<b>B14</b>	Se deben conformar los "comité de selección"
<b>B15</b>	Sería conveniente que se instrumentara el Registro de Elegibles
<b>B16</b>	Se deben resolver algunas inconsistencias en el proceso de nombramiento.
<b>B17</b>	Sería conveniente mejorar el sistema de conformación del expediente del personal
<b>B18</b>	Sería conveniente avanzar en la descentralización de la gestión de los recursos humanos
<b>B19</b>	El ambiente de control requiere ser mejorado: licencias por enfermedad
<b>B20</b>	No se observa la existencia de un sistema de control de asistencia, tiempo trabajado
<b>B21</b>	El sistema de remuneraciones existentes no se ajusta a lo dispuesto por la ley.

## RECOMENDACIONES

### 1. Recomendaciones asociadas a la mejora en la gestión de los recursos humanos

- Revisar los puntos de contradicción o zonas grises entre las competencias (B1)
- Adecuar los Acuerdos Reglamentarios de la Ley de Fundamental de Educación (B2)

- Diseñar, en términos de competencias, estructuras operativas modelo en el nivel descentralizado (B3)
- Completar el diseño en términos de estructuras de puestos modulares (B4)
- Desarrollar las reglamentaciones y procedimientos internos (B5)

## 2. Recomendaciones asociadas a mejorar el manual de puestos y salarios

- Revisar y adecuar los puestos del nivel central (B6)
- Diseñar los puestos del nivel descentralizado (B9)
- Revisar las escalas salariales en vigencia y determinar una escala o plan de remuneraciones (B10, B11)
- Determinar el impacto presupuestario del plan de remuneraciones diseñado (B12)
- Analizar y verificar la posibilidad de re categorizaciones masivas (B21)

## 3. Recomendaciones asociadas a mejorar el ambiente de control

- Desarrollar las descripciones y clasificaciones de puestos necesarios (B7)
- Efectuar los procesos de selección pertinentes para la cobertura de los puestos y equipos de trabajo (B7)
- Desarrollar las planificaciones y programas de trabajo para el nivel descentralizado en coordinación con TSC (B7)
- Revisar los institutos considerados por la Ley de Servicio Civil (B13)
- Conformar los comités de selección para el desarrollo de los concursos de los niveles departamentales (B14)
- Establecer mecanismos de opción para los recursos humanos docentes que deberán ejercer la función administrativa. (B15)
- Efectuar las convocatorias y desarrollar las pruebas de oposición para llevar a cabo los concursos.
- Aprovechar la instancia como una prueba piloto para incorporar mejoras al proceso de nombramiento. (B16)

## 5. Recomendaciones asociadas a mejorar el sistema de expedientes de personal

- Diseñar el modelo del expediente personal digital (B17)
- Diseñar los circuitos de alimentación y consulta del expediente personal digital, independientemente del nivel central o descentralizado de los usuarios (B17)
- Automatizar los circuitos mediante sistemas aplicativos (17)
- Migrar las bases de datos, información e imágenes de archivos físicos de expedientes personales (B18)
- Implementar el sistema: capacitar, desarrollar manual de usuarios, instrumentar mesa de ayuda (B18)

## 6. Recomendaciones asociadas a mejorar los controles de asistencia y licencias por enfermedad

- Diseñar y desarrollar mecanismos de reconocimientos médicos para las licencias por enfermedad de empleados y familiares a cargo. (B19)
- Diseñar el sistema de captura de novedades de asistencia y de certificación mensual de servicios prestados (B20)
- Desarrollar los aplicativos que automaticen los circuitos con concurrencia en el repositorio único de datos. (B20)