



AUDITORÍA INTERNA

**INFORME DE AUDITORÍA DE
CARÁCTER ESPECIAL**

INFORME AI-001-2026

**OFICIO DE REMISIÓN
INAMU-JD-AI-046-2026**

FEBRERO 2026

INFORME FINAL DE AUDITORÍA ESPECIAL SOBRE LA “ADECUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A LOS ESTÁNDARES Y BUENAS PRÁCTICAS ESTABLECIDOS EN LA LEY DE EMPLEO PÚBLICO Y SU REGLAMENTO”

INAMU-JD-AI-In-001-2026

(Remitido con oficio INAMU-JD-AI-046-2026)

Firmas de validación del informe	
Realizado por	Revisado por
	<p>RANDALL ALONSO UMAÑA VILLALOBOS (FIRMA)</p> <p>Firmado digitalmente por RANDALL ALONSO UMAÑA VILLALOBOS (FIRMA) Fecha: 2026.02.25 12:16:21 -06'00'</p>
<p>Rosibel Hidalgo Corrales Profesional Especialista Auditoría Interna</p>	<p>Randall Umaña Villalobos Auditor Interno Auditoría Interna</p>

INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

INFORME FINAL DE AUDITORÍA ESPECIAL SOBRE LA “ADECUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A LOS ESTÁNDARES Y BUENAS PRÁCTICAS ESTABLECIDOS EN LA LEY DE EMPLEO PÚBLICO Y SU REGLAMENTO”

Este estudio ha sido elaborado con el propósito de analizar la adecuación, coherencia y razonabilidad técnica de los instrumentos institucionales en materia de gestión del empleo público del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), considerando la decisión institucional de apego voluntario —en la medida de lo posible y en lo que resulte aplicable— a los principios, lineamientos y buenas prácticas contenidos en la Ley 10159, Ley Marco de Empleo Público, y su Reglamento, Decreto Ejecutivo 43952-PLAN.

El documento constituye un insumo técnico de referencia para la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva del INAMU, orientado a fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas, la mejora continua y la eficiencia en la gestión del talento humano institucional, en concordancia con los principios de mérito, igualdad y legalidad que rigen la administración pública costarricense, sin perjuicio del régimen de autonomía que ostenta la institución.

Febrero, 2026

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	12
1.1.	¿QUÉ EXAMINAMOS?	12
1.2.	¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?.....	12
1.3.	¿QUÉ ENCONTRAMOS?.....	13
1.4.	¿QUÉ SIGUE?	13
2.	INTRODUCCIÓN.....	15
2.1.	ORIGEN DEL ESTUDIO.....	16
2.2.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	18
2.2.1.	Objetivo General.....	18
2.2.2.	Objetivos Específicos	18
2.3.	ALCANCE DEL ESTUDIO	19
2.4.	METODOLOGÍA APLICADA	20
2.5.	LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	21
2.6.	COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA INTERNA	22
2.7.	RIESGOS DE AUDITORÍA	24
2.7.1.	Riesgo Inherente	24
2.7.2.	Riesgo de Control.....	24
2.7.3.	Riesgo de Detección.....	24
2.8.	EQUIPO DE TRABAJO A CARGO DEL ESTUDIO	24
2.9.	GENERALIDADES DEL ESTUDIO	25
2.9.1.	ASPECTOS OBSERVADOS EN EL ESTUDIO TÉCNICO DE REORGANIZACIÓN INTEGRAL DEL INAMU... 26	
2.9.2.	EVALUACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN DE PUESTOS CLAVES. 29	
2.9.3.	PLAN DE CAPACITACIÓN INAMU 2025-2026.	31
2.9.4.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO (INAMU, OCTUBRE 2024).	34
2.9.5.	REGLAMENTO AUTÓNOMO DE SERVICIOS DEL INAMU (2016).	37
2.9.6.	VINCULACIÓN DEL PEI 2024–2030 CON EL MODELO NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO E IMPLICACIONES NORMATIVAS DERIVADAS DE NUEVAS LEYES.....	39
2.9.7.	EVALUACIÓN DEL “MANUAL DE ÉTICA Y VALORES DEL INAMU”	43
2.9.8.	VINCULACIÓN NORMATIVA DEL SISTEMA SEVRI-INAMU CON EL PLAN DE EMPLEO PÚBLICO.....	45
2.9.9.	ANÁLISIS INTEGRADO DE LA ARTICULACIÓN Y ADECUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EMPLEO PÚBLICO 48	
3.	RESULTADOS DE LA AUDITORÍA.....	49
3.1.	HALLAZGO 01: AUSENCIA NORMATIVA. FALTA DE REGULACIÓN Y TRAZABILIDAD OPERATIVA EN INSTRUMENTOS CLAVE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	49
3.2.	HALLAZGO 2: NORMATIVA DESACTUALIZADA. REGLAMENTOS Y MANUALES INSTITUCIONALES DESALINEADOS CON EL MODELO NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO VIGENTE.....	65
4.	CONCLUSIONES	78
4.1.	AUSENCIA NORMATIVA.....	¡Error! Marcador no definido.
4.2.	NORMATIVA DESACTUALIZADA	79
5.	RECOMENDACIONES.....	80

5.1.	RECOMENDACIÓN 01.....	80
5.2.	RECOMENDACIÓN 02.....	81
6.	ANÁLISIS DE LAS OBSERVACIONES RECIBIDAS DE LA ADMINISTRACIÓN	82
7.	ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1:</i>	<i>GLOSARIO – MARCO JURÍDICO</i>	<i>6</i>
<i>Tabla 2:</i>	<i>GLOSARIO - PLANES, MANUALES Y DOCUMENTOS INSTITUCIONALES</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 3:</i>	<i>GLOSARIO - GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PUESTOS</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 4:</i>	<i>GLOSARIO - SUBSISTEMAS DEL SISTEMA GENERAL DE EMPLEO PÚBLICO</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 5:</i>	<i>GLOSARIO - SISTEMAS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS</i>	<i>10</i>
<i>Tabla 6:</i>	<i>GLOSARIO - EJES DE ADAPTACIÓN INSTITUCIONAL</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 7:</i>	<i>Valoración técnica del Estudio Técnico de Reorganización Integral del INAMU a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 8:</i>	<i>Valoración técnica del “Manual de Planificación de la Sucesión” del INAMU a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 9:</i>	<i>Valoración técnica del Plan de Capacitación INAMU 2025–2026 a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 10:</i>	<i>Valoración técnica del “Manual de Procedimiento para la Captación y Selección del Talento Humano” del INAMU a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 11:</i>	<i>Valoración técnica del “Reglamento Autónomo de Servicios del INAMU (2016)” a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 12:</i>	<i>Valoración técnica del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024–2030 del INAMU a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 13:</i>	<i>Valoración técnica del “Manual de Ética y Valores del INAMU” a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 14:</i>	<i>Riesgos Institucionales Relacionados con el Empleo Público</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 15:</i>	<i>Valoración técnica de los instrumentos del SEVRI-INAMU a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento (Decreto Ejecutivo N.º 43952-PLAN)</i>	<i>47</i>

TABLA DE NOMENCLATURAS

Nomenclatura	Significado
ANE	Agencia Nacional de Empleo.
DAF	Dirección Administrativa Financiera (INAMU).
DGSC	Dirección General de Servicio Civil.
DRH	Departamento de Recursos Humanos (INAMU).
LMEP	Ley Marco de Empleo Público (N.º 10 159).
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
OGEREH	Oficina (s) de Gestión Institucional de Recursos Humanos (de cada institución cubierta por el Régimen de Servicio Civil o sus homólogas de las instituciones amparadas bajo la Ley Marco de Empleo Público, competentes para gerenciar los procesos de la gestión de recursos humanos (Artículo 1. Directriz N° 001-2024-PLAN)).
PE	Presidencia Ejecutiva (INAMU).
PEI	Plan Estratégico Institucional.
PIEP	Plataforma Integrada de Empleo Público.
POI	Plan Operativo Institucional.
UAL	Unidad de Asesoría Legal (INAMU).
UPI	Unidad de Planificación Institucional

GLOSARIO

El presente glosario reúne los principales conceptos normativos, técnicos e institucionales vinculados al análisis del Plan de Empleo Público del INAMU, conforme a lo establecido en la Ley 10159, su Reglamento y la Directriz 001-2024-PLAN. El propósito es facilitar la comprensión de los elementos clave que estructuran el modelo nacional de empleo público costarricense, así como los instrumentos, subsistemas y herramientas que intervienen en su implementación. Cada término ha sido clasificado según su naturaleza normativa, funcional o tecnológica, y se acompaña de una definición precisa y su relevancia específica para el estudio.

1) Marco Jurídico

Tabla 1: GLOSARIO – MARCO JURÍDICO

TÉRMINO	DEFINICIÓN	RELEVANCIA PARA EL ESTUDIO
Ley N.º 10159, Ley Marco de Empleo Público	Regula la organización, administración y control del empleo público en Costa Rica.	Constituye la base jurídica del Plan de Empleo Público y orienta su estructura, contenido y aplicación.
Decreto Ejecutivo N.º 43952-PLAN, Reglamento a la Ley Marco de Empleo Público	Desarrolla las disposiciones de la Ley N.º 10159 y define los procedimientos, responsables y criterios técnicos para su implementación.	Proporciona el marco reglamentario de referencia obligatorio para la formulación del Plan de Empleo Público institucional.
Directriz N.º 026-2023-PLAN, Elaboración de Planes de Empleo Público	Establece lineamientos y parámetros técnicos para la formulación de los Planes de Empleo Público institucionales.	Complementa el Reglamento a la Ley N.º 10159 y orienta la estructura metodológica del Plan de Empleo Público del INAMU.
Directriz N.º 001-2024-PLAN	Norma técnica emitida por MIDEPLAN que actualiza y amplía las disposiciones metodológicas para la elaboración de los Planes de Empleo Público.	Establece los insumos requeridos para cumplir con las seis medidas mínimas del artículo 11 de la Ley N.º 10159.
Transitorios de la Ley N.º 10159 (Transitorios VII, VIII, IX).	Disposiciones temporales que establecen plazos y condiciones para la implementación progresiva de la Ley Marco de Empleo Público.	Determinan los plazos, fases y ajustes institucionales necesarios en la ejecución del Plan de Empleo Público.
Rectoría Política	Competencias de coordinación y organización que le atañen a MIDEPLAN según los artículos 46 de la Ley de Salarios de la Administración Pública, N° 2166, y 7	Define la autoridad y responsabilidad de MIDEPLAN en la dirección y

	de la Ley Marco de Empleo Público, N° 10.159.	supervisión del Plan de Empleo Público.
Régimen General de Empleo Público	Conjunto de normas aplicables a todas las instituciones del Estado sobre relaciones laborales y administración del recurso humano.	Define las reglas comunes del empleo público que complementan el régimen especial del INAMU.
Régimen de Empleo (Régimen Especial del INAMU)	Conjunto de disposiciones propias aplicables al personal del INAMU, derivadas de su carácter de institución autónoma.	Define la aplicación diferenciada de la Ley N.º 10159, garantizando la coherencia con la autonomía institucional.
Reglamento Autónomo de Servicios del INAMU	Norma interna que regula los deberes, derechos, clasificación de puestos y procedimientos de personal dentro del INAMU.	Instrumento jurídico esencial que sustenta el régimen especial de empleo de la institución.
Principios de mérito e igualdad	Criterios que aseguran acceso, promoción y permanencia basados en competencias y equidad de género.	Evalúa la alineación del Plan de Empleo Público con la normativa y las buenas prácticas de gestión de talento.
Igualdad sustantiva	Principio que reconoce que no basta con la igualdad formal ante la ley, sino que deben adoptarse medidas específicas para eliminar desigualdades estructurales.	Eje transversal en la Ley N.º 10159 y en todos los instrumentos de gestión del talento humano del INAMU.
Medidas mínimas del artículo 11	Seis acciones obligatorias que deben integrarse en todo Plan de Empleo Público.	Constituyen el eje normativo sobre el cual se estructuran los hallazgos y acciones del Plan de Empleo Público.

FUENTE: *Elaboración propia – Auditoría Interna*

2) Planes, Manuales y Documentos Institucionales

Tabla 2: GLOSARIO - PLANES, MANUALES Y DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

TÉRMINO	DEFINICIÓN	RELEVANCIA PARA EL ESTUDIO
Plan de Empleo Público	Documento que organiza la estructura de puestos, perfiles y estrategias de gestión de talento humano.	Objeto central de la evaluación.
Plan de Capacitación	Documento que organiza acciones de formación y desarrollo del personal.	Evalúa cómo se fortalecen las competencias institucionales.
Manual de Selección y Captación de Talento Humano	Documento que establece procedimientos y criterios para el reclutamiento y selección de personal.	Garantiza transparencia, mérito e igualdad.
Manual de Sucesión de Puestos Clave	Instrumento para garantizar continuidad operativa en cargos estratégicos.	Evalúa la preparación institucional ante vacantes críticas.

Cronograma de Implementación	Herramienta de planificación con plazos, responsables y etapas de ejecución.	Evalúa la organización y seguimiento de procesos.
Directrices	Instrumento de carácter general dirigido a instituciones del sector descentralizado, mediante el cual se ordena la actividad y se establecen metas y medios, dentro de una relación de confianza.	Orienta la implementación de políticas y procedimientos del Plan de Empleo Público sin imponer actos específicos.

FUENTE: *Elaboración propia – Auditoría Interna*

3) Gestión de Recursos Humanos y Puestos

Tabla 3: GLOSARIO - GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PUESTOS

TÉRMINO	DEFINICIÓN	RELEVANCIA PARA EL ESTUDIO
OGEREH	Oficina (s) de Gestión Institucional de Recursos Humanos de cada institución cubierta por el Régimen de Servicio Civil o sus homólogas de las instituciones amparadas bajo la Ley Marco de Empleo Público, competentes para gerenciar los procesos de la gestión de recursos humanos.	Instancia encargada de la implementación técnica del Plan. Evalúa la capacidad del INAMU para administrar el talento humano y garantizar la aplicación del Sistema General de Empleo Público.
Modalidad de Contratación	Formas de vínculo laboral entre la persona servidora y la institución: nombramiento en propiedad, interino o servicios profesionales.	Permite clasificar el personal según su régimen y verificar la correcta aplicación de los principios de mérito, estabilidad y temporalidad.
Cargos Clave	Posiciones estratégicas críticas para la operación de la institución.	Permite identificar riesgos y planes de sucesión.
Clases de Puestos	Títulos respectivos con que se designará cada grupo de puestos similares con respecto a deberes, responsabilidades y autoridad, de manera que se pueda utilizar el mismo título descriptivo para designarlos, mismos requisitos y aplicar el mismo tipo de exámenes o pruebas de aptitud para escoger a los empleados que ocuparán tales puestos, asignándoles con equidad el mismo nivel de remuneración, bajo condiciones de trabajo similares.	Facilita la clasificación de puestos en el INAMU.

Evaluación del desempeño	Proceso de determinación del cumplimiento de compromisos actuales de un trabajador y de su desarrollo potencial.	Permite medir la eficacia de los recursos humanos y orientar decisiones sobre promoción, capacitación y ajustes en el Plan de Empleo Público.
Salario Base	Remuneración asignada a cada categoría de puesto en un esquema de salario compuesto.	Determina la estructura salarial y la equidad interna en el Plan de Empleo Público.
Salario Compuesto	Salario base más componentes salariales complementarios (sobresueldos, pluses o incentivos).	Permite diseñar esquemas salariales más flexibles y motivadores dentro del Plan de Empleo Público.
Salario Global	Se refiere a la remuneración o monto único que percibirá una persona servidora pública por la prestación de sus servicios, de conformidad con los postulados establecidos en la Ley Marco de Empleo Público y su reglamento. Para los casos en que procede compensación por pago de prohibición, esta es contemplada dentro de la metodología de cálculo del salario global, según corresponde de conformidad con la legislación vigente.	Impacta la estructura salarial institucional.
Escala de Salario Global e Índices Salariales	Sistema que establece niveles salariales según valoración del trabajo.	Esencial para clasificación y remuneración del personal.
Competencias	Capacidades medibles necesarias para el desempeño eficaz de un puesto.	Base para selección, evaluación y desarrollo.
Evaluación del Desempeño	Sistema para valorar objetivamente el cumplimiento y rendimiento del personal.	Permite alinear resultados institucionales con la gestión de talento humano del INAMU.

FUENTE: *Elaboración propia – Auditoría Interna*

4) Subsistemas del Sistema General de Empleo Público

Tabla 4: GLOSARIO - SUBSISTEMAS DEL SISTEMA GENERAL DE EMPLEO PÚBLICO

TÉRMINO	DEFINICIÓN	RELEVANCIA PARA EL ESTUDIO
Planificación del empleo	Base del sistema de recursos humanos que permite prever y anticipar políticas coherentes para todos los subsistemas interconectados.	Fundamenta la toma de decisiones estratégicas en el Plan de Empleo Público, garantizando coherencia entre subsistemas.

Subsistemas del Sistema General de Empleo Público	Áreas específicas de gestión: Organización del Trabajo, Compensación, Empleo, Desarrollo, Desempeño, Relaciones Humanas y Sociales, Planificación de RR. HH.	Proporciona la estructura de análisis del Plan de Empleo Público.
Subsistema de Gestión del Desarrollo	Acciones orientadas a la formación y capacitación del personal.	Evalúa la efectividad del desarrollo profesional.
Subsistema de Gestión del Desempeño	Sistema para evaluar y mejorar el rendimiento de las personas servidoras públicas.	Mide la eficacia del Plan de Empleo Público en el INAMU.
Subsistema de Gestión de la Compensación	Manejo de aspectos salariales y beneficios del personal.	Evalúa la equidad y competitividad salarial.
Subsistema de Gestión de la Organización del Trabajo	Estructuración y asignación de funciones y responsabilidades.	Fundamental para analizar la eficiencia organizativa.
Subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales	Manejo de interacciones y clima laboral.	Importante para evaluar bienestar y cohesión del equipo.
Subsistema de Gestión de la Planificación de Recursos Humanos	Planificación estratégica de necesidades de personal y su desarrollo.	Clave para alinear el Plan con los objetivos institucionales.

FUENTE: *Elaboración propia – Auditoría Interna*

5) Sistemas y Herramientas Tecnológicas

Tabla 5: GLOSARIO - SISTEMAS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

TÉRMINO	DEFINICIÓN	RELEVANCIA PARA EL ESTUDIO
Plataforma Integrada de Empleo Público (PIEP)	Herramienta tecnológica centralizada para gestión y registro de información del empleo público.	Facilita el seguimiento y la evaluación del Plan de Empleo Público del INAMU.

FUENTE: *Elaboración propia – Auditoría Interna*

6) Ejes de Adaptación Institucional

Tabla 6: GLOSARIO - EJES DE ADAPTACIÓN INSTITUCIONAL

TÉRMINO	DEFINICIÓN	RELEVANCIA PARA EL ESTUDIO
Gestión del Cambio Institucional	Proceso mediante el cual la organización adapta su estructura, cultura y prácticas de gestión a los requerimientos de la Ley Marco de Empleo Público.	Evalúa la capacidad del INAMU para implementar transformaciones organizacionales sostenibles y garantizar la adopción efectiva del Plan de Empleo Público.
Sostenibilidad del plan	Mantenimiento de un plan, proyecto, entre otros, a lo largo del tiempo.	Asegura que las acciones y políticas del Plan de Empleo Público sean continuas y viables en el tiempo.

FUENTE: *Elaboración propia – Auditoría Interna*

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. ¿QUÉ EXAMINAMOS?

Se evaluó integral y normativamente el grado de alineación del INAMU con la Ley 10159 y su Reglamento, analizando la coherencia normativa, técnica y operativa de los principales instrumentos relacionados con talento humano, planificación y control interno. Se revisaron ocho instrumentos vigentes: el Estudio Técnico de Reorganización, el Manual de Sucesión, el Plan de Capacitación 2025–2026, el Manual de Selección, el Reglamento Autónomo de Servicios, el Marco SEVRI, el Reglamento de la CECI-SEVRI y su Plan de Trabajo 2025.

Cada documento se contrastó con los principios y requisitos del modelo nacional de empleo público (mérito, igualdad sustantiva, trazabilidad, articulación con MIDEPLAN/DGSC y mecanismos de seguimiento y evaluación).

El análisis identificó avances en formalización y adopción de instrumentos técnicos, pero también vacíos como ausencia de cronogramas, indicadores, responsables, articulación interinstitucional y mecanismos meritocráticos en selección y movilidad.

1.2. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

La Ley Marco de Empleo Público (Ley 10159) transforma el modelo de gestión del talento humano en el sector público, exigiendo mérito, igualdad sustantiva, transparencia, eficiencia y articulación con la rectoría técnica. Para el INAMU, su correcta implementación es estratégica para garantizar legitimidad institucional, coherencia con su misión en derechos de las mujeres y eficacia en servicios esenciales.

La desalineación, por el contrario, puede generar consecuencias graves: nulidad de actos administrativos, litigiosidad, observaciones de órganos de control, debilitamiento de la gobernanza, pérdida de credibilidad y riesgo para funciones críticas.

Este análisis no solo identifica vacíos técnicos, sino que evalúa su impacto en la capacidad del INAMU para operar bajo un modelo moderno y transparente, y ofrece insumos para una hoja de ruta de reforma normativa, articulación interinstitucional y mejora continua en la gestión del talento humano.

1.3. ¿QUÉ ENCONTRAMOS?

El análisis evidenció avances importantes en la formalización de instrumentos técnicos —como el Plan de Capacitación, el Manual de Selección y el Estudio de Reorganización— que incorporan principios del modelo nacional de empleo público. Sin embargo, persisten debilidades estructurales que limitan su implementación efectiva. Entre ellas destacan:

- Insuficiencias técnicas en el Estudio de Reorganización (falta de cargas de trabajo, cronograma e indicadores);
- Ausencia de articulación formal con la rectoría técnica del empleo público (MIDEPLAN y la DGSC);
- falta de regulación de interinatos prolongados;
- carencia de indicadores de seguimiento en capacitación y sucesión;
- desactualización del Reglamento Autónomo de Servicios frente al modelo meritocrático;
- desalineación entre estructura organizativa y procesos institucionales;
- y no integración de la evaluación del desempeño en concursos, movilidad y capacitación.

En conjunto, estos elementos muestran un avance institucional parcial, pero con vacíos normativos y operativos que deben ser corregidos para garantizar coherencia, trazabilidad y cumplimiento pleno de la Ley 10159.

1.4. ¿QUÉ SIGUE?

Los hallazgos evidencian la necesidad de una reforma normativa, técnica y operativa integral para asegurar el cumplimiento pleno de la Ley 10159. Se requiere avanzar de diagnósticos a implementación efectiva mediante acciones verificables.

Las prioridades incluyen: actualizar el Reglamento Autónomo de Servicios para incorporar mérito y oposición; fortalecer el Estudio de Reorganización con cargas de trabajo, cronograma e indicadores; actualizar manuales y planes institucionales con trazabilidad y validación técnica; formalizar la articulación con la rectoría técnica; regularizar interinatos prolongados; e integrar la evaluación del desempeño en concursos, movilidad y capacitación.

La hoja de ruta debe establecer cronogramas, responsables y entregables claros, permitiendo reducir riesgos legales, consolidar un modelo nacional de empleo público transparente y fortalecer la capacidad institucional del INAMU para garantizar los derechos de las mujeres en igualdad sustantiva.

2. INTRODUCCIÓN

La entrada en vigor de la Ley 10159, Ley Marco de Empleo Público, y su Reglamento (Decreto Ejecutivo 43952-PLAN) ha introducido un nuevo marco de referencia para la gestión del talento humano en el sector público costarricense, basado en principios tales como mérito, igualdad sustantiva, eficiencia, trazabilidad, transparencia y articulación técnica. Este marco ha impulsado una revisión general de los modelos tradicionales de empleo público y de los instrumentos que regulan la planificación, selección, movilidad, evaluación y control del personal.

En este contexto, el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), como ente público con autonomía de gobierno u organizativa y rector en materia de derechos humanos de las mujeres, ha adoptado la decisión institucional de apegarse voluntariamente, en la medida de lo posible y en lo que resulte aplicable, a los principios y buenas prácticas promovidos por la Ley Marco de Empleo Público, como parte de su compromiso con la mejora continua, la transparencia en la gestión pública y la generación de valor público.

El presente estudio surge como un ejercicio técnico de auditoría orientado a analizar la adecuación, coherencia y razonabilidad técnica de los principales instrumentos normativos del INAMU en materia de gestión del talento humano, a la luz de los principios, lineamientos y estándares contenidos en la Ley 10159 y su Reglamento, sin perjuicio del régimen de autonomía que ostenta la Institución ni de la exclusión de la rectoría obligatoria del Sistema General de Empleo Público.

Para tales efectos, se examinaron diversos instrumentos vigentes, entre ellos el Estudio Técnico de Reorganización, el Manual de Planificación de la Sucesión, el Plan de Capacitación, el Reglamento Autónomo de Servicios, el Manual de Captación y Selección y el Marco del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), considerando tanto su contenido formal como aspectos relacionados con su implementación, articulación interna y capacidad para apoyar una gestión del talento humano coherente, trazable y sostenible.

La evaluación se desarrolla desde una perspectiva de control interno, gestión de riesgos y mejora continua, y tiene como objetivo identificar oportunidades de fortalecimiento normativo, técnico y operativo, así como eventuales brechas de articulación o seguimiento, que puedan incidir en la efectividad del modelo institucional de empleo público. Los resultados del estudio se plantean como un insumo técnico para la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva del INAMU, orientado a apoyar la definición de una hoja de ruta gradual y verificable para el fortalecimiento de la gestión del talento humano,

en consonancia con el mandato institucional de promover la igualdad sustantiva y los derechos de las mujeres.

2.1. ORIGEN DEL ESTUDIO

El presente estudio se origina como una iniciativa técnica de la Auditoría Interna del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), en el contexto de la entrada en vigor de la Ley 10159, Ley Marco de Empleo Público, y su Reglamento (Decreto Ejecutivo 43952-PLAN), los cuales han introducido un nuevo marco de referencia y buenas prácticas para la gestión del talento humano en el sector público costarricense.

En este escenario, y considerando que el INAMU es un ente público con autonomía de gobierno u organizativa, la Institución ha adoptado la decisión de apegarse voluntariamente, en la medida de lo posible y en lo que resulte aplicable, a los principios y lineamientos que promueve dicho marco normativo, tales como mérito, igualdad sustantiva, eficiencia, trazabilidad, transparencia y articulación técnica, como parte de su compromiso con la mejora continua, la rendición de cuentas y la generación de valor público, en consonancia con su mandato institucional en materia de derechos humanos de las mujeres.

Desde esta perspectiva, la Auditoría Interna, en el ejercicio de sus funciones de control interno, evaluación independiente y asesoría preventiva, identificó la conveniencia de someter a análisis los principales instrumentos normativos en materia de gestión del talento humano, con el fin de valorar su adecuación, coherencia y razonabilidad técnica, así como su nivel de articulación interna y su capacidad para apoyar una gestión institucional eficaz, transparente y sostenible. Este estudio se desarrolla sin perjuicio del régimen de autonomía del INAMU ni de su exclusión del ámbito de aplicación obligatoria de la rectoría del Sistema General de Empleo Público.

El estudio se fundamenta en el marco jurídico y técnico que regula el control interno, la gestión pública y la administración financiera, particularmente en las disposiciones que asignan a la Auditoría Interna competencias para evaluar la eficacia de los sistemas de control interno, la legalidad y razonabilidad de los actos administrativos y la gestión de los riesgos institucionales.

Normativa que sustenta el origen del estudio

- 1) Ley 8292, Ley General de Control Interno – artículos 21 y 22: establece la obligación de evaluar la eficacia del sistema de control interno y la legalidad de los actos administrativos¹.
- 2) Normas de Control Interno para el Sector Público – emitidas por la Contraloría General de la República².
- 3) Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna del INAMU – Sección III: define las competencias de evaluación técnica y normativa³.
- 4) Ley 8131, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos⁴.
- 5) Reglamento a la Ley 8131 – Decreto Ejecutivo 32988⁵.
- 6) Ley 9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas⁶.
- 7) Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE)⁷.
- 8) Ley 7801, Ley de Creación del Instituto Nacional de las Mujeres – artículo 20: establece la obligación de garantizar eficiencia, legalidad y transparencia en la gestión institucional⁸.

Asimismo, el estudio se enmarca en el proceso de reorganización institucional aprobado por la Junta Directiva del INAMU en la Sesión Ordinaria 47-2024, mediante el acuerdo INAMU-AJD-112-2024, que valida el Estudio Técnico de Reorganización como un instrumento base para la transformación administrativa de la institución. En este sentido, el análisis realizado por la Auditoría Interna considera dicho proceso como un antecedente relevante y se orienta a identificar oportunidades de seguimiento y fortalecimiento durante su fase de implementación.

¹ Ley publicada en La Gaceta N°169 del 04 de setiembre del 2002. Entró en vigor el 4 de setiembre del 2002.

² Norma publicada en La Gaceta N°26 del 6 de febrero del 2009. Entró en vigor el del 6 de febrero del 2009.

³ Reglamento publicado en La Gaceta N°51 del 13 de marzo del 2019. Entró en vigor el 13 de marzo del 2019.

⁴ Ley publicada en La Gaceta N° 198 del 16 de octubre de 2001. Entró en vigor el 16 de octubre del 2001.

⁵ Reglamento publicado en La Gaceta N° 74 del 18 de abril del 2006. Entró en vigor el 18 de abril del 2006.

⁶ Ley publicada en La Gaceta N° 225 del 4 de diciembre del 2018, Alcance 202. Entró en vigor de la siguiente manera:

a) El título I, seis meses después de la publicación de la presente ley, contados a partir del primer día del mes siguiente a su publicación. **b) El título II**, seis meses después de la publicación de la presente ley, contados a partir del primer día del mes siguiente a su publicación. **c) El título III**, a partir de su publicación. **d) El título IV y sus disposiciones transitorias**, el primer día del ejercicio económico posterior a la aprobación del título I.

⁷ Normas publicadas en La Gaceta N° 64 del 29 de marzo del 2012, Alcance 39. Entró en vigor a partir de la fase de formulación del presupuesto inicial correspondiente al ejercicio económico del 2013, con excepción de lo estipulado en la norma "4.3.11 Cantidad de variaciones presupuestarias y monto máximo a variar por modificación presupuestaria" la cual entró en vigor a partir de su publicación. Transitorio único: Las disposiciones contenidas en las normas 4.2.3 y 4.3.11, puntualmente sobre el tema de modificaciones presupuestarias, entraron en vigor a partir del 1° de enero del 2014.

⁸ Ley publicada en La Gaceta N°94 del 18 de mayo de 1998. Entró en vigor el 2 de junio de 1998.

2.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.2.1. Objetivo General

Analizar la adecuación, coherencia y razonabilidad normativa, técnica y operativa de los instrumentos vigentes del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) vinculados con la gestión del empleo público, considerando la decisión institucional de apego voluntario — en la medida de lo posible y en lo que resulte aplicable— a los principios, lineamientos y buenas prácticas contenidos en la Ley 10159, Ley Marco de Empleo Público, y su Reglamento (Decreto Ejecutivo 43952-PLAN), con el propósito de identificar fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades de mejora que contribuyan a fortalecer la transparencia, el mérito, la igualdad sustantiva, la trazabilidad, la eficiencia y la sostenibilidad de la gestión del talento humano institucional, sin perjuicio del régimen de autonomía del INAMU.

2.2.2. Objetivos Específicos

- 1) Analizar la congruencia normativa, técnica y operativa de los principales instrumentos normativos del INAMU en materia de gestión del talento humano, a la luz de los principios y buenas prácticas promovidos por la Ley 10159 y su Reglamento, considerando su aplicabilidad voluntaria y el contexto institucional específico.
- 2) Identificar vacíos normativos, debilidades técnicas y riesgos operativos que, desde una perspectiva de control interno y gestión de riesgos, puedan incidir en la coherencia, trazabilidad, eficiencia y sostenibilidad de los procesos institucionales relacionados con el empleo público, particularmente en áreas como reorganización, sucesión, capacitación, selección y control interno.
- 3) Valorar el grado de incorporación y articulación efectiva de principios tales como mérito, igualdad sustantiva, transparencia, trazabilidad y rendición de cuentas en los instrumentos evaluados, así como los mecanismos de coordinación interna y, cuando corresponda, de articulación técnica no vinculante con la rectoría técnica.
- 4) Formular recomendaciones técnicas, normativas y operativas, dirigidas al Departamento de Recursos Humanos, a la Presidencia Ejecutiva y a la Junta Directiva del INAMU, orientadas a apoyar la toma de decisiones institucionales, el fortalecimiento progresivo de los instrumentos de gestión del talento humano y la definición de una hoja de ruta gradual y verificable, en consonancia con la mejora continua y el mandato institucional del INAMU.

2.3. ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio comprende la revisión y análisis de los **principales marcos normativos, técnicos y operativos** del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) vinculados con la gestión del talento humano y el empleo público, tales como reglamentos, manuales, planes, lineamientos y demás disposiciones internas relacionadas. El análisis se orienta a valorar su coherencia interna, grado de actualización, razonabilidad técnica y consistencia operativa, considerando la decisión institucional de apego voluntario —en la medida de lo posible y en lo que resulte aplicable— a principios, lineamientos y buenas prácticas de alcance general en materia de empleo público.

La revisión se efectúa sin que ello implique la evaluación del cumplimiento obligatorio de la Ley 10159, Ley Marco de Empleo Público, ni de su Reglamento, ni la sustitución de las competencias propias de los entes rectores del Sistema General de Empleo Público. En todo momento se respeta el régimen de autonomía de gobierno u organizativa que ostenta el INAMU conforme al ordenamiento jurídico vigente.

El estudio abarcó la revisión normativa, técnica y operativa de los **elementos que conforman el modelo institucional de gestión del talento humano del INAMU**, incluyendo aquellos relacionados con la reorganización institucional, la planificación de la sucesión de puestos clave, la capacitación del personal, los procesos de reclutamiento y selección, los reglamentos internos de servicios y los marcos de control interno y gestión del riesgo (SEVRI).

Instrumentos analizados

Los instrumentos objeto de análisis incluyen:

- 1) Estudio Técnico de Reorganización Integral, aprobado por la Junta Directiva en la Sesión Ordinaria 47-2024.
- 2) Manual de Planificación de la Sucesión.
- 3) Plan de Capacitación 2025–2026.
- 4) Manual de Captación y Selección del Talento Humano.
- 5) Reglamento Autónomo de Servicios del INAMU (2016).
- 6) Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024–2030.
- 7) Marco Orientador del SEVRI-INAMU.
- 8) Reglamento de la Comisión Ejecutiva de Seguimiento al Sistema de Control Interno y al SEVRI.
- 9) Plan de Trabajo 2025 de la Comisión Ejecutiva CECI-SEVRI.

La Auditoría Interna no limitó su análisis a la verificación de la existencia formal de estos instrumentos, sino que examinó su contenido, estructura, articulación interna y aplicabilidad práctica, contrastándolos con los principios, enfoques y buenas prácticas promovidos por la Ley 10159 y su Reglamento, en el marco de la adopción voluntaria definida por la institución.

Para efectos del análisis, se consideraron, entre otros, los siguientes criterios técnicos:

- 1) Incorporación de principios de mérito, igualdad sustantiva, trazabilidad, transparencia y rendición de cuentas.
- 2) Articulación interna entre instrumentos y, cuando correspondiera, mecanismos de coordinación técnica no vinculante con la rectoría técnica.
- 3) Existencia de definiciones claras de roles, responsabilidades, cronogramas, indicadores y mecanismos de seguimiento.
- 4) Identificación de riesgos normativos, operativos, institucionales y reputacionales derivados de vacíos, desactualizaciones o desalineaciones internas.

Este enfoque permitió identificar niveles de adecuación, consistencia y oportunidad de mejora en los instrumentos analizados y formular recomendaciones técnicas diferenciadas dirigidas al Departamento de Recursos Humanos, a la Presidencia Ejecutiva y a la Junta Directiva, orientadas al fortalecimiento progresivo del sistema de gestión del talento humano, la mejora continua y la sostenibilidad institucional del INAMU.

2.4. METODOLOGÍA APLICADA

La metodología aplicada combinó análisis documental, normativo, técnico y causal, bajo un enfoque de auditoría interna basada en riesgos, orientado a evaluar la razonabilidad, coherencia y consistencia de los **marcos normativos y técnicos analizados**, así como a identificar oportunidades de mejora y riesgos asociados a su diseño e implementación. Para ello, se realizó una triangulación técnica y crítica entre los **documentos normativos y de gestión del INAMU**, los contenidos relevantes de la Ley 10159, Ley Marco de Empleo Público, y su Reglamento (Decreto Ejecutivo 43952-PLAN), y los principios y buenas prácticas de alcance general que informan el modelo nacional de empleo público, tales como mérito, igualdad sustantiva, eficiencia, trazabilidad, transparencia y articulación técnica.

El análisis incluyó, entre otros, los siguientes procedimientos:

- 1) **Revisión estructural y de contenido** de cada documento analizado, valorando su vigencia, coherencia interna, claridad normativa y aplicabilidad operativa.
- 2) **Contraste técnico** de los marcos normativos y técnicos revisados con los principios, enfoques y lineamientos promovidos por la Ley N.º 10159 y su Reglamento, considerando su aplicabilidad en el marco de la adopción voluntaria definida por la institución.
- 3) **Evaluación del grado de desarrollo e implementación operativa**, considerando la existencia y suficiencia de definiciones de roles y responsabilidades, cronogramas, indicadores, mecanismos de seguimiento y esquemas de articulación interna y, cuando correspondiera, de coordinación técnica no vinculante con la rectoría técnica.
- 4) **Análisis del impacto potencial** de vacíos normativos, debilidades técnicas o desalineaciones internas, desde una perspectiva de control interno y gestión de riesgos, en aspectos tales como la seguridad jurídica de los actos administrativos, la equidad en el acceso a oportunidades, la eficiencia institucional y la sostenibilidad operativa.

El enfoque de auditoría interna permitió no solo identificar los niveles de adecuación y consistencia de los **componentes normativos y técnicos evaluados**, sino también dimensionar los riesgos institucionales asociados a eventuales debilidades, tales como afectaciones a la trazabilidad de los procesos, debilidades en la rendición de cuentas, observaciones de órganos de control o impactos en la legitimidad institucional.

Los resultados del análisis se sistematizaron en una **matriz técnica por documento**, la cual sirvió de base para la formulación de recomendaciones diferenciadas dirigidas al Departamento de Recursos Humanos, a la Presidencia Ejecutiva y a la Junta Directiva del INAMU, orientadas al fortalecimiento progresivo del marco normativo y técnico institucional, la mejora continua de la gestión del talento humano y la mitigación de riesgos relevantes.

2.5. LIMITANTES DEL ESTUDIO

Una de las principales limitaciones del estudio deriva del carácter heterogéneo, asincrónico y evolutivo del marco normativo y técnico analizado. Parte de este marco fue elaborado con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley 10159 y su Reglamento — como el Reglamento Autónomo de Servicios, vigente desde el año 2016—, mientras que otros componentes son de elaboración reciente y se encuentran en distintas etapas de implementación o maduración técnica, como el Plan de Capacitación 2025–2026 y el

Estudio Técnico de Reorganización Integral aprobado por la Junta Directiva en diciembre de 2024.

Esta diversidad temporal y de contexto normativo incide en que no todos los instrumentos cuenten con el mismo nivel de actualización, desarrollo operativo o incorporación de principios y buenas prácticas promovidas por el modelo nacional de empleo público, ni con esquemas homogéneos de articulación técnica externa. Asimismo, en algunos casos se identificaron limitaciones asociadas a la ausencia de indicadores de seguimiento, cronogramas de implementación, mecanismos de trazabilidad operativa o evidencias documentales de validación técnica, lo cual restringe el alcance del análisis respecto de su aplicación práctica y resultados efectivos.

Adicionalmente, el estudio se desarrolló con base en la documentación puesta a disposición de la Auditoría Interna durante el proceso de revisión. En consecuencia, la ausencia de evidencia documental sobre determinados procesos de articulación técnica, coordinación interinstitucional o implementación operativa no necesariamente implica su inexistencia, sino que limita la posibilidad de su valoración objetiva en el marco de este estudio.

Estas limitaciones no desvirtúan los resultados obtenidos, sino que delimitan su alcance y refuerzan la naturaleza del estudio como un ejercicio de evaluación técnica y de control interno orientado a la mejora continua. En ese sentido, los hallazgos y recomendaciones formulados deben interpretarse como oportunidades para fortalecer progresivamente la coherencia, consistencia y sostenibilidad de **las disposiciones, procesos y herramientas que sustentan la gestión del talento humano institucional**, en concordancia con la decisión del INAMU de adoptar buenas prácticas en la materia, sin perjuicio de su régimen de autonomía ni de su exclusión del ámbito de aplicación obligatoria de la rectoría del Sistema General de Empleo Público.

2.6. COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA INTERNA

En cumplimiento de la **Norma 2.10 “Comunicación de los resultados”** de las **Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público**, y de la **Norma 205** de las **Normas Generales de Auditoría para el Sector Público**, se realizó la **comunicación preliminar de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones** del presente estudio a las autoridades institucionales del INAMU.

Estas normas establecen que:

“Las instancias correspondientes de la administración auditada deben ser informadas sobre los principales resultados, las conclusiones y las disposiciones o recomendaciones según corresponda, producto de la auditoría que se lleve a cabo...”

“El auditor debe efectuar una conferencia final con la Administración de la entidad u órgano auditado, antes de emitir el Informe Definitivo...”

En cumplimiento de lo anterior, el **día viernes de 23 de enero del 2026** se celebró una **conferencia virtual a través de Microsoft Teams**, en la cual se presentaron los **resultados preliminares del estudio**, incluyendo:

- 1) Hallazgos.
- 2) Conclusiones sobre el grado de alineación institucional con la Ley 10159 y su reglamento.
- 3) Recomendaciones diferenciadas para la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva.

Participantes en la sesión de trabajo:

- 1) **Sra. Yerlin Zúñiga Céspedes**, Presidenta Ejecutiva, INAMU.
- 2) **Sr. Nelson Sánchez Valverde**, Coordinador de Área, Departamento de Recursos Humanos.
- 3) **Sr. Randall Umaña Villalobos**, Auditor Interno, Auditoría Interna.
- 4) **Sra. Rosibel Hidalgo Corrales**, Profesional Especialista, Auditoría Interna.

Durante la sesión, se brindó espacio para **observaciones, comentarios y aportes institucionales**, los cuales fueron considerados en la revisión final del informe. Este proceso permitió:

- 1) Verificar la consistencia de la información recabada.
- 2) Recoger elementos adicionales relevantes.
- 3) Fortalecer el análisis técnico y normativo.
- 4) Validar la pertinencia de las recomendaciones formuladas.

Las observaciones recibidas fueron sistematizadas y analizadas en el **punto 6 del presente informe**, como parte del proceso de mejora continua, transparencia y validación institucional.

2.7. RIESGOS DE AUDITORÍA

La Auditoría Interna debido a la naturaleza de sus funciones, está expuesta a los siguientes tipos de riesgos:

2.7.1. Riesgo Inherente

Es la susceptibilidad de los saldos de una cuenta o una clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, ya sea de manera individual o al combinarse con errores en otras cuentas o transacciones, asumiendo que no existen controles internos que mitiguen esta posibilidad.

2.7.2. Riesgo de Control

El riesgo de control es el riesgo de que una representación errónea, que pudiera ser de importancia relativa individualmente o en conjunto con otras, no sea prevenida o detectada y corregida oportunamente por los sistemas de contabilidad y de control interno.

2.7.3. Riesgo de Detección

Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la posibilidad que existe en todo tipo de estudio, de no detectar la existencia de errores en el proceso realizado.

2.8. EQUIPO DE TRABAJO A CARGO DEL ESTUDIO

El desarrollo del presente estudio incluyendo el trabajo de campo, la aplicación de los procedimientos de auditoría, el análisis normativo y técnico, la sistematización de hallazgos y la redacción del informe final— estuvo a cargo de la **Sra. Rosibel Hidalgo Corrales, Profesional Especialista de la Auditoría Interna del INAMU.**

La **revisión técnica, normativa y metodológica** del informe fue realizada por el **Sr. Randall Umaña Villalobos, Auditor Interno del INAMU**, en cumplimiento de las funciones establecidas en el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna y en las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público.

2.9. GENERALIDADES DEL ESTUDIO

El presente estudio se desarrolla tomando como marco de referencia técnico y normativo la Ley 10159, Ley Marco de Empleo Público, su Reglamento (Decreto Ejecutivo 43952-PLAN), las Directrices 026-2023-PLAN y 001-2024-PLAN, así como las disposiciones contenidas en los Transitorios de dicha Ley, en la medida en que resultan compatibles y aplicables de forma voluntaria al Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), atendiendo a su naturaleza jurídica y régimen de autonomía.

El propósito del estudio es valorar la coherencia, razonabilidad y consistencia normativa, técnica, operativa y estratégica **del marco interno que regula la gestión del talento humano en el INAMU**, a la luz de los principios y buenas prácticas que informan el modelo nacional de empleo público costarricense, sin que ello implique evaluación de cumplimiento obligatorio ni sujeción a la rectoría del Sistema General de Empleo Público. El análisis incorpora un enfoque metodológico sustentado en:

- 1) Auditoría interna basada en riesgos.
- 2) Trazabilidad normativa y operativa.
- 3) Análisis de impacto institucional y de control interno.
- 4) Valoración de mecanismos de articulación técnica interna y, cuando corresponda, de coordinación no vinculante con la rectoría técnica.

Este enfoque permitió identificar oportunidades de mejora y alertas estratégicas asociadas a vacíos normativos, desactualización de instrumentos, debilidades operativas y limitaciones en la trazabilidad institucional, así como oportunidades para fortalecer la articulación técnica y la consistencia interna del sistema de gestión del talento humano, en el marco de la adopción voluntaria de buenas prácticas.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 6 de la Ley 10159, las instituciones que ostentan autonomía de gobierno u organizativa —como el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)— se encuentran excluidas de la rectoría del Sistema General de Empleo Público, debido a su naturaleza jurídica. En ese sentido, la citada norma establece:

***“ARTÍCULO 6. — Creación del Sistema General de Empleo Público.** La rectoría del Sistema General de Empleo Público estará a cargo del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán). Se excluyen de esta rectoría las relaciones de empleo de las personas servidoras públicas que desempeñen funciones o labores administrativas, profesionales o técnicas que sean exclusivas y excluyentes para el*

ejercicio de las competencias constitucionalmente asignadas al Poder Legislativo, al Poder Judicial, al Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) y a los entes públicos con autonomía de gobierno u organizativa, según la determinación que realice la respectiva institución". (El destacado no corresponde al original).

En ese marco, el INAMU ha definido institucionalmente el apego voluntario —en la medida de lo posible y en lo que resulte aplicable— a determinados principios, lineamientos y referencias técnicas contenidos en la Ley 10159 y su Reglamento, como parte de su compromiso con la mejora continua, la transparencia en la gestión pública y la generación de valor público.

Como parte del análisis de contexto, se consideraron las medidas mínimas previstas en el artículo 11 de la Ley 10159, desarrolladas en la Directriz 001-2024-PLAN, no como obligaciones exigibles al INAMU, sino como referentes técnicos para valorar la suficiencia y coherencia del marco interno aplicable a la planificación y gestión del talento humano. Estas medidas comprenden, entre otros aspectos, el análisis de necesidades de personal, la organización del trabajo, la promoción interna, la capacitación, la planificación presupuestaria y el uso de herramientas de información vinculadas al empleo público.

A partir del análisis técnico realizado, se identificaron hallazgos relevantes que evidencian la existencia de disposiciones desactualizadas o vacíos normativos en relación con dichos referentes técnicos. Estos hallazgos se presentan como alertas estratégicas que, desde la perspectiva del control interno y la gestión de riesgos, deben ser consideradas por la Administración para fortalecer la coherencia, eficiencia y sostenibilidad del sistema institucional de empleo, en consonancia con la autonomía y el mandato legal del INAMU.

A continuación, se presentan los resultados del análisis técnico de los principales componentes normativos y técnicos evaluados.

2.9.1. ASPECTOS OBSERVADOS EN EL ESTUDIO TÉCNICO DE REORGANIZACIÓN INTEGRAL DEL INAMU.

El Estudio Técnico de Reorganización Integral del INAMU (diciembre de 2024) fue aprobado por la Junta Directiva mediante el Acuerdo INAMU-AJD-112-2024 y validado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), según consta en la CARTA-MIDEPLAN-DM-0576-2025, de fecha 2 de julio de 2025. La propuesta plantea una reorganización institucional alineada con el mapa de procesos institucional y con el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo, incorporando

ajustes en la estructura organizativa, dependencias funcionales y distribución de procesos.

Como parte del proceso de validación, MIDEPLAN formuló observaciones técnicas relevantes, entre ellas la necesidad de fortalecer la justificación técnica del cambio de nivel organizacional de determinadas unidades asesoras y la obligación de demostrar la disponibilidad presupuestaria ante la Contraloría General de la República o, en su defecto, gestionar la correspondiente excepcionalidad presidencial conforme al Decreto Ejecutivo 41162-H. En atención a dichas observaciones, el INAMU incorporó constancias presupuestarias parciales —como la correspondiente a la Plaza 343 (oficio INAMU-DAF-005-2024)—, lo cual evidencia avances en la atención de los requerimientos financieros asociados al proceso de reorganización.

Sin perjuicio de su aprobación formal y validación técnica externa, del análisis realizado por la Auditoría Interna se desprende que el Estudio presenta oportunidades de mejora desde una perspectiva de control interno y gestión del talento humano, particularmente en lo relativo a la trazabilidad presupuestaria integral, la incorporación sistemática de análisis de cargas de trabajo, la definición de indicadores de desempeño y la existencia de mecanismos que permitan evaluar, de manera verificable, los resultados e impactos de la reorganización en el mediano y largo plazo. Estas observaciones no cuestionan la validez del instrumento aprobado, sino que constituyen elementos relevantes a considerar durante su implementación y seguimiento progresivo.

Tabla 7: Valoración técnica del Estudio Técnico de Reorganización Integral del INAMU a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento

PRINCIPIO O REFERENTE TÉCNICO	REFERENCIA NORMATIVA (LEY 10159 / DECRETO 43952-PLAN)	SITUACIÓN EN EL ESTUDIO TÉCNICO DE REORGANIZACIÓN INTEGRAL (DICIEMBRE 2024)	VALORACIÓN TÉCNICA
Organización institucional eficiente, eficaz y legal	Ley 10159, artículo 11	El estudio presenta diagnóstico institucional, análisis FODA y MECA, y propone una reorganización integral con nuevos organigramas, dependencias y procesos. Aprobado por Junta Directiva (Acuerdo INAMU-AJD-112-2024) y por MIDEPLAN (CARTA-DM-0576-2025).	Adecuación técnica consistente con el referente: la propuesta cumple con los principios de eficiencia, legalidad y mejora institucional, y ha sido validada tanto a nivel interno como por la rectoría técnica nacional.

<p>Gestión y clasificación de puestos (perfiles, requisitos, reclutamiento, movilidad)</p>	<p>Ley 10159, artículos 13–15</p>	<p>Se incluye el Manual de Clases y Cargos (2022) y se detallan movimientos de personal. MIDEPLAN indica que los traslados y reclasificaciones son responsabilidad exclusiva del INAMU.</p>	<p>Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: se reconocen elementos básicos, pero falta trazabilidad técnica completa.</p>
<p>Rectoría técnica en empleo público a cargo de MIDEPLAN/DGSC</p>	<p>Ley 10159, artículo 6</p>	<p>El estudio fue aprobado por MIDEPLAN tras subsanaciones. MIDEPLAN condicionó la aprobación definitiva a la validación presupuestaria por CGR o excepcionalidad presidencial.</p>	<p>Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: validación técnica otorgada, pero pendiente de formalización presupuestaria.</p>
<p>Principios de igualdad, mérito y no discriminación</p>	<p>Ley 10159, artículos 2 y 5</p>	<p>El estudio incorpora enfoque de igualdad sustantiva, sororidad, equidad y derechos humanos, pero no desarrolla mecanismos operativos para concursos por mérito ni acciones afirmativas específicas.</p>	<p>Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: principios reconocidos, pero sin desarrollo técnico ni procedimientos vinculantes.</p>
<p>Estudios técnicos deben incluir análisis de cargas de trabajo, justificación cuantitativa y resultados esperados</p>	<p>Decreto 43952-PLAN, artículos 10–14</p>	<p>Se presenta diagnóstico institucional, análisis de clima organizacional y estimaciones de plazas. MIDEPLAN observó que el cambio de nivel organizacional de unidades asesoras no está técnicamente justificado.</p>	<p>Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: insumos generales presentes, pero con observaciones técnicas específicas</p>
<p>Plan de implementación con cronograma, responsables y recursos</p>	<p>Decreto 43952-PLAN, artículo 11</p>	<p>Se detallan requerimientos de personal, impacto presupuestario y fuentes de financiamiento. Se incorpora constancia presupuestaria parcial para plaza específica (Plaza N.º 343). MIDEPLAN condiciona aprobación definitiva a validación presupuestaria integral.</p>	<p>Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: evidencia presupuestaria parcial, pero aún pendiente de validación global por CGR</p>
<p>Transparencia y rendición de cuentas en la gestión de empleo público</p>	<p>Ley 10159, artículos 7 y 8</p>	<p>Se menciona eficiencia, mejora institucional y seguimiento presupuestario, pero no se definen indicadores verificables</p>	<p>Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: enfoque presente, pero sin</p>

		ni mecanismos de evaluación institucional.	trazabilidad indicadores de desempeño definidos.	ni de
--	--	--	--	-------

FUENTE: Elaboración propia – Auditoría Interna

2.9.2. EVALUACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN DE PUESTOS CLAVES.

El Manual de Procedimiento de Planificación de la Sucesión de Puestos Clave del INAMU constituye un avance técnico relevante en materia de continuidad institucional y gestión del talento humano, en tanto establece criterios, modalidades y procedimientos orientados a mitigar riesgos asociados a la salida de personal en funciones estratégicas. Si bien dicho instrumento fue emitido con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley 10159 y su Reglamento, incorpora elementos que resultan compatibles con los principios generales que informan el modelo nacional de empleo público, particularmente en lo relativo a la planificación de la sucesión y la sostenibilidad operativa.

No obstante, desde una perspectiva de control interno y mejora continua, el análisis efectuado evidencia oportunidades de fortalecimiento del documento, particularmente en aspectos tales como: la incorporación explícita del enfoque de igualdad sustantiva y equidad de género; la definición más precisa de cronogramas y plazos para su implementación; el establecimiento de indicadores verificables de seguimiento y evaluación; y su articulación formal con **otros componentes del sistema de planificación y gestión del talento humano**, tales como el Plan de Empleo Público institucional. Asimismo, no se evidenció que el Manual contemple mecanismos formales de coordinación técnica con la rectoría técnica, lo cual resulta comprensible atendiendo a su contexto temporal de emisión, pero relevante de considerar en eventuales procesos de revisión o ajuste técnico.

Las observaciones señaladas no desvirtúan la utilidad ni la validez del Manual como insumo técnico, sino que constituyen elementos a valorar para su actualización progresiva, a fin de fortalecer su coherencia interna, su trazabilidad operativa y su contribución efectiva a la gestión estratégica del talento humano del INAMU.

Tabla 8: Valoración técnica del “Manual de Planificación de la Sucesión” del INAMU a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento

PRINCIPIO O REFERENTE TÉCNICO	REFERENCIA NORMATIVA (LEY 10159 / DECRETO 43952-PLAN)	SITUACIÓN EN EL MANUAL (JUNIO 2021)	VALORACIÓN TÉCNICA
Continuidad institucional y sostenibilidad en funciones críticas	Ley 10159, artículo 11, inciso a)	El manual define modalidades de sucesión (parcial y definitiva), identifica puestos clave y establece procedimientos para asegurar continuidad.	Adecuación técnica consistente con el referente: Aunque fue emitido antes de la ley, responde a los principios de continuidad funcional y sostenibilidad institucional establecidos en el artículo 11.
Principio de mérito, igualdad y no discriminación	Ley 10159, artículos 2 y 5; Decreto 43952-PLAN, artículo 4, incisos e) y h)	Se valoran competencias, desempeño y formación, pero no se incorpora explícitamente el enfoque de igualdad de género ni medidas afirmativas.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: El principio de mérito está presente, pero falta desarrollo del enfoque de igualdad sustantiva y acciones afirmativas, como exige el artículo 4 del reglamento.
Rectoría técnica en empleo público a cargo de MIDEPLAN/DGSC	Ley 10159, artículo 6; Decreto 43952-PLAN, artículos 3 y 6	No se establece coordinación ni validación formal con la rectoría técnica.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: Al ser previo a la ley, no requería validación externa, pero su actualización debe considerar los lineamientos técnicos de la rectoría nacional.
Planificación estratégica de recursos humanos	Decreto 43952-PLAN, artículos 9 y 10	Se incluye mapeo de competencias, identificación de	Adecuación técnica consistente con el referente: El contenido

(competencias, movilidad, sucesión)		sucesores, evaluación por desempeño y entrevista BARS.	técnico se ajusta a los elementos centrales de la planificación estratégica del talento humano.
Vinculación con el Plan de Empleo Público institucional	Decreto 43952-PLAN, artículo 11	No contempla referencia al Plan de Empleo Público ni a la plataforma PIEP, aunque la institución sí utiliza esta última en sus procesos de reclutamiento.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: Emitido antes de la ley, no incluye el PIEP ni el Plan formal, pero ha sido utilizado como insumo técnico en procesos institucionales.
Definición de cronogramas, responsables y mecanismos de seguimiento	Decreto 43952-PLAN, artículos 12 y 13	El manual establece pasos, responsables y seguimiento trimestral, pero no define cronogramas ni plazos específicos para cada etapa.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: La definición de responsables es clara, pero falta precisión temporal para facilitar implementación y evaluación.
Transparencia y rendición de cuentas en la gestión de empleo público	Ley 10159, artículos 7 y 8	Se menciona seguimiento institucional y evaluación de desempeño, pero no se definen indicadores verificables ni mecanismos de evaluación institucional.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: Se evidencia intención de mejora institucional, pero falta trazabilidad e indicadores para fortalecer la rendición de cuentas.

FUENTE: Elaboración propia – Auditoría Interna

2.9.3. PLAN DE CAPACITACIÓN INAMU 2025-2026.

El Plan de Capacitación INAMU 2025–2026 constituye un instrumento relevante para el fortalecimiento de competencias del personal institucional y refleja avances técnicos importantes, tales como la incorporación de un diagnóstico participativo, la definición de ejes temáticos pertinentes y la integración de contenidos vinculados con derechos humanos, igualdad sustantiva y mejora continua.

No obstante, desde una perspectiva de control interno y mejora progresiva, el análisis efectuado permitió identificar oportunidades de fortalecimiento en aspectos operativos clave, particularmente en lo relativo a la definición de cronogramas, responsables, indicadores verificables y mecanismos sistemáticos de seguimiento y evaluación. Adicionalmente, se constató que la Institución asigna recursos presupuestarios limitados para la ejecución de las actividades de capacitación, los cuales son destinados prioritariamente a las áreas sustantivas o consideradas estratégicas para el cumplimiento del mandato institucional.

Si bien dicha priorización resulta comprensible en atención a las restricciones presupuestarias y a la necesidad de asegurar la continuidad de los servicios esenciales, esta condición refuerza la importancia de contar con criterios objetivos de planificación, priorización y evaluación que permitan maximizar el impacto de los recursos disponibles, garantizar la equidad en el acceso a las oportunidades de capacitación y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

Asimismo, no se evidenció la existencia de mecanismos formales de articulación técnica con la rectoría técnica, lo cual resulta consistente con el carácter voluntario de la adopción de referentes del modelo nacional de empleo público, pero constituye un aspecto relevante a considerar para efectos de coherencia técnica, trazabilidad institucional y alineamiento progresivo con buenas prácticas de alcance general.

Las observaciones señaladas no desvirtúan la validez del Plan como instrumento de planificación, sino que constituyen insumos técnicos orientados a su fortalecimiento, con el fin de potenciar su impacto, su capacidad de evaluación y su contribución estratégica al desarrollo del talento humano del INAMU, en un contexto de restricciones presupuestarias y priorización institucional.

Tabla 9: Valoración técnica del Plan de Capacitación INAMU 2025–2026 a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento

PRINCIPIO O REFERENTE TÉCNICO	REFERENCIA NORMATIVA (LEY 10159 / DECRETO 43952-PLAN) VIGENCIA DESDE: 10/03/2023	SITUACIÓN EN EL PLAN DE CAPACITACIÓN INAMU 2025–2026	VALORACIÓN TÉCNICA
-------------------------------	--	--	--------------------

Desarrollo del talento humano para mejorar la calidad del servicio	Ley 10159, artículo 11, inciso a)	El plan define objetivos generales y específicos orientados al fortalecimiento de competencias, habilidades y actitudes del personal, con enfoque de mejora continua.	Adecuación técnica consistente con el referente: responde al principio de eficacia y valor público mediante desarrollo institucional.
Principios de mérito, igualdad y no discriminación	Ley 10159, artículos 2 y 5; Decreto 43952-PLAN, artículo 4, incisos e) y h)	Se incorporan ejes temáticos sobre género, derechos humanos, interseccionalidad y políticas afirmativas. No se detallan mecanismos de priorización equitativa en el acceso a la capacitación.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: se integra el enfoque conceptual, pero falta sistematizar criterios de acceso igualitario.
Rectoría técnica de MIDEPLAN/DGSC	Ley 10159, artículo 6; Decreto 43952-PLAN, artículos 3 y 6	No se evidencia coordinación formal ni validación técnica con la rectoría técnica.	No alineado: se requiere articulación con la rectoría nacional en empleo público.
Diagnóstico de necesidades de capacitación	Decreto 43952-PLAN, artículo 10	Se realizó mediante matrices remitidas por direcciones institucionales, con base en el mapa de procesos.	Adecuación técnica consistente con el referente: diagnóstico participativo y vinculado a objetivos estratégicos.
Cronograma, responsables y recursos de ejecución	Decreto 43952-PLAN, artículos 11–12	Se indica presupuesto asignado (C\$25 millones), pero no se detallan cronogramas ni responsables específicos por acción.	No alineado: falta trazabilidad operativa y planificación temporal.
Seguimiento e indicadores de evaluación	Decreto 43952-PLAN, artículos 13–14	No se definen indicadores verificables ni mecanismos de seguimiento institucional.	No alineado: ausencia de sistema de evaluación limita la rendición de cuentas.
Vinculación con el Plan de Empleo Público y el Plan	Decreto 43952-PLAN, artículo 11	Se menciona articulación con el Plan Estratégico Institucional y objetivos	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de

Estratégico Institucional		operativos, pero no se explicita vinculación con el Plan de Empleo Público ni con la plataforma PIEP.	mejora: se evidencia articulación estratégica, pero falta referencia normativa explícita.
--------------------------------------	--	---	--

FUENTE: Elaboración propia – Auditoría Interna

2.9.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO (INAMU, OCTUBRE 2024).

El Manual de Procedimiento para la Captación y Selección del Talento Humano del INAMU (octubre de 2024) constituye un avance técnico significativo en la modernización de los procesos de reclutamiento y selección institucional, en tanto incorpora de manera expresa el modelo de oposición y mérito, así como principios de igualdad sustantiva, transparencia, objetividad y debido proceso, en concordancia con los enfoques contemporáneos de empleo público.

Desde una perspectiva de control interno y gestión de riesgos, el análisis realizado permite concluir que el Manual presenta un alto grado de adecuación técnica respecto de los principios y referentes del modelo nacional de empleo público. No obstante, se identificaron oportunidades de fortalecimiento en aspectos específicos, tales como: el desarrollo operativo de procedimientos para la regularización de interinatos prolongados; la articulación sistemática con el sistema institucional de evaluación del desempeño; la precisión de mecanismos de revisión o impugnación de determinados resultados del proceso de selección; y el fortalecimiento de controles para la prevención y gestión de conflictos de interés.

Asimismo, no se evidenció la existencia de mecanismos formales de coordinación técnica con la rectoría técnica en materia de empleo público, lo cual resulta comprensible en el marco del régimen de autonomía institucional y de la adopción voluntaria de referentes normativos, pero relevante de considerar para efectos de consistencia técnica y trazabilidad en eventuales procesos de actualización.

Las observaciones señaladas no cuestionan la validez ni la aplicabilidad del Manual vigente, sino que constituyen insumos técnicos orientados a su mejora progresiva, con el fin de fortalecer la seguridad jurídica de los procesos de selección, reducir riesgos de impugnación y consolidar prácticas institucionales alineadas con el mérito, la igualdad y la transparencia.

Tabla 10: Valoración técnica del “Manual de Procedimiento para la Captación y Selección del Talento Humano” del INAMU a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento

PRINCIPIO O REFERENTE TÉCNICO	REFERENCIA NORMATIVA (LEY N.º 10159 / DECRETO N.º 43952-PLAN) VIGENCIA DESDE: 10/03/2023	SITUACIÓN EN EL MANUAL (INAMU, OCTUBRE 2024)	VALORACIÓN TÉCNICA
Principio de mérito, igualdad y capacidad	Ley 10159, artículos 2, 5, 14 y 26; Decreto 43952-PLAN, artículo 4, incisos e) y h)	El manual establece concursos de oposición con ponderaciones claras (méritos, pruebas técnicas, psicométricas y entrevistas). Incluye acciones afirmativas para personas con discapacidad y población afrodescendiente.	Adecuación técnica consistente con el referente: respeta el principio de mérito, incorpora igualdad sustantiva y medidas afirmativas.
Sistema de reclutamiento y selección basado en oposición	Ley 10159, artículo 15; Decreto 43952-PLAN, artículos 17–19	Se aplica concurso de oposición con etapas definidas, criterios técnicos y mecanismos de evaluación.	Adecuación técnica consistente con el referente: cumple con el modelo legal de oposición y selección objetiva.
Regulación de interinatos prolongados	Ley 10159, artículo 26; Transitorio IX	Se menciona el Transitorio IX, pero no se detallan procedimientos operativos para regularizar interinatos mayores a 2 años.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: existe reconocimiento normativo, pero falta desarrollo práctico, definición de responsables y cronograma.
Rectoría técnica de MIDEPLAN/DGSC	Ley 10159, artículo 6; Decreto	Se alude a normativa de la rectoría técnica, pero no se	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de

	43952-PLAN, artículos 3 y 6	evidencia coordinación formal ni validación técnica.	mejora: requiere vinculación expresa con la rectoría nacional en empleo público.
Evaluación del desempeño como insumo para concursos	Ley 10159, artículo 14; Decreto 43952-PLAN, artículo 21	El manual menciona el desempeño como predictor, pero no lo articula con el sistema institucional formal de evaluación.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: falta integración con el sistema de evaluación del desempeño regulado por MIDEPLAN.
Garantía de debido proceso en selección y apelación	Ley 10159, artículo 14; Decreto 43952-PLAN, artículo 18	Se establecen recursos administrativos, pero se indica que los resultados de pruebas psicométricas son “inapelables”.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: existe posible conflicto con el derecho de revisión. Se requiere garantizar mecanismos de impugnación conforme al principio de legalidad.
Prevención de conflictos de interés en selección	Ley 10159, artículos 5 y 7; Decreto 43952-PLAN, artículo 12	Se exige declaración jurada sobre parentesco, pero no se regula el procedimiento de recusación de evaluadores.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: se requiere fortalecer el control de conflictos de interés mediante procedimientos claros.
Transparencia y trazabilidad en procesos de selección	Ley 10159, artículo 11; Decreto 43952-PLAN, artículos 13–14	El manual detalla las etapas, documentación requerida y criterios de decisión.	Adecuación técnica consistente con el referente: garantiza trazabilidad, transparencia y publicidad del proceso.

FUENTE: Elaboración propia – Auditoría Interna

2.9.5. REGLAMENTO AUTÓNOMO DE SERVICIOS DEL INAMU (2016).

El Reglamento Autónomo de Servicios del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) fue emitido en el año 2016, con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley 10159, Ley Marco de Empleo Público, y su Reglamento (Decreto Ejecutivo 43952-PLAN). En razón de su temporalidad normativa, dicho instrumento no incorpora de manera expresa varios de los elementos que actualmente caracterizan el modelo nacional de empleo público, tales como: la regulación detallada de concursos de oposición bajo metodologías estandarizadas; la articulación sistémica de la evaluación del desempeño como insumo integral de gestión; políticas explícitas de movilidad y planificación de la sucesión; la vinculación con un Plan de Empleo Público institucional; y la referencia a la rectoría técnica de alcance general en materia de empleo público.

Las omisiones señaladas no responden necesariamente a una decisión institucional deliberada, sino al contexto jurídico vigente al momento de su emisión. No obstante, desde una perspectiva de control interno, gestión de riesgos y mejora continua, la permanencia de un reglamento desactualizado frente al marco normativo actual limita la coherencia del sistema institucional de gestión del talento humano y reduce la trazabilidad normativa y operativa de los procesos asociados.

Sin perjuicio de lo anterior, el Reglamento Autónomo de Servicios contiene disposiciones relevantes en materia de estructura organizativa, carrera administrativa, evaluación del desempeño, igualdad sustantiva, acciones afirmativas, control disciplinario y debido proceso, las cuales continúan siendo aplicables y constituyen una base institucional valiosa. En ese sentido, el análisis realizado permite concluir que la **actualización integral del Reglamento** resulta técnicamente pertinente, a fin de fortalecer la legalidad, la eficiencia administrativa, la transparencia y la alineación interna de los instrumentos de gestión del talento humano del INAMU, en concordancia con los principios y buenas prácticas contemporáneas del empleo público, sin menoscabo de su régimen de autonomía.

Tabla 11: Valoración técnica del “Reglamento Autónomo de Servicios del INAMU (2016)” a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento

PRINCIPIO O REFERENTE TÉCNICO	REFERENCIA NORMATIVA (LEY 10159 / DECRETO 43952-PLAN).	SITUACIÓN EN EL REGLAMENTO AUTÓNOMO DE SERVICIOS (2016)	VALORACIÓN TÉCNICA
-------------------------------	--	---	--------------------

	VIGENCIA DESDE: 10/03/2023		
Principio de igualdad, mérito y capacidad	Ley 10159, artículos 2, 5 y 14	Se reconocen principios generales de igualdad y mérito. Se establecen concursos internos y externos, pero sin una metodología técnica estandarizada ni criterios objetivos de valoración.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: se reconoce el principio, pero falta desarrollo técnico y operativo.
Rectoría técnica de MIDEPLAN/DGSC en materia de empleo público	Ley 10159, artículo 6	El reglamento no incorpora referencias a la rectoría técnica del empleo público ni a la rectoría técnica, situación que resulta consistente con el marco jurídico vigente al momento de su emisión.	No incorporado / No considerado: no se articula con la rectoría técnica nacional.
Organización institucional eficiente y coherente con el Plan de Empleo Público	Ley 10159, artículo 11	El reglamento define estructura organizativa, jerarquía funcional y principios de eficiencia, pero no se vincula con el Plan de Empleo Público ni con el modelo de gestión por resultados.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: estructura definida, pero sin articulación con el modelo vigente.
Reclutamiento y selección con base en oposición y mérito	Ley 10159, artículos 13–15; Reglamento, artículos 17–19	Se establecen concursos por oposición, requisitos de idoneidad y procesos de selección, pero sin criterios técnicos estandarizados ni mecanismos de transparencia verificables.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: se contempla el concurso, pero sin trazabilidad técnica ni estandarización.
Evaluación del desempeño como insumo de gestión	Ley 10159, artículo 14; Reglamento, artículos 20–21	Se regula la evaluación del desempeño como insumo para ascensos, capacitación	Adecuación técnica consistente con el referente: se reconoce

		y reconocimientos. Se establece la obligación de evaluar objetivamente y se prevé un reglamento específico.	la evaluación como herramienta de gestión y se prevé su reglamentación.
Igualdad sustantiva y acciones afirmativas	Ley 10159, artículos 2 y 5	Se reconocen principios de igualdad y no discriminación. Se incluyen disposiciones específicas sobre identidad de género, discapacidad, orientación sexual, entre otros.	Adecuación técnica consistente con el referente: se incorporan principios y mecanismos de inclusión activa.
Movilidad horizontal y vertical, carrera y sucesión	Ley 10159, artículos 11 y 13; Reglamento, artículos 10–14	Se regula la carrera administrativa, ascensos, traslados, permutas y recargos de funciones. Se contemplan concursos internos y externos.	Adecuación técnica consistente con el referente: se desarrolla la movilidad funcional y la progresión institucional.
Transparencia y rendición de cuentas	Ley 10159, artículos 7 y 8; Reglamento, artículos 12–14	Se establecen mecanismos de control, evaluación, sanción y debido proceso. Se contempla la rendición de cuentas en procedimientos disciplinarios y administrativos.	Adecuación técnica consistente con el referente: se incluyen mecanismos institucionales de control y responsabilidad funcional.

FUENTE: Elaboración propia – Auditoría Interna

2.9.6. VINCULACIÓN DEL PEI 2024–2030 CON EL MODELO NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO E IMPLICACIONES NORMATIVAS DERIVADAS DE NUEVAS LEYES

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024–2030 del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) constituye un instrumento estratégico fundamental para orientar la adecuación progresiva del sistema institucional de empleo público a los principios y referentes establecidos en la Ley 10159, Ley Marco de Empleo Público. Si bien el PEI no sustituye los instrumentos técnicos propios de la gestión del talento humano, sí define el marco

estratégico, programático y presupuestario dentro del cual dichos instrumentos deben desarrollarse y articularse.

El PEI incorpora elementos relevantes que favorecen una gestión institucional alineada con enfoques contemporáneos de administración pública, tales como la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), la regionalización de servicios, la gestión por procesos y la planificación integrada, los cuales inciden directamente en la organización del trabajo, la definición de perfiles, la dotación de personal y la evaluación del desempeño.

Entre los principales aspectos del PEI con incidencia en el modelo nacional de empleo público destacan:

- 1) La formulación de objetivos estratégicos y resultados institucionales alineados con principios de legalidad, mérito, igualdad sustantiva, eficiencia y creación de valor público.
- 2) La incorporación de indicadores estratégicos e institucionales orientados a medir desempeño, equidad, calidad y eficiencia en la prestación de servicios.
- 3) La previsión de recursos humanos, financieros y materiales, incluyendo lineamientos generales para la gestión del talento humano, planes de sucesión, manuales de cargos y clases, y directorios de competencias.
- 4) La articulación estratégica con los procesos de reorganización institucional, capacitación, evaluación del desempeño y modernización administrativa, que sirven de base para el desarrollo del Plan de Empleo Público institucional y otros instrumentos operativos.

Implicaciones normativas derivadas de nuevas leyes

Adicionalmente, el PEI reconoce y contextualiza el impacto de diversas leyes recientes que generan nuevas obligaciones institucionales y que inciden directamente en la gestión del talento humano, la estructura organizativa y la planificación de recursos del INAMU, entre ellas:

- 1) Ley 10263, Ley de reparación integral para personas sobrevivientes de femicidio (vigente desde el 30 de mayo de 2022), que crea un fondo de reparación y demanda ajustes administrativos, presupuestarios y de personal especializado.
- 2) Ley 10158, Consolidación del Centro Operativo de Atención a la Violencia Intrafamiliar y la Violencia contra las Mujeres (COAVIFMU) y declaratoria de estos servicios como esenciales (vigente desde el 11 de marzo de 2022), que asigna al

INAMU nuevas responsabilidades operativas permanentes, con implicaciones en infraestructura, dotación de personal, turnos y continuidad del servicio.

- 3) Ley 10235, Ley para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en la Política (vigente desde el 17 de mayo de 2022), que exige capacitación especializada, protocolos de atención, fortalecimiento de competencias técnicas y coordinación interinstitucional.

Estas disposiciones normativas generan demandas adicionales que deben ser consideradas de manera transversal en los procesos de adecuación institucional, particularmente en lo relativo a:

- 1) Clasificación y gestión de puestos.
- 2) Asignación y sostenibilidad presupuestaria.
- 3) Capacitación especializada y continua.
- 4) Evaluación del desempeño asociada a nuevos servicios y funciones.
- 5) Articulación técnica con la rectoría técnica, en la medida en que resulte compatible con el régimen de autonomía del INAMU.

Tabla 12: Valoración técnica del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024–2030 del INAMU a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento

PRINCIPIO O REFERENTE TÉCNICO	REFERENCIA NORMATIVA (LEY 10159 / DECRETO 43952-PLAN). VIGENCIA DESDE: 10/03/2023	SITUACIÓN EN EL PEI 2024–2030	VALORACIÓN TÉCNICA
Organización institucional eficiente, eficaz y legal	Ley 10159, artículo 11	El PEI define una estructura organizativa basada en procesos, programas y regionalización, alineada con la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) y la rectoría técnica.	Adecuación técnica consistente con el referente: se articula una estructura funcional coherente con principios de eficiencia y legalidad.
Gestión y clasificación de puestos (perfiles, requisitos,	Ley 10159, artículos 13–15	El PEI menciona la política de gestión del talento humano, pero no detalla	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: se reconoce la

reclutamiento, movilidad)		perfiles ni análisis comparativo de puestos.	gestión de talento humano, pero sin desarrollo técnico de perfiles ni clasificación funcional.
Rectoría técnica en empleo público a cargo de MIDEPLAN/DGSC	Ley 10159, artículo 6	El PEI se elaboró siguiendo orientaciones de MIDEPLAN y STAP, pero no se evidencia validación formal por DGSC.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: se acoge la rectoría técnica como guía, pero sin formalización completa.
Principios de igualdad, mérito y no discriminación	Ley 10159, artículos 2 y 5	El PEI incorpora enfoque de igualdad sustantiva, interseccionalidad y acciones afirmativas en todos los ejes estratégicos.	Adecuación técnica consistente con el referente: se integran principios de igualdad y acciones afirmativas como ejes transversales.
Estudios técnicos deben incluir análisis de cargas de trabajo, justificación cuantitativa y resultados esperados	Decreto 43952-PLAN, artículos 10–14	El PEI incluye diagnóstico institucional, metas, indicadores y resultados esperados, pero no análisis detallado de cargas de trabajo.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: se presentan metas e indicadores, pero sin estimación técnica de carga laboral.
Plan de implementación con cronograma, responsables y recursos	Decreto 43952-PLAN, artículo 11	El PEI contiene metas anualizadas, responsables operativos y previsión de recursos humanos, financieros y materiales.	Adecuación técnica consistente con el referente: se establece planificación operativa con trazabilidad temporal y funcional.
Transparencia y rendición de cuentas en la gestión de empleo público	Ley 10159, artículos 7 y 8	El PEI contempla sistemas de seguimiento, evaluación, control interno y SEVRI, con indicadores de desempeño.	Adecuación técnica consistente con el referente: se definen mecanismos institucionales de evaluación y control que fortalecen la rendición de cuentas.

FUENTE: Elaboración propia – Auditoría Interna

2.9.7. EVALUACIÓN DEL “MANUAL DE ÉTICA Y VALORES DEL INAMU”

El Manual de Ética y Valores del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) constituye un instrumento institucional de carácter transversal, orientado a promover una cultura ética, el fortalecimiento de los valores institucionales y el compromiso con el servicio público. Su finalidad principal es establecer referentes de conducta, principios y estándares éticos que orienten el actuar del personal, más que regular procesos técnicos específicos de gestión del empleo público.

Desde la perspectiva de la Ley 10159, Ley Marco de Empleo Público, y su Reglamento, el Manual presenta una adecuación general consistente con los principios rectores del empleo público, particularmente en lo relativo a legalidad, igualdad, transparencia y rendición de cuentas. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en cuanto a su articulación indirecta con el modelo nacional de empleo público vigente, especialmente en lo referente a la vinculación con la evaluación del desempeño, la promoción por mérito, la planificación estratégica del talento humano y la referencia a la rectoría técnica en materia de empleo público.

Si bien estos elementos no resultan exigibles de manera directa a un manual de ética, dada su naturaleza normativa-valorativa y no técnico-operativa, su incorporación como referencias transversales o principios orientadores podría contribuir a una mayor coherencia sistémica entre la ética institucional y los instrumentos de gestión del talento humano, fortaleciendo así la integridad, la transparencia y la sostenibilidad del modelo institucional de empleo público.

Tabla 13: Valoración técnica del “Manual de Ética y Valores del INAMU” a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento

PRINCIPIO O REFERENTE TÉCNICO	REFERENCIA NORMATIVA (Ley 10159 / Decreto 43952-PLAN). Vigencia desde: 10/03/2023	SITUACIÓN EN EL MANUAL DE ÉTICA Y VALORES DEL INAMU	VALORACIÓN TÉCNICA
Organización institucional eficiente, eficaz y legal	Ley 10159, artículo 11	El Manual promueve una cultura ética institucional orientada a la legalidad, la transparencia y la excelencia en el servicio público.	Adecuación técnica consistente con el referente: contribuye al fortalecimiento de la legalidad y la eficiencia institucional desde un enfoque ético.

Gestión y clasificación de puestos (perfiles, requisitos, reclutamiento, movilidad)	Ley 10159, artículos 13–15	No aborda aspectos técnicos de gestión de puestos ni de clasificación funcional.	No incorporado / No considerado: por la naturaleza del instrumento, que no regula procesos de gestión del talento humano.
Rectoría técnica en empleo público a cargo de MIDEPLAN/DGSC	Ley 10159, artículo 6	No se evidencia articulación ni validación técnica con la rectoría técnica, debido a que el instrumento fue emitido en un contexto normativo previo a la instauración del modelo vigente.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: podría incorporarse como referencia orientadora de buenas prácticas, sin afectar la autonomía institucional.
Principios de igualdad, mérito y no discriminación	Ley 10159, artículos 2 y 5	El Manual incorpora principios de igualdad, equidad, sororidad, respeto y enfoque de derechos humanos.	Adecuación técnica consistente con el referente: se promueve activamente la igualdad sustantiva y la no discriminación.
Análisis técnico, cargas de trabajo y resultados esperados	Decreto 43952-PLAN, artículos 10–14	No aplica, al no tratarse de un instrumento técnico-operativo ni de planificación organizacional.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: coherente con la naturaleza ética y valorativa del Manual.
Plan de implementación con cronograma, responsables y recursos	Decreto 43952-PLAN, artículo 11	Se prevé la difusión y aplicación institucional del Manual, sin definir cronogramas ni responsables específicos.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: podría fortalecerse la trazabilidad de su implementación interna.
Transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública	Ley 10159, artículos 7 y 8	El Manual promueve la rendición de cuentas, la ética pública y la responsabilidad en el ejercicio de la función pública.	Adecuación técnica consistente con el referente: refuerza principios esenciales de integridad y responsabilidad institucional.

FUENTE: Elaboración propia – Auditoría Interna

2.9.8. VINCULACIÓN NORMATIVA DEL SISTEMA SEVRI-INAMU CON EL PLAN DE EMPLEO PÚBLICO

El presente apartado tiene por objeto analizar la vinculación normativa y operativa entre el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional del INAMU (SEVRI-INAMU) y los principios, lineamientos y referentes técnicos asociados al modelo nacional de empleo público desarrollado en la Ley N.º 10159 y su Reglamento (Decreto Ejecutivo N.º 43952-PLAN), en el marco de la decisión institucional de adoptar, de manera voluntaria y selectiva, buenas prácticas de alcance general en esta materia.

Para tales efectos, se revisaron el Marco Orientador del SEVRI-INAMU, el Reglamento de la Comisión Ejecutiva de Seguimiento al Sistema de Control Interno y al SEVRI (CECI-SEVRI) y el Plan de Trabajo SEVRI 2025, con el fin de identificar cómo estos instrumentos incorporan la gestión de riesgos vinculados al talento humano, la estructura organizativa, la planificación estratégica y la legalidad administrativa.

Marco normativo del SEVRI-INAMU

Fundamento legal

- 1) **Ley 8292, Ley General de Control Interno, artículo 18:** establece la obligatoriedad de contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional.
- 2) **Directriz D-3-2005-CO-DFOE:** define los lineamientos generales para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI.
- 3) **Normas Técnicas para la Gestión y el Control Interno en el Sector Público (N-22009-CO-DFOE):** regulan los principios y componentes del control interno institucional.

Instrumentos internos

- 1) **Marco Orientador del SEVRI-INAMU:** establece la política institucional de gestión de riesgos, lineamientos metodológicos, estructura de riesgos, niveles de tolerancia, indicadores y medidas correctivas.
- 2) **Reglamento de la Comisión Ejecutiva CECI-SEVRI:** regula la integración, funciones y responsabilidades de la instancia encargada del seguimiento y fortalecimiento del SEVRI.
- 3) **Plan de Trabajo SEVRI 2025:** define metas operativas, actividades, responsables e indicadores para la ejecución y seguimiento del sistema.

Vinculación del SEVRI con el modelo nacional de empleo público

Del análisis del Marco Orientador del SEVRI-INAMU se identifican diversos riesgos institucionales que guardan relación directa con componentes del modelo nacional de empleo público, particularmente en lo referente a procesos organizativos, gestión del talento humano, cumplimiento normativo y continuidad operativa.

Tabla 14: Riesgos Institucionales Relacionados con el Empleo Público

TIPO DE RIESGO	FACTOR DE RIESGO	VINCULACIÓN CON LEY N.º 10159
Procesos	H1. Aplicación de procesos y subprocesos	Riesgo por deficiencias en la implementación del modelo nacional de empleo público
Procesos	H2. Brecha de desempeño	Riesgo por falta de alineación entre perfiles y funciones
Procesos	H3. Capacidad instalada	Riesgo por insuficiencia de personal para cumplir funciones
Operativos	G4. Recurso humano	Riesgo por falta de formación, rotación o resistencia al cambio
Fraude	E2. Integridad	Riesgo por incumplimiento de deberes funcionales o uso indebido de recursos
Legal	F2. Incumplimiento legal	Riesgo por no aplicar correctamente la normativa del empleo público

FUENTE: Elaboración propia – Auditoría Interna

Lineamientos del SEVRI que refuerzan el modelo de empleo público

El SEVRI-INAMU incorpora lineamientos que, de manera indirecta, refuerzan la implementación del modelo nacional de empleo público, entre ellos:

- 1) Lineamiento 3.2.10:** integración de la valoración de riesgos en la planificación estratégica y operativa institucional (PEI y POI).
- 2) Lineamientos 3.2.13 y 3.2.14:** incorporación de recursos presupuestarios para la ejecución de medidas de mitigación, incluyendo aquellas vinculadas a la gestión del talento humano.
- 3) Lineamiento 3.6.6:** observancia de la normativa institucional y legal vigente como criterio prioritario en la valoración del riesgo.

Instrumentos de control y seguimiento

El Plan de Trabajo SEVRI 2025 contempla mecanismos de seguimiento que contribuyen a monitorear riesgos asociados al empleo público, tales como:

- 1) Seguimiento trimestral al Plan Anual de Mejora del Sistema de Control Interno.
- 2) Asistencias técnicas para la valoración de riesgos bajo el modelo de Gestión de Riesgos SIPGAF.
- 3) Informe anual de cumplimiento del Plan de Mitigación del SEVRI.
- 4) Acciones de divulgación y capacitación en control interno y normativa vigente.

Estos instrumentos permiten fortalecer el cumplimiento de principios transversales del empleo público, tales como legalidad, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y mejora continua.

Tabla 15: Valoración técnica de los instrumentos del SEVRI-INAMU a la luz de los principios y referentes de la Ley N.º 10159 y su Reglamento (Decreto Ejecutivo N.º 43952-PLAN)

PRINCIPIO O REFERENTE TÉCNICO	REFERENCIA NORMATIVA (Ley 10159 / Decreto 43952-PLAN)	SITUACIÓN EN LOS INSTRUMENTOS SEVRI-INAMU	VALORACIÓN TÉCNICA
Organización institucional eficiente, eficaz y legal	Ley 10159, artículo 11	El Marco Orientador del SEVRI define la estructura funcional, roles y responsabilidades del sistema; el Reglamento de la CECI-SEVRI establece atribuciones de la comisión; y el Plan de Trabajo 2025 operacionaliza acciones mediante metas e indicadores.	Adecuación técnica consistente con el referente: los instrumentos articulan estructura, funciones y mecanismos de gestión institucional orientados a la eficiencia y legalidad.
Gestión y clasificación de puestos (perfiles, requisitos, reclutamiento, movilidad)	Ley 10159, artículos 13–15	Los instrumentos del SEVRI no regulan perfiles de puestos, requisitos, reclutamiento ni movilidad del personal.	No incorporado / No considerado, atendiendo a la naturaleza del instrumento: atendiendo a la naturaleza del SEVRI, estos aspectos corresponden a los procesos sustantivos de gestión de recursos humanos.
Rectoría técnica en empleo público a cargo de	Ley 10159, artículo 6	No se evidenció referencia expresa a lineamientos, validaciones o instrumentos	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de

MIDEPLAN y la DGSC		emitidos por la rectoría técnica en materia de empleo público.	mejora: si bien no es exigible por la naturaleza del instrumento, podría incorporarse como buena práctica para fortalecer la coherencia institucional.
Principios de igualdad, mérito y no discriminación	Ley 10159, artículos 2 y 5	El Marco Orientador incorpora un enfoque de derechos humanos y valor público, pero no desarrolla mecanismos específicos de mérito, igualdad o no discriminación vinculados a la gestión del empleo público.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: el enfoque de derechos está presente, pero no se articula de forma explícita con procesos de empleo público.
Estudios técnicos deben incluir análisis de cargas de trabajo, justificación cuantitativa y resultados esperados	Decreto 43952-PLAN, artículos 10–14	El SEVRI incorpora matrices de riesgo, niveles de exposición e indicadores de seguimiento; sin embargo, no contempla análisis de cargas de trabajo ni estimaciones cuantitativas de personal.	Adecuación técnica parcial / con oportunidades de mejora: no corresponde a la finalidad del SEVRI, aunque su incorporación podría fortalecer la trazabilidad técnica en procesos transversales.

FUENTE: *Elaboración propia – Auditoría Interna*

2.9.9. ANÁLISIS INTEGRADO DE LA ARTICULACIÓN Y ADECUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EMPLEO PÚBLICO

El análisis integrado de los instrumentos institucionales evaluados permite concluir que el INAMU ha desarrollado avances relevantes en la adopción de prácticas y enfoques asociados al modelo nacional de empleo público; sin embargo, dichos avances se han materializado de manera parcial, no homogénea y con niveles diferenciados de desarrollo técnico y operativo entre los distintos instrumentos.

Se identificó que los instrumentos analizados incorporan, en diversa medida, principios como mérito, igualdad sustantiva, transparencia y eficiencia; no obstante, persisten brechas asociadas a la ausencia de una articulación sistémica entre ellos, a la limitada trazabilidad operativa y a la vigencia de marcos normativos que no reflejan de manera integral los estándares contemporáneos de gestión del talento humano. Asimismo, no se evidenció una articulación formal y sistemática con la rectoría técnica, más allá de los supuestos en que dicha coordinación resulta legalmente exigible.

Estas situaciones configuran riesgos institucionales de carácter normativo, operativo y de gobernanza, que podrían incidir en la legalidad de determinados actos administrativos, en la transparencia de los procesos de gestión del talento humano y en la capacidad institucional para asegurar una implementación coherente y sostenible de buenas prácticas en materia de empleo público.

En este contexto, se estima pertinente que la Administración valore la definición de una estrategia integral de fortalecimiento normativo y técnico, orientada a:

- 1) Reforzar la coherencia y articulación interna del conjunto de instrumentos que regulan la gestión del talento humano.
- 2) Fortalecer la trazabilidad, el seguimiento y la rendición de cuentas en los procesos asociados al empleo público.
- 3) Consolidar, de manera progresiva, un modelo institucional de empleo público basado en el mérito, la eficiencia y el compromiso con la igualdad sustantiva, en armonía con la naturaleza jurídica y el régimen de autonomía del INAMU.

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

Los resultados que se presentan a continuación derivan de la revisión técnica, normativa y operativa de los **documentos y disposiciones internas analizadas**, realizada conforme al alcance y la metodología definidos en los apartados 1 y 2 del presente informe.

3.1. HALLAZGO: DEBILIDADES NORMATIVAS Y OPERATIVAS EN LA REGULACIÓN Y ARTICULACIÓN DE INSTRUMENTOS CLAVE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (SUCESIÓN, CAPACITACIÓN, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO)

Nivel de exposición de riesgo vinculado al hallazgo:

<u>Crítico</u>	<u>Alto</u>	<u>Medio</u>	<u>Bajo</u>	<u>Informativo</u>
				

La Auditoría Interna determinó que los instrumentos normativos y técnicos vinculados a la gestión del talento humano del INAMU —en particular los relacionados con sucesión, capacitación, selección y evaluación del desempeño— presentan debilidades normativas y operativas relevantes asociadas principalmente a:

- 1) Insuficiente incorporación de componentes mínimos de trazabilidad (definición de responsables, cronogramas, indicadores y mecanismos de seguimiento).
- 2) Limitada articulación funcional entre los distintos instrumentos.
- 3) Uso no sistemático de la evaluación del desempeño como insumo técnico para decisiones en materia de desarrollo, movilidad y sucesión institucional.

Si bien se evidencian acciones institucionales relevantes por parte del Departamento de Recursos Humanos, incluyendo la actualización de instrumentos y la ejecución de planes específicos para atender requerimientos derivados del modelo nacional de empleo público, dichos esfuerzos se presentan de forma fragmentada y no integrados en un marco normativo institucional sistemáticamente armonizado.

En este sentido, aunque el INAMU no se encuentra jurídicamente obligado a sujetarse plenamente a la rectoría del Sistema General de Empleo Público, las brechas identificadas afectan la coherencia técnica, la eficiencia operativa y la capacidad institucional para demostrar una gestión del talento humano alineada con principios ampliamente reconocidos de mérito, igualdad sustantiva, transparencia y rendición de cuentas.

Estas debilidades incrementan la exposición a riesgos jurídicos, operativos y reputacionales, limitan la trazabilidad y el control de los procesos internos y debilitan la consolidación de un modelo meritocrático institucional sostenible.

CONDICIÓN:

La revisión integral de los instrumentos normativos y técnicos vinculados con la gestión del empleo público permitió identificar brechas normativas internas y debilidades en la trazabilidad operativa en relación con los estándares y referentes establecidos en la Ley Marco de Empleo Público (Ley 10159) y su Reglamento (Decreto Ejecutivo 43952-PLAN), asumidos como referentes técnicos orientadores.

Si bien el INAMU, por su naturaleza jurídica como ente autónomo, no se encuentra sujeto de manera obligatoria a la rectoría del Sistema General de Empleo Público, los citados cuerpos normativos constituyen estándares de buena gestión pública cuya adopción progresiva fortalece el control interno y mitiga riesgos institucionales.

En este contexto se determinó lo siguiente:

1) Manual de Procedimiento de Planificación de la Sucesión

El instrumento presenta una formulación predominantemente declarativa y carece de elementos técnicos mínimos que permitan asegurar su trazabilidad y verificabilidad. En particular:

1. No define responsables institucionales claros para su ejecución y seguimiento.
2. No incorpora cronogramas ni hitos de actualización.
3. No establece indicadores de seguimiento ni mecanismos formales de evaluación.
4. No integra de forma explícita criterios operativos que garanticen igualdad sustantiva en su aplicación.

Estas debilidades limitan la eficacia del instrumento para asegurar continuidad institucional en puestos estratégicos.

2) Plan de Capacitación INAMU 2025–2026

Si bien presenta alineación temática con objetivos institucionales, se identifican brechas operativas tales como:

1. Ausencia de indicadores de impacto.
2. Falta de definición formal de responsables.
3. Carencia de cronograma detallado verificable.

Lo anterior limita la trazabilidad y medición del retorno institucional de la inversión en capacitación.

3) Manual de Procedimiento para la Captación y Selección

Se evidencian oportunidades de fortalecimiento en materia de:

1. Regulación operativa explícita y sistematizada sobre regularización de interinatos prolongados, sin perjuicio de la existencia de planes específicos ya ejecutados.
2. Claridad procedimental respecto a mecanismos de revisión y documentación en procesos que incluyen pruebas psicométricas.

El hallazgo no cuestiona la validez técnica de las pruebas, sino la necesidad de reforzar garantías procedimentales y trazabilidad administrativa.

4) Evaluación del Desempeño

Si bien existe como instrumento institucional, no se utiliza de forma sistemática como insumo articulado para decisiones en selección, movilidad, capacitación o sucesión.

Ello implica:

1. Limitada integración del desempeño en decisiones estratégicas.
2. Debilitamiento del enfoque meritocrático.
3. Pérdida de trazabilidad entre resultados individuales y oportunidades de desarrollo.

Síntesis del Hallazgo

Las brechas identificadas no constituyen incumplimiento normativo directo ni inobservancia legal manifiesta; sin embargo, evidencian debilidades estructurales en la articulación del sistema de gestión del talento humano que incrementan riesgos operativos y de gobernanza, afectan la coherencia institucional y limitan la consolidación de un modelo integral basado en mérito, evidencia y control interno.

CRITERIO

De conformidad con el marco jurídico y técnico que rige el empleo público en Costa Rica, la Ley Marco de Empleo Público (Ley 10159) y su Reglamento (Decreto Ejecutivo 43952-PLAN) establecen principios, estándares y lineamientos generales orientados a garantizar la legalidad administrativa, el mérito, la igualdad sustantiva, la eficiencia y la rendición de cuentas en la gestión del talento humano en el sector público.

Si bien el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), en su condición de ente con autonomía de gobierno y organizativa, no se encuentra sujeto de forma obligatoria a la rectoría del Sistema General de Empleo Público, dicha normativa constituye un marco de referencia legal y técnico de alcance nacional, cuya adopción voluntaria y progresiva ha sido reconocida como una decisión institucional orientada a la mejora continua, el fortalecimiento del control interno y la mitigación de riesgos.

En este contexto, resultan particularmente relevantes los siguientes referentes normativos:

1) Ley 10159, Ley Marco de Empleo Público:

• **Artículo 4, inciso e):**

“e) Principio de mérito, capacidad y competencias: la gestión del empleo, la gestión del rendimiento, la gestión de la compensación y la gestión del desarrollo se fundamentan en el mérito, la capacidad y las competencias de las personas postulantes y de las personas servidoras públicas para garantizar, por una parte, que las entidades y los órganos incluidos busquen siempre la eficacia y la eficiencia; por otra, que las personas servidoras públicas realicen sus funciones con excelencia.”

Establece el principio de mérito, capacidad y competencias como fundamento de la gestión del empleo público, lo cual implica la utilización de herramientas objetivas y verificables, tales como la evaluación del desempeño, para sustentar decisiones de selección, desarrollo y movilidad del personal.

• **Artículo 7, inciso f):**

“f) Emitir los lineamientos y principios generales para la evaluación del desempeño de las relaciones de empleo de las personas servidoras públicas. Se excluye de lo anterior lo relativo a las relaciones de empleo de las personas servidoras públicas que desempeñen funciones o labores administrativas, profesionales o técnicas, que sean exclusivas y excluyentes para el ejercicio de las competencias constitucionalmente asignadas al Poder Legislativo, al Poder Judicial, al Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) y a los entes públicos con autonomía de gobierno u organizativa, según la determinación que realice la respectiva institución.”

Reconoce la evaluación del desempeño como un componente estructural del sistema de empleo público, destacando su relevancia como insumo técnico para la gestión del rendimiento, aun en contextos institucionales con regímenes diferenciados.

• **Artículo 11, inciso 1:**

“ARTÍCULO 11- Postulados que orientan la planificación del empleo público

(...)

Los planes de empleo público deberán contemplar las siguientes medidas mínimas:

1) Análisis de las disponibilidades y necesidades de las personas servidoras públicas, tanto desde el punto de vista del número de personas servidoras públicas, como de los perfiles profesionales y no profesionales, sus niveles de cualificación e idoneidad y sus competencias.”

Dispone que la planificación del empleo público debe contemplar el análisis de disponibilidades, necesidades, perfiles, competencias e idoneidad del personal, lo cual constituye el fundamento técnico para instrumentos como la planificación de la sucesión y la gestión estratégica del talento humano.

- **Artículo 15, inciso h):**

“h) Los sistemas selectivos de personas servidoras públicas de nuevo ingreso serán los de oposición y concurso de oposición que deberán incluir, en todo caso, una o varias pruebas para determinar la capacidad y/o las competencias de las personas postulantes y establecer el orden de prelación en que se aplican las pruebas. Además, podrán considerar a aquellas personas que no superen los treinta y cinco años de edad y que no cuenten con experiencia laboral para el cargo o esta no sea superior a los tres años, siempre que cuenten con los demás requisitos.”

Define los sistemas de selección basados en oposición y mérito, orientados a garantizar igualdad de trato, objetividad y debido proceso.

- **Transitorio IX:**

“TRANSITORIO IX- Los órganos y entes públicos contemplados en el artículo 2, en el plazo de un año contado a partir de la entrada en vigencia (Sic) de esta ley, deberán elaborar un plan para realizar los procedimientos necesarios que permitan realizar nombramientos en propiedad, en aquellas plazas que se encuentran interinas vacantes.

Dicho plan deberá ser publicado en la plataforma integrada del empleo público, de la Dirección General de Servicio Civil.

Este proceso deberá contemplar el concurso de valoración de méritos establecido en el artículo 26 de la presente ley, de forma tal que a la persona servidora pública que esté ocupando la plaza vacante en forma interina, por un período no menor a dos años, se le considere de forma prioritaria, salvo que la jefatura inmediata manifieste su oposición fundamentada.”

Introduce criterios técnicos para la regularización de interinatos prolongados mediante concursos, como mecanismo para fortalecer la estabilidad, la transparencia y el mérito en el acceso a puestos en propiedad.

2) Decreto Ejecutivo 43952-PLAN

- **Artículo 9, inciso a) v):**

“Artículo 9.-Lineamientos Técnicos.

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en coordinación con la Dirección General de Servicio Civil, emitirá los lineamientos técnicos para encausar los procesos continuos de planificación de recursos humanos, que se aplicarán a las relaciones de empleo público y empleo mixto de los órganos y entidades cubiertos en la rectoría, ello según los alcances dispuestos en el artículo 11 de la Ley Marco de Empleo Público.

Específicamente, para las siguientes materias, las instancias encargadas de emitir los lineamientos técnicos respectivos son:

a) MIDEPLAN como rector en materia de empleo público:

(...)

v. Requisitos mínimos para la elaboración de manuales de puestos.”

Establece los requisitos mínimos para la elaboración de manuales de puestos y procedimientos asociados, los cuales deben contemplar responsables, mecanismos de seguimiento y articulación con la planificación institucional.

- **Artículo 16:**

“Artículo 16.-Asesoría Técnica, Seguimiento y Control en Gestión del Empleo.

Le corresponderá a la Dirección General de Servicio Civil, aplicando las disposiciones legales y reglamentarias, brindar asesoría técnica, seguimiento y control en materia de Gestión del Empleo, a los órganos encargados de la gestión de recursos humanos en las instituciones cubiertas por la rectoría del MIDEPLAN.

Dicha labor tendrá como objetivos:

a) Cumplir con los postulados rectores, principios y criterios técnicos aplicables a los procesos de reclutamiento y selección, conforme al marco normativo vigente y que deben ser aplicados por cada institución. A la Dirección General de Servicio Civil le corresponderá establecer las regulaciones técnicas, métodos e instrumentos

necesarios con base en los cuales ejecutará las actividades de asistencia técnica, seguimiento y control que deberán considerarse para efectos de los procesos de reclutamiento y selección vinculados a puestos cubiertos por el Estatuto de Servicio Civil.

b) Acompañar técnicamente a las instituciones cuyas relaciones de empleo están fuera del Estatuto de Servicio Civil para una mayor coherencia y uniformidad del Sistema de Empleo Público.

c) Realizar la a correcta y oportuna publicación de la demanda de empleo público por parte de las instituciones públicas, así como de las condiciones propias de los procesos de reclutamiento, selección y nombramiento de personal bajo su ámbito de competencia.

d) Establecer las normativas técnicas de gestión de recursos humanos en general, aplicable al personal de la alta dirección pública sujeto a las disposiciones de la Ley Marco de Empleo Público, N° 10.159, que están en el ámbito del Estatuto de Servicio Civil.”

Asigna a la Dirección General de Servicio Civil funciones de asesoría técnica, seguimiento y control en materia de gestión del empleo, promoviendo coherencia y uniformidad del sistema, incluso para instituciones con regímenes diferenciados.

- **Artículo 17:**

*“**Artículo 17.- Sistemas de Selección.** Para efectos de desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de personal, los sistemas de selección aplicables son los siguientes:*

***a) Sistema de Oposición:** sistema aplicable en procesos de selección de personal, basado en principios de igualdad, mérito y capacidad o idoneidad, que consiste en la realización de una o varias pruebas, exámenes o test para determinar competencias o bien los conocimientos, habilidades, prácticas, destrezas y actitudes, encaminados a demostrar que una persona reúne las condiciones y características que la facultan para desempeñarse de forma eficaz y eficiente en un puesto de servicio público y, a partir de los resultados, establecer el orden de prelación de las personas.*

Según sean las características del personal requerido para los diferentes puestos, las pruebas podrán ser orales o escritas, incluir cuestionarios, ejercicios prácticos, dominio de lenguas extranjeras, autóctonas o de señas, así como contar la superación de pruebas físicas y médicas.

***b) Sistema de concurso de valoración de méritos:** sistema de aplicación excepcional en procesos y condiciones de selección de personal, expresamente tipificadas por el ordenamiento jurídico, emitido conforme con las competencias*

establecidas en la Ley Marco de Empleo Público, N°10.159 y este Reglamento o por disposición legal explícita, el cual consiste en la acreditación, por parte de los aspirantes o postulantes a la ocupación de puestos de empleo público, de sus méritos y que, seguidamente, se procede a su comprobación y calificación. Para efectos específicos de este sistema, se entenderán por méritos, los atestados de experiencia, titulación, formación y capacitación, publicaciones, premios u otros que se establezcan en la normativa técnica, considerando particularidades ocupacionales de clases de puesto o singularidades de disciplinas, oficios o profesiones, sin omitir la observancia como factor intrínseco, del comportamiento de resultados en evaluaciones de desempeño.

El sistema de valoración de méritos podrá aplicarse como parte integral de procesos concursales de selección de personal, de manera que las personas puedan acreditar sus méritos o atestados y, posteriormente, se dé una fase de comprobación y calificación de los mismos (SIC), para establecer una lista de candidatos en orden de prelación, según el listado de atestados o factores, los parámetros o criterios de puntuación preestablecidos en los términos y condiciones de la convocatoria concursal. En estos casos se considerará no solamente los atestados mínimos de la clase de puesto a la cual se asocia el proceso de reclutamiento y selección; pero, para efectos de puntuación positiva, únicamente se valorarán los atestados adicionales o superiores que sean relevantes y afines.

Cuando sea procedente la aplicación singular del Concurso de Valoración de Méritos y no su ejecución como parte del sistema de Concurso de Oposición que implicaría la aplicación conjunta con el sistema de Oposición, la valoración de atestados debe complementarse con instrumentos técnicos y objetivos, para que, con resultados de una valoración conjunta, se posibilite determinar y seleccionar al mejor o mejores candidatos según orden de prelación, para la ocupación de un determinado puesto.

c) Sistema de concurso de oposición: sistema aplicable en procesos de selección de personal en el cual se conjuntan las reglas y condiciones del sistema de Oposición y el de Concurso de Valoración de Méritos. Implica combinar calificaciones, o una valoración ordenada de resultados de pruebas realizadas, para determinar competencias o bien conocimientos, habilidades, prácticas, destrezas y actitudes, en conjunto con las calificaciones resultantes de la valoración de méritos o atestados de las personas postulantes, condicionado a que la valoración de atestados solo implique una puntuación proporcional que no determinará, en ningún caso y por sí misma, el resultado del proceso de selección.

El orden de las fases se determinará y preestablecerá según la naturaleza del proceso de selección.

Cuando sea pertinente, según las características o naturaleza del concurso de selección, siempre que se ejecute conjuntamente con el sistema de oposición, el sistema de valoración de méritos podrá incluso aplicarse como una fase de

preselección, para limitar la participación en etapas siguientes del proceso, a una cantidad de personas preestablecida, conformada por quienes hayan obtenido mayor puntuación en la valoración de méritos o atestados, considerando no solamente los atestados mínimos de la clase de puesto a la cual se asocia el proceso de reclutamiento y selección, sino también los adicionales o superiores que sean relevantes y afines.

Esta forma específica de aplicación conjunta del sistema de valoración de méritos no será procedente en los procesos o concursos para el reclutamiento y selección de personas de nuevo ingreso o generalidad de oferentes a partir de concursos externos, o para la conformación de registros de elegibles generales.

No obstante lo anterior y salvo casos estrictos de inopia debidamente comprobada y documentada de manera fehaciente, para casos que sean determinados en normativa técnica específica y para los cuales se dispongan condiciones particulares de regulación concursal, la verificación de atestados, deberá aplicarse de manera generalizada como una fase de previa en diferentes procesos de reclutamiento y selección, para asegurar la participación en el proceso de selección, únicamente de personas que poseen los atestados que se exigen en las bases de la convocatoria del concurso. En esos casos, la verificación de atestados no podrá suponer más que la confirmación de las personas que efectivamente puedan someterse al proceso concursal establecido, por ostentar la experiencia profesional, formación, titulación u otro atestado mínimo establecido como requisito en la clase a la cual se asocia el puesto sometido a concurso.”

- **Artículo 30:**

“Artículo 30.- Evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas. La evaluación del desempeño será un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de las personas servidoras públicas bajo el ámbito de rectoría de MIDEPLAN.

Los instrumentos de evaluación deberán ser objetivos y garantizar en todo momento la igualdad de trato ante la ley para la persona servidora pública, por lo cual, se prohíbe cualquier valoración por cuestiones políticas, religiosas, sexuales, étnicas, de género o cualquier otra causa discriminatoria, de acoso laboral o por eventuales denuncias en contra de sus superiores por posibles faltas en contra de la administración eficiente de los recursos de la Hacienda Pública o del cumplimiento de deberes.

Las instituciones de educación superior universitaria estatal emitirán las disposiciones que regularán la evaluación del desempeño de su personal para el adecuado

cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo de la Educación Superior Estatal y los artículos 84, 85 y 87 de la Constitución Política.

La evaluación del desempeño contempla como etapas básicas:

- 1. Planificación.*
- 2. Sensibilización y formación.*
- 3. Ejecución de la evaluación del desempeño, que ameritará al menos:*
 - 3.1 Un plan de evaluación a cada persona trabajadora.*
 - 3.2. Evaluaciones parciales con el objetivo de revisar avances.*
 - 3.3. Evaluación final.*
 - 3.4. Realimentación o comunicación constante con la persona servidora.*
- 4. Análisis y entrega de resultados.”*

Los artículos 17 y 30 desarrollan los sistemas de selección y la evaluación del desempeño como mecanismos esenciales para asegurar mérito, objetividad, transparencia y mejora continua.

- **Artículo 32:**

“Artículo 32.- Lineamientos a Evaluación de Desempeño. Las instituciones en el ámbito de la Rectoría de MIDEPLAN deberán contar con sus propios instrumentos técnicos específicos de evaluación de desempeño, en aras de que estos se apeguen tanto a la Ley Marco de Empleo Público como a la consecución de metas, objetivos y resultados institucionales, los cuales deberán ser formulados por la instancia encargada de la gestión de Recursos Humanos. Para ello, deberán apegarse a los lineamientos generales y modelo general de evaluación de desempeño emitidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en coordinación con la Dirección General de Servicio Civil.

La Dirección General de Servicio Civil brindará asistencia técnica, seguimiento y control para la implementación, desarrollo y mejora de los procesos de evaluación de desempeño a las instituciones cubiertas bajo el ámbito de rectoría de MIDEPLAN, salvo lo ya dispuesto en este Reglamento para las instituciones de la educación universitaria estatal quienes emitirán sus propias disposiciones de evaluación de desempeño de su personal.”

Si bien el contenido del artículo 32 se dirige formalmente a las instituciones sujetas a la rectoría del Sistema General de Empleo Público, sus disposiciones constituyen un referente técnico relevante para la gestión del desempeño en el sector público, en tanto

desarrollan estándares mínimos de objetividad, trazabilidad y articulación entre desempeño, metas institucionales y decisiones de carrera.

Desde esta perspectiva, y considerando la decisión institucional del INAMU de adoptar de manera voluntaria y selectiva principios y buenas prácticas del modelo nacional de empleo público, resulta pertinente valorar el grado en que los instrumentos internos de evaluación del desempeño:

- 1) Se encuentran formalmente definidos y documentados.
- 2) Incorporan criterios objetivos y verificables.
- 3) Permiten la trazabilidad entre resultados de desempeño y procesos de selección, movilidad, capacitación y sucesión.
- 4) Contribuyen a la rendición de cuentas y a la mejora continua de la gestión institucional.

El análisis efectuado evidencia que, si bien el INAMU cuenta con mecanismos de evaluación del desempeño, estos no se encuentran plenamente integrados ni utilizados como insumo sistemático para las decisiones de gestión del talento humano, lo cual genera brechas normativas internas y debilidades de trazabilidad operativa.

Estas brechas no configuran un incumplimiento legal directo, dada la autonomía institucional del INAMU, pero sí representan riesgos relevantes para la eficiencia, la coherencia del sistema de empleo interno y la rendición de cuentas, en tanto limitan el aprovechamiento del desempeño como herramienta estratégica de gestión pública.

- **Artículo 26:**

“Artículo 26.- La Gestión del Desarrollo.

La Gestión del Desarrollo estará dirigida a estimular el crecimiento profesional de las personas en las entidades y órganos sujetas a la rectoría de MIDEPLAN, para agregar valor a los servicios brindados a los habitantes de la República.

Para ese propósito se deberá establecer un marco regulatorio del Subsistema de la Gestión del Desarrollo en un plazo de doce meses posteriores a la entrada en vigencia (SIC) de este Reglamento, congruente con los postulados rectores establecidos en la Ley Marco de Empleo Público, N° 10.159 y considerando tendencias actualizadas y buenas prácticas en materia de capacitación y desarrollo de las personas servidoras.

Ese marco regulatorio comprenderá las disposiciones, procedimientos e instrumentos técnicos que emitirá la Dirección General de Servicio Civil, conforme con los lineamientos que disponga el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, la cual también brindará asesoría, seguimiento y control a las distintas

instituciones públicas conforme con el alcance establecido en este Reglamento, todo lo anterior, en materia de promociones de personal, de carrera administrativa, de capacitación y de desarrollo de las personas servidoras públicas cuyas relaciones de trabajo estén sujetas a los alcances de este Reglamento. Lo indicado será complementado con las labores de asesoría que corresponden específicamente al Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil.

Para las actividades y programas de capacitación y desarrollo de personal dedicado al servicio docente y cubierto por las disposiciones del Título II del Estatuto de Servicio Civil, que serán responsabilidad del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, deberán considerarse las políticas o programas educativos aprobados por el Consejo Superior de Educación, así como lineamientos generales emitidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica que resulten aplicables.”

- **Artículo 28:**

“Artículo 28.- Capacitación del personal.

La capacitación del personal deberá apoyar de manera efectiva la integridad y transparencia en la función pública, así como el fortalecimiento de las competencias claves, requeridas para el desempeño en la Alta Dirección Pública, estableciendo un programa de capacitación que considere las líneas rectoras definidas por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

La capacitación para el fortalecimiento de las competencias directivas debe realizarse mediante acciones coordinadas de capacitación y desarrollo asociadas a toda la gestión de recursos humanos, para asegurar la mayor eficiencia y eficacia, contribuir a la modernización del Estado, la competitividad, y agregar valor público a los productos y servicios prestados a los habitantes de la República.”

Los artículos 26 y 28 regulan la gestión del desarrollo y la capacitación del personal, estableciendo la necesidad de contar con programas estructurados, evaluables y alineados con los objetivos institucionales.

Síntesis del criterio

A la luz de estos referentes, los marcos normativos, técnicos y operativos asociados a los **procesos de sucesión, capacitación, selección y evaluación del desempeño** deberían incorporar, al menos como buenas prácticas de gestión pública y control interno:

- Definición clara de responsables.
- Cronogramas y plazos verificables.

- Mecanismos de seguimiento y evaluación.
- Articulación entre instrumentos del sistema de talento humano.
- Uso efectivo de la evaluación del desempeño como insumo para decisiones de carrera.

La ausencia o debilidad de estos elementos **no constituye un incumplimiento legal directo**, pero sí representa **brechas normativas internas y riesgos institucionales** que afectan la trazabilidad, la objetividad y la sostenibilidad del sistema de gestión del talento humano del INAMU.

CAUSA

Del análisis efectuado se identificaron las siguientes causas que explican las debilidades normativas y de trazabilidad operativa observadas en los instrumentos evaluados:

1) Desfase temporal entre la elaboración de instrumentos y la evolución del marco nacional de empleo público

Una parte relevante de los instrumentos analizados fue elaborada con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley N.º 10159 (10 de marzo de 2023) y su Reglamento (Decreto Ejecutivo N.º 43952-PLAN), o bien durante períodos de transición normativa, sin que posteriormente se haya consolidado un proceso integral de armonización técnica orientado a su actualización sistemática conforme a los estándares contemporáneos de gestión del talento humano.

En particular:

- **Reglamento Autónomo de Servicios (2016):** Emitido con anterioridad al nuevo marco de empleo público, sin incorporar disposiciones asociadas a concursos por oposición bajo el modelo vigente, integración formal con el Plan de Empleo Público ni articulación sistemática con la evaluación del desempeño.
- **Manual de Planificación de la Sucesión (2021):** Elaborado previo a la Ley N.º 10159, sin contemplar mecanismos operativos de trazabilidad, seguimiento e integración con instrumentos estratégicos de gestión.
- **Marco Orientador del SEVRI y normativa asociada:** Si bien vigente, no evidencia una actualización específica que incorpore de manera expresa los

riesgos vinculados a la gestión del talento humano en el contexto del nuevo modelo nacional.

Asimismo, aunque instrumentos como el Plan de Capacitación 2025–2026 y el Manual de Captación y Selección (2024) son recientes, fueron desarrollados en un contexto de transición normativa, evidenciándose oportunidades de fortalecimiento en su articulación sistémica.

2) Ausencia de un proceso institucional sistemático de actualización normativa

No se evidenció la existencia de un procedimiento formal, periódico y estandarizado para la revisión y armonización de los instrumentos de gestión del talento humano ante cambios legislativos o evolución de buenas prácticas, lo cual ha propiciado desalineaciones progresivas entre instrumentos.

3) Predominio de un enfoque conceptual sobre el operativo

En varios instrumentos se privilegia la definición de principios y descripciones generales de procesos, sin incorporar de forma homogénea componentes operativos mínimos tales como:

- Definición expresa de responsables
- Cronogramas verificables
- Indicadores de gestión
- Mecanismos formales de seguimiento

Lo anterior limita su trazabilidad y aplicación práctica.

4) Limitada articulación técnica con referentes nacionales

No se evidenciaron mecanismos sistemáticos de revisión técnica externa o consulta especializada orientados a fortalecer la alineación voluntaria con estándares nacionales de empleo público, aun bajo un esquema de adopción no obligatoria.

5) Fragmentación funcional en la gestión del talento humano

Si bien el Departamento de Recursos Humanos ejecuta funciones diferenciadas en materia de selección, capacitación, evaluación y planificación, no se identificó un marco

normativo integral que articule de forma sistémica dichos procesos bajo un enfoque de ciclo completo de gestión del talento humano.

6) Insuficiente priorización de la trazabilidad como criterio de diseño institucional

No se evidenció una política institucional explícita que exija, desde el diseño normativo, la integración obligatoria entre evaluación del desempeño, capacitación, movilidad y sucesión, lo cual limita la consolidación de decisiones basadas en evidencia.

EFECTO

Las debilidades normativas y operativas identificadas generan impactos relevantes en la gestión institucional del INAMU, incrementando la exposición a riesgos de carácter jurídico, operativo y de gobernanza, sin que ello implique incumplimiento legal directo del régimen rector nacional.

Entre los principales efectos se identifican:

1) Incremento del riesgo jurídico y de control

La existencia de vacíos regulatorios o debilidades procedimentales en procesos sensibles como selección, evaluación y sucesión aumenta la probabilidad de cuestionamientos administrativos o señalamientos por instancias fiscalizadoras, particularmente en lo relativo a principios de legalidad, razonabilidad y debido proceso.

2) Debilitamiento del sistema de control interno

La ausencia de responsables claramente definidos, indicadores y mecanismos formales de seguimiento limita la capacidad institucional para:

- Verificar cumplimiento
- Evaluar resultados
- Corregir desviaciones
- Documentar decisiones

Lo anterior impacta la trazabilidad y la rendición de cuentas.

3) Aplicación limitada del principio de mérito

La integración no sistemática de la evaluación del desempeño en decisiones de selección, movilidad, capacitación y sucesión reduce la objetividad técnica en la gestión del talento humano y dificulta la consolidación de un enfoque meritocrático integral.

4) Riesgos de discrecionalidad e impactos en igualdad sustantiva

La inexistencia de reglas operativas claras y verificables puede ampliar márgenes de discrecionalidad administrativa, lo cual resulta especialmente sensible en una institución cuya misión incorpora la promoción de la igualdad sustantiva.

5) Riesgos operativos y de continuidad institucional

La ausencia de un sistema robusto de sucesión con componentes operativos mínimos incrementa la vulnerabilidad ante vacancias en puestos estratégicos y puede afectar la transferencia de conocimiento y estabilidad organizacional.

6) Limitación en la demostración de robustez técnica ante terceros

Aunque el INAMU no está obligado a someterse plenamente al Sistema General de Empleo Público, la limitada armonización técnica reduce la capacidad institucional para demostrar, ante órganos de control y actores externos, una gestión del talento humano alineada con estándares contemporáneos de gobernanza pública.

(Ver Conclusión 01). (Ver Recomendación 01).

3.2. HALLAZO 2: DESACTUALIZACIÓN NORMATIVA Y DESALINEACIÓN TÉCNICA DE REGLAMENTOS Y MANUALES INSTITUCIONALES RESPECTO DEL MODELO NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO VIGENTE

Nivel de exposición de riesgo vinculado al hallazgo:

<u>Crítico</u>	<u>Alto</u>	<u>Medio</u>	<u>Bajo</u>	<u>Informativo</u>
				

Si bien el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), en su condición de institución con autonomía de gobierno y organización administrativa, no se encuentra sujeto de forma obligatoria a la rectoría del Sistema General de Empleo Público establecida en la Ley N.º

10159 y su Reglamento, la normativa institucional analizada evidencia un desfase técnico y funcional respecto de los principios, estándares y enfoques que caracterizan dicho modelo.

El presente análisis se realiza desde una perspectiva de fortalecimiento institucional, mejora del control interno y coherencia normativa, sin que ello implique atribuir incumplimientos legales derivados de una sujeción obligatoria inexistente.

Aunque la normativa institucional se encuentra formalmente vigente, su desactualización técnica debilita la coherencia del Sistema de Control Interno, limita la articulación con los instrumentos de gestión del talento humano y reduce la capacidad institucional para evolucionar hacia un modelo integral basado en mérito, igualdad sustantiva, eficiencia y rendición de cuentas.

Este hallazgo no se refiere a ausencia normativa, sino a obsolescencia o insuficiente adecuación técnica de instrumentos elaborados en marcos jurídicos anteriores, particularmente:

- Reglamento Autónomo de Servicios del INAMU (2016).
- Marco Orientador del SEVRI y normativa asociada.

CONDICIÓN:

La revisión de la normativa institucional evidenció que diversos reglamentos e instrumentos estructurales, aunque formalmente vigentes, no han sido objeto de una actualización integral que incorpore los enfoques contemporáneos de gestión estratégica del talento humano.

Este desfase normativo genera brechas de coherencia interna, limita la integración sistémica con los procesos de gestión del talento humano y reduce la robustez técnica del marco regulatorio institucional.

1) Reglamento Autónomo de Servicios (2016)

Emitido en un contexto normativo previo a la Ley N.º 10159, regula aspectos esenciales de la relación de empleo; no obstante:

- No desarrolla de forma sistemática mecanismos de concurso por oposición bajo un enfoque técnico verificable.

- No articula explícitamente el principio de mérito con instrumentos operativos.
- No integra de manera transversal la evaluación del desempeño como insumo obligatorio en decisiones estratégicas de talento humano.
- No vincula movilidad y desarrollo con un enfoque meritocrático sistemático.

Dado su carácter estructural, su actualización tiene impacto transversal en el sistema institucional de empleo.

2) Marco Orientador del SEVRI

Cumple su función como instrumento de control interno; sin embargo:

- No vincula expresamente riesgos estratégicos asociados al talento humano.
- No integra la evaluación del desempeño como variable de riesgo institucional.
- No traduce riesgos identificados en acciones articuladas con procesos de selección, capacitación o sucesión.

Estas limitaciones reducen su potencial como herramienta estratégica.

CRITERIO

Las normas aplicables para efectos del presente hallazgo se encuentran establecidas en la siguiente normativa, considerada como marco de referencia técnico y orientador, en atención a los principios de buena gestión pública, control interno y mejora continua, aun cuando el INAMU, en su condición de institución autónoma, no se encuentre sujeto de forma obligatoria a la rectoría del Sistema General de Empleo Público.

1) Ley 10159 – Modelo obligatorio de empleo público

- **Artículo 6:**

“ARTÍCULO 6-Creación del Sistema General de Empleo Público. La rectoría del Sistema General de Empleo Público estará a cargo del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán). Se excluye de esta rectoría las relaciones de empleo de las personas servidoras públicas que desempeñen funciones o labores administrativas profesionales o técnicas, que sean exclusivas y excluyentes para el ejercicio de las competencias constitucionalmente asignadas al Poder Legislativo, al Poder Judicial, al Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) y a los entes públicos con autonomía de gobierno u organizativa, según la determinación que realice la respectiva institución.”

Dicho sistema estará compuesto por lo siguiente:

- a) El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán).*
- b) Las oficinas, los departamentos, las áreas, direcciones, unidades o denominaciones homólogas de Gestión de Recursos Humanos de las entidades y los órganos bajo el ámbito de aplicación de la presente ley.*
- c) La Dirección General de Servicio Civil, de conformidad con la regulación establecida en el Estatuto de Servicio Civil y su reglamento.*
- d) El conjunto de normas administrativas, políticas públicas, disposiciones de alcance general, reglamentos, circulares y manuales emitidos para la planificación, estandarización, simplificación, coherencia, óptima administración y evaluación del empleo público, según lo indicado por la Ley 6227, Ley General de la Administración Pública, de 2 de mayo de 1978.*
- e) Las directrices y resoluciones.”*

Este artículo define la integración del Sistema General de Empleo Público, conformado por MIDEPLAN, las instancias de gestión de recursos humanos, la Dirección General de Servicio Civil y el conjunto de normas, políticas, reglamentos, manuales y disposiciones orientadas a garantizar la planificación, coherencia, estandarización y evaluación del empleo público.

Si bien el propio artículo reconoce la exclusión de las instituciones con autonomía de gobierno u organizativa, su contenido constituye un referente técnico relevante, en tanto establece los principios estructurales que orientan un modelo moderno de gestión del empleo público, particularmente en materia de coherencia normativa, articulación institucional y trazabilidad operativa.

- **Artículo 15, inciso h):**

“h) Los sistemas selectivos de personas servidoras públicas de nuevo ingreso serán los de oposición y concurso de oposición que deberán incluir, en todo caso, una o varias pruebas para determinar la capacidad y/o las competencias de las personas postulantes y establecer el orden de prelación en que se aplican las pruebas. Además, podrán considerar a aquellas personas que no superen los treinta y cinco años de edad y que no cuenten con experiencia laboral para el cargo o esta no sea superior a los tres años, siempre que cuenten con los demás requisitos.”

Este artículo desarrolla el principio de mérito como eje rector de los procesos de selección, estableciendo el concurso y la oposición como mecanismos idóneos para garantizar igualdad de oportunidades, objetividad y debido proceso. Tales principios resultan pertinentes como estándares de referencia, aun en contextos de adopción voluntaria del modelo.

En este sentido, la actualización de reglamentos y manuales internos constituye una buena práctica orientada a fortalecer la transparencia y la legitimidad de los procesos de selección institucionales.

2) Decreto Ejecutivo 43952-PLAN – Implementación técnica obligatoria

- **Artículo 8:**

“Artículo 8.- Labores de asesoría y apoyo.

Corresponderá al MIDEPLAN, en coordinación con la Dirección General del Servicio Civil, la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, según su ámbito de competencia legal en materia de empleo público, brindar apoyo y asesoría técnica a las instituciones públicas cubiertas por la Ley Marco de Empleo Público.

Corresponderá a la Procuraduría General de la República, en su condición de órgano superior consultivo, técnico jurídico de la Administración Pública ejercer el asesoramiento en cuestiones jurídicas que le soliciten, el Estado, los entes descentralizados, los demás organismos públicos y empresas estatales, de conformidad con el artículo 3 de su Ley Orgánica, Ley N° 6815.”

Esta disposición establece el rol de MIDEPLAN y de la Dirección General de Servicio Civil como instancias técnicas de asesoría y acompañamiento en materia de empleo público. Desde la perspectiva del control interno, este artículo refuerza la importancia de contar con **marcos normativos y operativos** técnicamente actualizados y alineados con los principios vigentes, aun cuando dicha asistencia técnica no resulte obligatoria para las instituciones excluidas del ámbito de la rectoría.

- **Artículo 9, inciso :**

“Artículo 9.-Lineamientos Técnicos.

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en coordinación con la La Dirección General de Servicio Civil, emitirá los lineamientos técnicos para encausar los procesos continuos de planificación de recursos humanos, que se aplicarán a las relaciones de empleo público y empleo mixto de los órganos y

entidades cubiertos en la rectoría, ello según los alcances dispuestos en el artículo 11 de la Ley Marco de Empleo Público.

Específicamente, para las siguientes materias, las instancias encargadas de emitir los lineamientos técnicos respectivos son:

a) *MIDEPLAN como rector en materia de empleo público:*
(...)

iii. *Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas, en los cuales se definirán claramente los puestos de nivel directivo que conforman la Alta Dirección Pública.”*

El artículo dispone la emisión de lineamientos técnicos en materias clave como reorganizaciones administrativas, planificación de recursos humanos y definición de puestos directivos. Estos lineamientos constituyen un parámetro técnico de referencia, particularmente útil para valorar la consistencia y actualidad de instrumentos como reglamentos internos y estudios de reorganización.

- **Artículo 14:**

“Artículo 14.- Distribución de las Clases de Puestos en las Familias Correspondientes. *La definición de las clases de puestos y cargos que integren cada familia laboral, la estructura según la cual se desarrollará la descripción de cada clase, así como las actualizaciones que eventualmente se requieran, se realizará de acuerdo con la naturaleza de sus funciones, en apego al marco de legalidad vigente que defina dicha naturaleza y siguiendo las siguientes reglas y parámetros para cada familia:*

(...)

Para dicha definición, el Superior Jerárquico de cada institución, previo análisis de las unidades administrativas de Recursos Humanos, deberá aprobar la distribución de puestos en cada familia, conforme a lo señalado en los incisos anteriores, lo cual deberá remitir al jerarca de MIDEPLAN para su aprobación como rector en materia de empleo público. En cuanto a las instituciones excluidas de esta rectoría, no se requerirá de la aprobación referida, sino, únicamente, la determinación del ente, de conformidad con lo establecido en el párrafo segundo del artículo 13 de la Ley Marco de Empleo Público.

MIDEPLAN tendrá un plazo de 15 días hábiles, a partir de recibida la solicitud, para brindar la aprobación a la que se refiere el párrafo anterior, cuando esta resulte aplicable. Asimismo, podrá ajustar directamente la distribución de puestos cuando

esto resulte pertinente, en virtud de lo señalado en el artículo 33 de la Ley Marco de Empleo Público y de un diseño estandarizado para la distribución de las familias.”

Esta norma define criterios técnicos para la clasificación y actualización de puestos, reconociendo expresamente que, en el caso de instituciones excluidas de la rectoría, no se requiere aprobación de MIDEPLAN, sino la determinación interna correspondiente. No obstante, el artículo establece estándares técnicos mínimos que sirven como guía para evaluar la razonabilidad y actualidad de los instrumentos institucionales.

- **Artículo 18:**

“Artículo 18.- Aplicación de Sistemas de Selección en concursos, promociones y periodo de prueba. *Para los procesos o concursos orientados a nombramientos en puestos de empleo público en un régimen de carrera administrativa- a las entidades y órganos cubiertos por la rectoría del MIDEPLAN-, aplicarán los sistemas de selección según las siguientes reglas, salvo lo dispuesto en otra norma con rango de ley y de forma expresa:*

a) En los procesos o concursos para el reclutamiento y selección de personas de nuevo ingreso o generalidad de oferentes a partir de concursos externos, o para la conformación de registros de elegibles generales con demostración de idoneidad, únicamente se podrán aplicar los sistemas de selección concurso de oposición o el de oposición.

b) En concursos internos o concursos internos ampliados en los que se podrán considerar como postulantes toda persona que tenga una relación de empleo estatutaria, pública o mixta -incluidos los servidores interinos, así como los empleados de confianza-tiene derecho a que se le tome en cuenta para participar con arreglo a las disposiciones normativas aplicables, en los concursos convocados para llenar una plaza vacante, siempre y cuando reúna los requisitos exigidos para ello con la condición de elegible.

c) En procesos internos desarrollados específicamente para promoción de personal mediante ascensos directos según las vías y normas de carrera administrativa que sean válida y eficazmente definidas, en los que se podrán considerar como postulantes a personas con nombramientos titulares o interinos vigentes en un régimen de carrera administrativa e idoneidad demostrada o demostrable mediante los instrumentos técnicos respectivos, sin que esto implique la omisión o desatención de otros requisitos específicos imprescindibles según la clasificación del puesto, se podrá aplicar el sistema de selección concurso de oposición, el de oposición o el de concurso de valoración de méritos. En este último sistema, sin exceptuar la aplicación ponderada de entrevistas apoyadas en cuestionarios o guías uniformes y preestablecidas, como instrumento técnico y objetivo complementario, con el propósito de determinar la idoneidad de personas candidatas para la ocupación de un puesto específico.

A excepción del personal de alta dirección pública, de confianza y de aquel cuyo nombramiento se defina según legislación específica, toda persona servidora ya sea nombrado como interino o en propiedad, deberá cumplir con un período de prueba de tres meses de servicio continuo, salvo que se disponga lo contrario en norma superior, contados a partir de la fecha de su ingreso o a partir del momento en que ocupa otro puesto, luego del cual, si la evaluación realizada por su superior inmediato es satisfactoria, será ratificada su condición de servidora regular o titular del puesto asumido. La evaluación referida la harán la Unidad de Recursos Humanos con la jefatura inmediata de la persona servidora, mediante la aplicación de los instrumentos técnicos establecidos al efecto. En caso de que no se realice la evaluación respectiva, está será convalidada, so pena de responsabilidad administrativa para la jefatura a cargo de realizar la evaluación.”

El artículo desarrolla con mayor detalle los sistemas de selección basados en mérito, oposición y evaluación objetiva. La ausencia de estos enfoques en **las regulaciones y disposiciones internas emitidas con anterioridad** evidencia un desfase técnico frente a los estándares actualmente vigentes en materia de empleo público.

- **Artículo 26:**

“Artículo 26.- La Gestión del Desarrollo.

La Gestión del Desarrollo estará dirigida a estimular el crecimiento profesional de las personas en las entidades y órganos sujetas a la rectoría de MIDEPLAN, para agregar valor a los servicios brindados a los habitantes de la República.

Para ese propósito se deberá establecer un marco regulatorio del Subsistema de la Gestión del Desarrollo en un plazo de doce meses posteriores a la entrada en vigencia (SIC) de este Reglamento, congruente con los postulados rectores establecidos en la Ley Marco de Empleo Público, N° 10.159 y considerando tendencias actualizadas y buenas prácticas en materia de capacitación y desarrollo de las personas servidoras. Ese marco regulatorio comprenderá las disposiciones, procedimientos e instrumentos técnicos que emitirá la Dirección General de Servicio Civil, conforme con los lineamientos que disponga el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, la cual también brindará asesoría, seguimiento y control a las distintas instituciones públicas conforme con el alcance establecido en este Reglamento, todo lo anterior, en materia de promociones de personal, de carrera administrativa, de capacitación y de desarrollo de las personas servidoras públicas cuyas relaciones de trabajo estén sujetas a los alcances de este Reglamento. Lo indicado será complementado con las labores de asesoría que corresponden específicamente al Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil.

Para las actividades y programas de capacitación y desarrollo de personal dedicado al servicio docente y cubierto por las disposiciones del Título II del Estatuto de Servicio Civil, que serán responsabilidad del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, deberán considerarse las políticas o programas educativos aprobados por el Consejo Superior de Educación, así como lineamientos generales emitidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica que resulten aplicables.”

- **Artículo 28:**

“Artículo 28.- Capacitación del personal.

La capacitación del personal deberá apoyar de manera efectiva la integridad y transparencia en la función pública, así como el fortalecimiento de las competencias claves, requeridas para el desempeño en la Alta Dirección Pública, estableciendo un programa de capacitación que considere las líneas rectoras definidas por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

La capacitación para el fortalecimiento de las competencias directivas debe realizarse mediante acciones coordinadas de capacitación y desarrollo asociadas a toda la gestión de recursos humanos, para asegurar la mayor eficiencia y eficacia, contribuir a la modernización del Estado, la competitividad, y agregar valor público a los productos y servicios prestados a los habitantes de la República.”

Estas disposiciones establecen la necesidad de contar con un marco regulatorio actualizado para la gestión del desarrollo y la capacitación del personal, alineado con principios de mérito, eficiencia y fortalecimiento de competencias. Tales artículos constituyen un referente para valorar la suficiencia técnica de los planes y políticas institucionales en esta materia.

- **Artículo 30:**

“Artículo 30.- Evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas.

La evaluación del desempeño será un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de las personas servidoras públicas bajo el ámbito de rectoría de MIDEPLAN.

Los instrumentos de evaluación deberán ser objetivos y garantizar en todo momento la igualdad de trato ante la ley para la persona servidora pública, por lo cual, se prohíbe cualquier valoración por cuestiones políticas, religiosas, sexuales, étnicas, de género o cualquier otra causa discriminatoria, de acoso laboral o por eventuales denuncias en contra de sus superiores por posibles faltas en contra de la

administración eficiente de los recursos de la Hacienda Pública o del cumplimiento de deberes.

Las instituciones de educación superior universitaria estatal emitirán las disposiciones que regularán la evaluación del desempeño de su personal para el adecuado cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo de la Educación Superior Estatal y los artículos 84, 85 y 87 de la Constitución Política.

La evaluación del desempeño contempla como etapas básicas:

- 1. Planificación.*
- 2. Sensibilización y formación.*
- 3. Ejecución de la evaluación del desempeño, que ameritará al menos:*
 - 3.1 Un plan de evaluación a cada persona trabajadora.*
 - 3.2. Evaluaciones parciales con el objetivo de revisar avances.*
 - 3.3. Evaluación final.*
 - 3.4. Realimentación o comunicación constante con la persona servidora.*
- 4. Análisis y entrega de resultados.”*

• **Artículo 31:**

“Artículo 31.- Principios Rectores.

Son principios rectores de la evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas:

- a) Principio de legalidad.*
- b) Principio de excelencia en el servicio.*
- c) Principio de mérito, capacidad y competencias.*
- d) Principio de Prevalencia del interés general.*
- e) Principio de participación.*
- f) Principio de transparencia.*
- g) Principio de objetividad e imparcialidad.*
- h) Principio de igualdad de oportunidad, trato y no discriminación.*
- i) Principio de eficacia.*
- j) Principio de eficiencia.”*

• **Artículo 32:**

“Artículo 32.- Lineamientos a Evaluación de Desempeño. *Las instituciones en el ámbito de la Rectoría de MIDEPLAN deberán contar con sus propios instrumentos técnicos específicos de evaluación de desempeño, en aras de que estos se apeguen tanto a la Ley Marco de Empleo Público como a la consecución de metas, objetivos y resultados institucionales, los cuales deberán ser formulados por la instancia*

encargada de la gestión de Recursos Humanos. Para ello, deberán apegarse a los lineamientos generales y modelo general de evaluación de desempeño emitidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en coordinación con la Dirección General de Servicio Civil.

La Dirección General de Servicio Civil brindará asistencia técnica, seguimiento y control para la implementación, desarrollo y mejora de los procesos de evaluación de desempeño a las instituciones cubiertas bajo el ámbito de rectoría de MIDEPLAN, salvo lo ya dispuesto en este Reglamento para las instituciones de la educación universitaria estatal quienes emitirán sus propias disposiciones de evaluación de desempeño de su personal.”

Estos artículos definen la evaluación del desempeño como un instrumento central para la mejora continua, la toma de decisiones y la gestión del talento humano, estableciendo principios, etapas y lineamientos técnicos generales. Aun cuando su aplicación obligatoria se circunscribe a las instituciones bajo la rectoría de MIDEPLAN, su contenido representa un modelo de referencia para valorar la integralidad y coherencia de los sistemas de evaluación institucionales.

- **Artículo 58:**

“Artículo 58.- Reglamentos autónomos de servicio. En el caso de las dependencias y los órganos del Poder Ejecutivo, los reglamentos autónomos de servicio deberán contar con el aval del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, previa emisión del criterio técnico y jurídico de la Dirección General de Servicio Civil. Adicionalmente, los reglamentos autónomos de servicio de las instituciones que están bajo el ámbito de competencia de la Autoridad Presupuestaria, deberán contar con el visto bueno de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, en lo correspondiente a su conformidad con las directrices y los lineamientos generales y específicos de política presupuestaria formulados por la Autoridad Presupuestaria.”

Esta disposición regula los requisitos de aval técnico y jurídico para los reglamentos autónomos de servicio en el ámbito del Poder Ejecutivo y otras entidades bajo rectoría. En el caso del INAMU, su contenido no se analiza como obligación jurídica directa, sino como parámetro comparativo que permite evidenciar el desfase temporal y técnico de reglamentos emitidos con anterioridad a la Ley 10159.

El conjunto de normas precitadas no se utiliza para atribuir incumplimientos derivados de una sujeción obligatoria inexistente, sino como **referente técnico** para valorar el grado de actualización, coherencia interna y suficiencia operativa **del marco normativo y procedimental vigente en el INAMU**, en concordancia con los principios de legalidad,

mérito, transparencia, eficiencia, igualdad sustantiva y rendición de cuentas que caracterizan el modelo contemporáneo de empleo público.

CAUSA

Las causas que explican la **desactualización de la normativa institucional vigente** son las siguientes:

1) Emisión de instrumentos en contexto normativo anterior

- Los reglamentos y manuales se diseñaron bajo estándares y necesidades de marcos normativos previos, sin anticipar cambios posteriores del modelo nacional de empleo público.

2) Ausencia de un mecanismo institucional periódico de revisión normativa

- No existe un procedimiento formal para evaluar la vigencia, pertinencia técnica y actualización de reglamentos de manera sistemática.

3) Limitada integración estratégica de la normativa de empleo público dentro del sistema de planificación institucional

- La normativa se mantiene aislada, sin ser alineada con planes estratégicos o instrumentos de gestión del talento humano.

4) Enfoque predominantemente formal sobre la vigencia jurídica

- Se prioriza la vigencia legal por sobre la evaluación sustantiva de pertinencia técnica y adecuación operativa a estándares contemporáneos.

5) Insuficiente articulación con la evolución del modelo nacional de empleo público como referente técnico

- Las mejoras y principios de mérito, eficiencia y rendición de cuentas presentes en el modelo nacional no se incorporan de manera sistemática en los instrumentos institucionales.

EFECTO

La desactualización de la normativa institucional vigente genera consecuencias operativas, jurídicas y estratégicas que afectan la coherencia y efectividad del sistema de gestión del talento humano del INAMU, entre las que se identifican las siguientes:

1) Incremento del riesgo jurídico potencial

- Procesos de selección, movilidad o desarrollo podrían ser cuestionados por falta de fundamentación técnica actualizada, aun cuando no exista obligación legal directa.

2) Debilitamiento del Sistema de Control Interno

- La desalineación normativa reduce la capacidad de coherencia y seguimiento de los instrumentos internos, afectando la supervisión de riesgos.

3) Limitación en la consolidación del modelo meritocrático institucional

- La falta de criterios actualizados para selección, evaluación y desarrollo de personal debilita la aplicación del mérito como principio rector.

4) Alcance restringido del SEVRI como herramienta estratégica

- Riesgos relacionados con talento humano no se reflejan plenamente en los planes de gestión o mitigación, reduciendo la eficacia del sistema.

5) Menor eficiencia operativa

- Procedimientos basados en normativa desactualizada pueden generar duplicidad de esfuerzos, inconsistencias y retrasos en la gestión de talento humano.

6) Limitación en la capacidad institucional de alinearse con estándares contemporáneos de gobernanza pública

- Reduce la percepción de rigor técnico y coherencia con mejores prácticas en empleo público, afectando la modernización institucional y la planificación estratégica a mediano plazo.

(Ver Conclusión 02). (Ver Recomendación 02).

4. CONCLUSIONES

4.1 DEBILIDADES NORMATIVAS Y OPERATIVAS EN INSTRUMENTOS CLAVE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Del análisis efectuado se concluye que el INAMU presenta debilidades normativas y operativas de carácter transversal en los instrumentos institucionales vinculados a la gestión del talento humano, particularmente en materia de sucesión, capacitación, selección y evaluación del desempeño.

Si bien dichos instrumentos existen formalmente y se han desarrollado esfuerzos institucionales orientados a su actualización, no incorporan de manera homogénea ni sistemática componentes operativos mínimos de trazabilidad, articulación e integración funcional que permitan consolidar un sistema integral, verificable y basado en evidencia para la gestión del talento humano.

Estas debilidades se reflejan, entre otros aspectos, en la insuficiente definición de responsables, cronogramas, indicadores de desempeño y mecanismos formales de seguimiento, así como en la limitada articulación entre los distintos instrumentos, lo que restringe la consolidación de un ciclo completo de gestión del talento humano y reduce la capacidad institucional para sustentar decisiones en información objetiva y resultados verificables.

Asimismo, se determinó que la evaluación del desempeño, aunque formalmente existente, no se utiliza de forma sistemática como insumo transversal para procesos clave como capacitación, movilidad, desarrollo profesional o sucesión, lo cual limita la plena consolidación de un enfoque meritocrático integrado y debilita la aplicación práctica de principios de mérito, igualdad sustantiva, transparencia y rendición de cuentas.

Si bien el INAMU, en su condición de institución autónoma, no se encuentra jurídicamente obligado a sujetarse plenamente al Sistema General de Empleo Público, la limitada armonización técnica progresiva con estándares contemporáneos de gestión pública incrementa la exposición a riesgos operativos y de control, afecta la trazabilidad institucional y restringe la capacidad de la organización para demostrar una gestión del talento humano integral, coherente y sostenible.

(Ver Hallazgo 01). (Ver Recomendación 01).

4.2 NORMATIVA DESACTUALIZADA

La revisión efectuada evidencia que la normativa institucional estructural del INAMU fue emitida en un contexto jurídico anterior a la entrada en vigor de la Ley N.º 10159 y su Reglamento, y no ha sido objeto de una actualización sistemática que incorpore plenamente los enfoques contemporáneos de gestión estratégica del talento humano.

Si bien los instrumentos se encuentran formalmente vigentes y cumplen funciones regulatorias básicas, su desactualización técnica limita la incorporación integral de mecanismos de mérito, evaluación del desempeño, movilidad y planificación estratégica, afectando la coherencia interna y la articulación sistémica del marco normativo institucional.

Esta situación genera un riesgo relevante de debilitamiento del Sistema de Control Interno y de la gobernanza institucional en materia de empleo público, sin constituir incumplimiento normativo directo, pero sí una oportunidad estratégica de fortalecimiento institucional.

(Ver Hallazgo 02). (Ver Recomendación 02).

Ambos hallazgos evidencian un fenómeno estructural común: la necesidad institucional de actualizar, armonizar y fortalecer el marco normativo interno que regula la gestión del empleo público en el INAMU. Esta actualización no se limita a su alineación con la Ley N.º 10159 y su Reglamento como referente normativo nacional, sino que implica un ajuste técnico y operativo que asegure la coherencia normativa, la seguridad jurídica y la consolidación de una gestión del talento humano basada en mérito, igualdad sustantiva, transparencia y sostenibilidad institucional. Asimismo, la adecuación de los instrumentos normativos y operativos es fundamental para fortalecer la gobernanza interna, mejorar la trazabilidad de las decisiones, optimizar la articulación de los procesos de selección, evaluación, capacitación y movilidad, y garantizar la rendición de cuentas frente a los órganos de control y la ciudadanía.

5. RECOMENDACIONES

5.1 RECOMENDACIÓN

A LA PRESIDENCIA EJECUTIVA, EN COORDINACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y LA UNIDAD DE ASESORÍA LEGAL:

En un plazo no mayor a **ciento ochenta (180) días**, disponer y coordinar la realización de una revisión técnica integral de la normativa institucional vigente vinculada a la gestión del talento humano, con el propósito de identificar, priorizar y documentar los reglamentos, manuales y procedimientos que requieran armonización, actualización o fortalecimiento técnico, tomando como referentes orientadores los estándares y buenas prácticas contenidos en la Ley Marco de Empleo Público (Ley N.º 10159) y su Reglamento.

El proceso deberá concebirse como un ejercicio institucional integral de revisión, actualización y articulación normativa, que trascienda el ámbito operativo del Departamento de Recursos Humanos e incorpore la validación jurídica y la definición estratégica correspondiente, particularmente en materia de:

- Sucesión
- Capacitación
- Selección
- Evaluación del desempeño

En ese marco, la intervención institucional deberá orientarse, como mínimo, a los siguientes componentes estructurales:

1) Incorporación de componentes operativos mínimos en cada instrumento, tales como:

1. Definición clara de responsables institucionales.
2. Cronogramas de ejecución y actualización.
3. Indicadores de desempeño e impacto verificables.
4. Mecanismos sistemáticos de seguimiento, evaluación y mejora continua.

2) Articulación funcional entre instrumentos, de manera que conformen un ciclo integrado de gestión del talento humano, permitiendo la trazabilidad entre

planificación, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo profesional y sucesión institucional.

- 3) **Fortalecimiento del uso técnico de la evaluación del desempeño** como insumo objetivo para decisiones en materia de capacitación, movilidad, desarrollo y sucesión, conforme a principios de mérito, igualdad sustantiva, transparencia y rendición de cuentas.
- 4) **Establecimiento de un mecanismo institucional de actualización normativa periódica**, que permita revisar y adecuar los instrumentos ante cambios en el entorno legal, técnico o estratégico, así como incorporar lineamientos y buenas prácticas nacionales, en la medida en que resulten compatibles con la autonomía institucional del INAMU.

La implementación de esta recomendación permitirá fortalecer el sistema de control interno, reducir la exposición a riesgos operativos y de gobernanza, mejorar la trazabilidad institucional y consolidar un modelo integral y sostenible de gestión del talento humano.

(Ver hallazgo 01). (Ver conclusión 01).

5.2 RECOMENDACIÓN

A LA PRESIDENCIA EJECUTIVA, EN COORDINACIÓN CON LA UNIDAD DE ASESORÍA LEGAL Y EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

En un plazo no mayor a **ciento ochenta (180) días**, disponer la revisión y actualización técnica de la normativa estructural vinculada a la gestión del empleo público institucional, con el objetivo de fortalecer la coherencia normativa, la seguridad jurídica, la trazabilidad operativa y la alineación estratégica con estándares contemporáneos de gestión pública.

El proceso deberá contemplar como mínimo:

- 1) Actualización del **Reglamento Autónomo de Servicios**, incorporando mecanismos verificables de mérito, concursos, evaluación del desempeño y movilidad funcional.
- 2) Revisión técnica del **Marco Orientador del SEVRI** para integrar riesgos asociados al talento humano dentro del sistema estratégico de valoración institucional.

- 3) Armonización con los instrumentos derivados de la **Recomendación 01**, garantizando coherencia sistémica.
- 4) Establecimiento de un **mecanismo permanente de revisión normativa periódica**.

La implementación permitirá fortalecer el Sistema de Control Interno, reducir riesgos operativos y consolidar un marco normativo actualizado y técnicamente robusto.

(Ver hallazgo 02). (Ver conclusión 02).

6. ANÁLISIS DE LAS OBSERVACIONES RECIBIDAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración					
Dependencia que emite observaciones:	Departamento de Recursos Humanos				
Referencia documental:	OFICIO INAMU-DAF-DRH-031-2026 VC				
Detalle en el Informe Borrador:	Adecuación Normativa.				
Comentario de la Administración No.1:	Se solicita delimitar con mayor precisión que el análisis requerido se refiere específicamente a las brechas identificadas en los procedimientos, lineamientos y normativa interna relacionados con la Gestión del Talento Humano en el marco de la Ley N° 10159, así como establecer que los hallazgos deberán ser comunicados y escalados a la Presidencia Ejecutiva. Asimismo, se indica que la adecuación normativa no es un tema exclusivo del Departamento de Recursos Humanos y requiere participación institucional amplia.				
¿Se acoge la observación?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL <input checked="" type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	Se considera razonable precisar que el proceso de revisión debe concebirse como un ejercicio institucional articulado y no exclusivo del Departamento de Recursos Humanos. En ese sentido, se ajustará la redacción para reforzar el carácter integral y la participación de instancias competentes, bajo coordinación técnica del Departamento de Recursos Humanos.				

	No obstante, se mantiene el criterio de que el Departamento de Recursos Humanos, como instancia técnica rectora en materia de talento humano dentro del INAMU, debe liderar técnicamente el proceso. Asimismo, el informe ya contempla la participación de la Presidencia Ejecutiva mediante recomendación específica, por lo que no se desvirtúa el alcance originalmente planteado.
--	---

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración						
Dependencia que emite observaciones:	Departamento de Recursos Humanos					
Referencia documental:	OFICIO INAMU-DAF-DRH-031-2026 VC					
Detalle en el Informe Borrador:	Plazo de sesenta (60) días para realizar la revisión técnica integral.					
Comentario de la Administración No.2:	Se solicita ampliar el plazo a ciento ochenta (180) días, a fin de permitir un análisis más exhaustivo y garantizar una adecuada articulación institucional.					
¿Se acoge la observación?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>Se considera técnicamente razonable la ampliación del plazo, en atención a la complejidad del proceso de revisión normativa, la necesidad de coordinación interinstitucional y la eventual participación de instancias jurídicas y estratégicas.</p> <p>En consecuencia, el plazo se ajusta a ciento ochenta (180) días, entendiéndose que dicho periodo deberá destinarse a la realización del diagnóstico técnico integral, la identificación de brechas, la priorización de acciones y la formulación del plan institucional de armonización normativa, garantizando una adecuada articulación institucional y sostenibilidad técnica en su implementación.</p>					

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración	
Dependencia que emite observaciones:	Departamento de Recursos Humanos

Referencia documental:	OFICIO INAMU-DAF-DRH-031-2026 VC					
Detalle en el Informe Borrador:	Observaciones relacionadas con el Manual de Procedimiento para la Captación y Selección del Talento Humano, particularmente sobre regularización de interinatos prolongados.					
Comentario de la Administración No.3:	Se indica que el Manual fue actualizado en octubre de 2024 incorporando elementos de la Ley N° 10159; que la aplicación del Transitorio IX se ha gestionado mediante planes específicos remitidos a la Presidencia Ejecutiva; y que existen resultados concretos en términos de nombramientos en propiedad.					
¿Se acoge la observación?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input checked="" type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	Se reconoce que el Departamento de Recursos Humanos ha realizado acciones relevantes, incluyendo actualización normativa y elaboración de planes específicos para la aplicación del Transitorio IX. No obstante, el hallazgo no cuestiona la validez del Manual ni la existencia de acciones puntuales, sino la ausencia de integración sistemática de dichos esfuerzos dentro de un marco normativo institucional armonizado. En consecuencia, se incorporará en el informe referencia expresa a los avances señalados, sin que ello modifique la conclusión estructural sobre la necesidad de mayor articulación normativa y operativa.					

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración	
Dependencia que emite observaciones:	Departamento de Recursos Humanos
Referencia documental:	OFICIO INAMU-DAF-DRH-031-2026 VC
Detalle en el Informe Borrador:	Observación sobre la necesidad de articulación entre el proceso de selección y el sistema institucional de evaluación del desempeño.
Comentario de la Administración No.4:	Se argumenta que la evaluación del desempeño pertenece a otro proceso (Desarrollo Humano) y no debe integrarse al Manual de Captación y Selección.

¿Se acoge la observación?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input checked="" type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>La Auditoría Interna no propone la integración normativa de ambos procesos en un mismo instrumento, sino el fortalecimiento de la articulación técnica y trazabilidad entre ellos, conforme a los principios del modelo de empleo público.</p> <p>Desde una perspectiva sistémica de gestión del talento humano, la evaluación del desempeño constituye un insumo técnico relevante para decisiones de desarrollo, movilidad y sucesión. En consecuencia, se ajustará la redacción para aclarar que la recomendación se refiere a mecanismos de interoperabilidad y no a fusión normativa de manuales.</p>					

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración						
Dependencia que emite observaciones:	Departamento de Recursos Humanos					
Referencia documental:	OFICIO INAMU-DAF-DRH-031-2026 VC					
Detalle en el Informe Borrador:	Observación sobre la posibilidad de impugnación de resultados de pruebas psicométricas.					
Comentario de la Administración No.5:	Se indica que las pruebas psicométricas son instrumentos estandarizados científicamente, no susceptibles de apelación interna, y que cualquier cuestionamiento debe tramitarse ante el Colegio Profesional correspondiente.					
¿Se acoge la observación?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	PARCIAL	<input type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>La observación del informe no cuestiona la validez técnica ni científica de las pruebas psicométricas, sino la necesidad de garantizar claridad procedimental y salvaguardas administrativas en el proceso de selección.</p> <p>Desde el enfoque de control interno y debido proceso administrativo, la Institución debe asegurar mecanismos transparentes de revisión y documentación, aun cuando el contenido técnico de las pruebas no sea modificable. En consecuencia, se mantiene el señalamiento en cuanto a la necesidad de reforzar las garantías procedimentales.</p>					

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración						
Dependencia que emite observaciones:	Departamento de Recursos Humanos					
Referencia documental:	OFICIO INAMU-DAF-DRH-031-2026 VC					
Detalle en el Informe Borrador:	Observación sobre fortalecimiento de controles para la prevención y gestión de conflictos de interés dentro del proceso de selección.					
Comentario de la Administración No.6:	Se indica que la gestión de conflictos de interés corresponde a otro subproceso dentro del Proceso 6.3 (Desarrollo Humano) y no al Proceso de Captación y Selección.					
¿Se acoge la observación?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input checked="" type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>Se reconoce que la gestión de conflictos de interés puede encontrarse regulada en otro subproceso. No obstante, desde la perspectiva de control interno, el proceso de selección constituye un punto crítico de riesgo en materia de conflictos de interés.</p> <p>Por tanto, la recomendación se mantiene en cuanto a la necesidad de garantizar mecanismos explícitos de prevención y control aplicables durante los procesos concursales, independientemente de la ubicación formal del subproceso dentro del mapa institucional.</p>					

7. ANEXOS

N°	Descripción	Anexos
1	Observaciones recibidas de la administración.	OFICIO INAMU-DAF-DRH-031-2026 VC

C.c. Sr. Nelson Sánchez Valverde, Coordinador de Área, Departamento de Recursos Humanos.
 Sr. Vladimir Cubillo Marengo, jefatura a.i. Unidad de Asesoría Legal
 Archivo.



09 de febrero 2026

INAMU-DAF-DRH-031-2026

Página 1 de 5

Señor

Randall Umaña Villalobos

Auditor Interno del INAMU

Asunto: Información a considerar en el informe especial de Auditoría sobre la adecuación de instrumentos institucionales de Gestión del Talento Humano a los estándares de la Ley N°10159 remitido mediante oficio INAMU-JD-AI-005-2026

Estimado señor:

Reciba un cordial saludo. En seguimiento al proceso de revisión del informe AI-In-001-2026 remitido mediante oficio INAMU-JD-AI-005-2026 el pasado 07 de enero del 2026 en donde se indica que *“se solicita informar a la Auditoría Interna lo antes posible, con el objetivo de coordinar el envío del informe borrador para su lectura previa y realizar la convocatoria correspondiente”*, se informa que de acuerdo con las observaciones planteadas por esta dependencia en la reunión sostenida el 02 de febrero del 2026, me permito solicitar que las recomendaciones sean ajustadas de la siguiente manera:

- Delimitar con mayor precisión que el análisis requerido se refiere específicamente a las brechas identificadas en los procedimientos, lineamientos y normativa interna relacionados con la Gestión del Talento Humano, en el marco de las obligaciones establecidas en la Ley N°10159, Ley Marco de Empleo Público.
- Establecer de forma expresa que los hallazgos y brechas detectadas deberán ser comunicados y escalados a la instancia correspondiente, en este caso la Presidencia Ejecutiva, para que determine si el contenido debe someterse a tamizaje jurídico o si procede su validación en ese nivel.
- Si bien el Departamento Recursos Humanos mantiene su rol como ente técnico según la Ley Marco de Empleo Público, es necesario precisar que, la implementación y adecuación normativa requiere la participación de todas las áreas institucionales.

Adicionalmente, conforme a lo conversado, se plantea la solicitud de ampliar el plazo de cumplimiento a 180 días, con el fin de permitir un análisis más exhaustivo y garantizar una adecuada articulación institucional.

Lo anterior se fundamenta en que, si bien la normativa vinculada a la Ley N°10159 tiene un impacto directo en la Gestión del Talento Humano, no constituye un tema exclusivo de este Departamento. Por el contrario, representa un proceso institucional integral que implica responsabilidades compartidas entre diversas áreas, así como la necesidad de involucrar oportunamente a la jerarca institucional.



Referente al apartado 2.9.4 vinculado con el Manual de Procedimiento para la Captación y Selección del Talento Humano, es importante indicar que en el informe se indica que ***“Desde una perspectiva de control interno y gestión de riesgos, el análisis realizado permite concluir que el Manual presenta un alto grado de adecuación técnica respecto de los principios y referentes del modelo nacional de empleo público. No obstante, se identificaron oportunidades de fortalecimiento en aspectos específicos, tales como: el desarrollo operativo de procedimientos para la regularización de interinatos prolongados; la articulación sistemática con el sistema institucional de evaluación del desempeño; la precisión de mecanismos de revisión o impugnación de determinados resultados del proceso de selección; y el fortalecimiento de controles para la prevención y gestión de conflictos de interés.”***

A propósito, es importante indicar el Manual de Procedimiento de Captación y Selección contempla aquellos aspectos normativos y procedimentales exclusivamente necesarios para llevar a cabo los procesos concursales para que los nombramientos se realicen siguiendo el marco normativo y legal vigente en aras de que se seleccione a las personas más idóneas para ocupar los “la validez ni la aplicabilidad del Manual vigente, sino que constituyen insumos técnicos orientados a su mejora progresiva”.

En ese entendido, se informa que tal y como se menciona en dicho Procedimiento, la actualización a octubre del 2024 fue precisamente incorporar todo lo concerniente a la reciente publicada Ley N°10159, cuya normativa se estudió para incorporar los elementos necesarios para que los procesos concursales estuvieran alineados con dicha normativa.

Por ejemplo, en cuanto a la regularización de “nombramientos interinos prolongados”, se informa que el Procedimiento indica explícitamente lo referente a la aplicación del transitorio IX de la Ley Marco Empleo Público, informando que en el ***“Se exceptúan aquellas actividades y tareas necesarias para la aplicación del plan para realizar los procedimientos necesarios que permitan realizar nombramientos en propiedad en plazas que se encuentran interinas vacantes, tal y como lo establece el transitorio IX de la Ley Marco Empleo Público N°10159, su reglamento y lineamientos adicionales como la Resolución DG-RES-08-32 88-2023, entre otros.”***

La razón por la cual no se desarrolla más acerca de este tema en el Manual, es porque en la citada Resolución DG-RES-08-32 88-2023 tenía como objetivo emitir las siguientes disposiciones generales para la “Elaboración del Plan para el nombramiento en plazas interinas vacantes dentro del Régimen Estatutario”, en aplicación del Transitorio IX de la Ley Marco de Empleo Público. Considerando esto, en esa resolución se establecen las pautas a seguir para la aplicación de dicho transitorio, por lo tanto, al momento de su generación, no se encontró sentido para repetir en ese documento lo que ahí se establecía, nuevamente considerando la razón de existencia de un manual de procedimiento.

Aunado a lo anterior, referente a los nombramientos interinos prolongados y dado que la misma Ley y su reglamento, así como la resolución supra mencionada requerían un “plan”, en cumplimiento el Departamento de Recursos Humanos remitió a la Presidencia Ejecutiva el 18 de marzo del 2024 el informe INAMU-DAF-DRH-In-01-2024 del “plan para realizar los procedimientos necesarios que permitieran realizar nombramientos en propiedad en plazas



que se encontraban interinas vacantes”, para su respectivo V.ºB.º. Adicionalmente, se informó que, una vez firmado el documento, sería publicado en la Plataforma Integral de Empleo Público en cumplimiento del transitorio IX de la Ley Marco Empleo Público.

En virtud de que no se obtuvo respuesta del documento firmado (INAMU-DAF-DRH-In-01-2024), se remitió el oficio INAMU-DAF-DRH-0263-2024, de fecha 03 de junio del 2024 indicando lo siguiente: ***“...quedamos atentos a su pronta respuesta, ya que la información se encuentra pendiente de publicar en la Plataforma Integral de Empleo Público en cumplimiento del transitorio IX de la Ley N°10159 y al no publicarla en tiempo y forma se genera un eventual riesgo institucional, por el hecho de no formalizar ni publicar dicha ruta.”***

Ante la ausencia de respuesta, se generó nuevamente el informe, dando como resultado el INAMU-DAF-DRH-In-06-2024, remitido el 05 de noviembre del 2024, dentro del cual se actualizó la información que se había remitido meses atrás, cuyo aval por parte de la Presidencia Ejecutiva para iniciar con la aplicación del transitorio se realizó mediante correo electrónico, de fecha 15 de julio del 2025. Dicho plan consideró otros elementos para reducir la cantidad de interinazgos, dando como resultado un año 2025 en el cual se realizaron 33 nombramientos en propiedad mediante procesos concursales ordinarios y 10 nombramientos en propiedad mediante la aplicación del Transitorio IX. Teniendo como resultado 43 nombramientos en propiedad lo que representa una estabilidad de la nómina superior al 12%, cifras que no tienen precedentes en la última década.

Considerando lo anterior, se observa que el informe AI-In-001-2026 no consideró elementos normativos complementarios realizados por el Departamento de Recursos Humanos para abordar casos específicos de requerimientos establecidos en la Ley Marco Empleo Público, por lo tanto, se recomienda que se considere dentro de las observaciones a dicho Manual de Procedimiento, que si bien hay temáticas en particular que no se desarrollan, se conecta con normativa interna y externar para efectos de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley N°10159.

Referente a ***“la articulación sistemática con el sistema institucional de evaluación del desempeño”***, se informa que dicha temática no se encuentra relacionada directamente con la Atracción y selección de personal, por lo tanto, atañe por completo a otro proceso, en este caso, la evaluación del desempeño corresponde regularizarse mediante Manual Especifico del Proceso de Desarrollo Humano.

A continuación, se puede observar el mapa de procesos del Departamento recientemente aprobado por la Unidad de Planificación a mediados del 2025:



6. Macroproceso: Gestión del Talento Humano



Tal y como se puede observar, vincular el Proceso 6.1. con un subproceso del proceso 6.3 resultaría innecesario y podría ser contraproducente, ya que la medición del desempeño es periódica y no se vincula directamente con el personal recientemente contratado. Lo anterior, por cuando intervienen un conjunto de factores ambientales y personales que podría beneficiar o afectar el desempeño individual de cada persona funcionaria.

La recomendación en este caso es generar un apartado específico en el informe, separado del Proceso de Captación y Selección del Talento Humano que aborde lo referente a la aplicabilidad de la evaluación del desempeño regulada por MIDEPLAN.

En cuanto a la evaluación de pruebas psicométricas, se encontró en el informe que **“Se establecen recursos administrativos, pero se indica que los resultados de pruebas psicométricas son “inapelables”... existe posible conflicto con el derecho de revisión. Se requiere garantizar mecanismos de impugnación conforme al principio de legalidad.”**. Al respecto, se informa que dado que las pruebas psicométricas corresponden a pruebas estandarizadas científicamente y sometidas a análisis estadísticos exhaustivos cuya validez es detallada en cada una de las pruebas utilizadas, ni su contenido ni su metodología pueden ser apeladas. Referente a la evaluación de las mismas, es importante informar que los perfiles son generados de manera automática por un sistema que arroja datos de la personalidad y competencias de las personas evaluadas, que tampoco se encuentran sujetas a manipulación de la persona profesional, sino que responden a softwares que grafican e indican la información pertinente. De este modo se hace una comparación con el perfil requerido y se cuantifica, limitando la posibilidad de que alguien pueda apelar dichos resultados. A propósito, es importante hacer de su conocimiento que la Ley N°6144 Ley del Colegio de Profesionales en Psicología de Costa Rica, establece un mecanismo externo en caso de que se quisiera investigar si el proceder de una persona profesional fue correcto o no, esto implica la aplicación de pruebas psicométricas y/o psicológicas, por lo tanto, correspondería a esa instancia externa tramitar cualquier denuncia en ese sentido, considerando las variables técnicas que argumente la persona recurrente y la viabilidad de la denuncia, eso quiere decir que a nivel interno, no hay forma de apelar esa evaluación en particular, pues, tanto los factores involucrados como el criterio experto se reducen a personas calificadas y especializadas en la materia.



Por su parte, el *“el fortalecimiento de controles para la prevención y gestión de conflictos de interés”*, es otro subproceso que no atañe en lo absoluto al Proceso de Captación y Selección del Talento Humano, por lo tanto, se recomienda realizar un apartado nuevo que aborde lo encontrado desde el subproceso de *“Gestión de Conflictos”*, perteneciente al Proceso 6.3. de Desarrollo Humano.

Cordialmente,

NELSON JOSE
SANCHEZ
VALVERDE (FIRMA)

Firmado digitalmente por
NELSON JOSE SANCHEZ
VALVERDE (FIRMA)
Fecha: 2026.02.09 21:55:49
-06'00'

Nelson Sánchez Valverde
Coordinador

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
NSV/WWB/EMT

