



**INFORME Nro. DFOE-AE-IF-00001-2020**

**29 de enero, 2020**

**INFORME DE LA AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL  
ACERCA DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS EN EL  
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL  
RECURSO HUMANO EN EL INSTITUTO COSTARRICENSE DE  
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**

**2020**

## CONTENIDO

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
Origen de la Auditoría	6
<b>Objetivo General</b>	<b>6</b>
Alcance	6
Criterios de Auditoría	6
Metodología aplicada	7
<b>Limitaciones que afectaron la ejecución de la auditoría</b>	<b>7</b>
Generalidades acerca del objeto auditado	7
Comunicación preliminar de los resultados de la Auditoría	8
<b>Resultados</b>	<b>8</b>
Ausencia de una política institucional para el reclutamiento y selección del recurso humano	8
Incongruencias en requerimientos contemplados en el Manual de Cargos Institucional y los consignados en las bases de los concursos	9
Inconsistencias en la comprobación de idoneidad en el proceso de reclutamiento y selección del recurso humano	10
Ausencia de mecanismos para analizar perfil de competencias en nombramientos interinos y para unidades ejecutoras	13
<b>Conclusiones</b>	<b>14</b>
<b>Disposiciones</b>	<b>15</b>
A LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS	15
A MANUEL SALAS PEREIRA EN SU CALIDAD DE GERENTE GENERAL DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO	15
<b>RECUADROS</b>	
RECUADRO N.º 1 EJEMPLOS DE LAS INCONSISTENCIAS ENCONTRADAS EN LA PRUEBA DE COMPROBACIÓN DE IDONEIDAD: PRUEBA TÉCNICA.....	10
<b>IMÁGENES</b>	
FIGURA N.º 1 CAMBIOS EN EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020.....	8
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO NRO. 1 BASES DE CONCURSOS QUE NO HACEN REFERENCIA A LOS REQUERIMIENTOS DEL MANUAL DE CARGOS INSTITUCIONAL-.....	18
ANEXO NRO. 2 PRUEBAS TÉCNICAS PARA NOMBRAMIENTOS EN PROPIEDAD QUE PRESENTAN DEBILIDADES DE ELABORACIÓN Y APLICACIÓN-.....	19

ANEXO N.º 3 DOCUMENTACIÓN ENCONTRADA EN LOS EXPEDIENTES QUE CONFORMAN LA EVALUACIÓN PSICOLABORAL DE 19 CONCURSOS PARA NOMBRAMIENTOS EN PROPIEDAD.....20

ANEXO N.º 4 INCONSISTENCIAS EN LOS DOCUMENTOS DE RESPALDO A LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EN 32 CONCURSOS PARA NOMBRAMIENTOS EN PROPIEDAD.....24

ANEXO N.º 5 CASOS DE ENTREVISTAS FINALES PARA NOMBRAMIENTOS EN PROPIEDAD QUE PRESENTAN DEBILIDADES DE ELABORACIÓN Y APLICACIÓN.....27

## Resumen Ejecutivo

### ¿QUÉ EXAMINAMOS?

*La auditoría tuvo como objetivo determinar el cumplimiento de mecanismos y prácticas de prevención de riesgos en el proceso de reclutamiento y selección de recurso humano en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA). Abarcó las operaciones comprendidas entre el 1 de enero de 2017 y 30 de octubre de 2019. En la selección de expedientes administrativos de nombramientos para análisis se aplicó un muestreo por auditoría con un nivel de confianza del 95%, una tasa de error tolerable del 10% y una tasa de error esperada del 2%.*

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

*Entre las funciones del AyA se encuentran dirigir y vigilar todo lo concerniente a la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario en el país; para lo cual, de enero de 2017 a noviembre de 2019 efectuó un total de 2.716 nombramientos en las distintas modalidades, a saber: tiempo indefinido (en propiedad), tiempo determinado (interinos) y por obra determinada (funcionarios para unidades ejecutoras). Además, actualmente tramita la contratación de 307 nuevas plazas por cargos fijos aprobadas por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda. Así, es relevante analizar la sujeción a mecanismos y prácticas de prevención de riesgos que garanticen la imparcialidad y transparencia del proceso de contratación de personal.*

### ¿QUÉ ENCONTRAMOS?

*El AyA incurre en prácticas que vulneran el proceso de reclutamiento y selección de recurso humano, al carecer de una política que proporcione las orientaciones necesarias en la materia. La emisión de esta política es competencia de la Junta Directiva, en tanto le corresponde dictar la normativa necesaria para el mejor desarrollo de los fines del Instituto.*

*A su vez, la Dirección Gestión de Capital Humano incluyó, en el 35% de las bases de concursos internos y externos para nombramientos en propiedad, requerimientos que coinciden parcialmente con lo establecido en el Manual de Cargos Institucional para los respectivos puestos. Por ejemplo, en las bases de un concurso para el puesto de Oficial experto servicio al cliente se solicitó cumplir con una competencia adicional a las establecidas en el Manual, y se excluyeron las de compromiso y calidad organizacional e iniciativa. Asimismo, en las bases de un concurso para el puesto de Ejecutivo avanzado sistemas de agua en el área funcional Estudios Básicos se solicitó experiencia de 2 años, pese a que el citado manual establece el requisito de 6 meses para el cargo. En el caso de un concurso para el puesto de Técnico en sistemas de tratamiento de aguas residuales, se incluyeron 33 funciones de índole técnica, aunque el precitado manual regula únicamente 7. Además, se omitió referir a funciones generales reguladas en este, tales como: elaboración de informes, mejoramiento de la gestión del respectivo puesto de trabajo y aprobación de documentos en la materia de competencia.*

*La situación encontrada obedece a la ausencia de normativa que regule los límites razonables a la incorporación de requerimientos específicos solicitados por las jefaturas interesadas en las plazas vacantes que se someten a concurso interno y externo, así como los niveles*

*institucionales que deben aprobar tales requerimientos específicos en los carteles de los concursos y de ser procedente, la modificación al precitado Manual.*

*Por otra parte, es incongruente la distribución del valor de los factores de evaluación en la comprobación de idoneidad para nombramientos en propiedad, por cuanto la entrevista final tiene un valor de un 40% aunque no tiene un diseño y propósito claro, en detrimento de la entrevista por competencias, la cual tiene un valor de 10%, pese a que su aporte a la toma de decisiones en el proceso de selección de recurso humano es de reconocimiento general.*

*Además, se determinaron inconsistencias en la comprobación de idoneidad en el 74% de concursos para nombramientos por tiempo indefinido (en propiedad), referidas a la falta de uniformidad en la cantidad de preguntas formuladas en las pruebas técnicas correspondientes a una misma categoría de puesto, combinación de elementos técnicos y personales en la prueba, y ausencia de criterios de evaluación. También, en el 41% de esos concursos falta algún documento de los comprendidos en la evaluación psicolaboral. En cuanto a la entrevista por competencias, en un 70% de los concursos no hay registro de las preguntas efectuadas, ni los criterios de evaluación. En lo relativo a la entrevista final, en el 65% de los concursos no constan las preguntas efectuadas, ni la participación de un panel evaluador.*

*Tampoco se evidencia la aplicación de instrumentos para analizar la congruencia entre el perfil de competencias institucional y el de las personas reclutadas para desempeñarse en puestos por tiempo determinado (interinos) y por obra determinada (unidades ejecutoras), pese a que la permanencia de estos funcionarios en el AyA tiende al mediano plazo y en su mayoría desempeñan funciones de alta complejidad.*

*Las circunstancias encontradas son incongruentes con lo estipulado en la Ley General de Control Interno, n.º 8292, en cuanto al componente de Ambiente de Control, según el cual, corresponde al jerarca y titulares subordinados establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación y vinculación; de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.*

*En consecuencia, el AyA incurre en actuaciones administrativas que no aseguran la idoneidad del recurso humano contratado, a falta de insumos en calidad y cantidad para la toma de decisiones; lo cual coloca en riesgo la imparcialidad y transparencia del proceso de reclutamiento y selección, y el cumplimiento de los objetivos de desempeño en servicios críticos como la prestación del servicio de agua y saneamiento de aguas residuales.*

### **¿QUÉ SIGUE?**

*Se dispone a la Junta Directiva del AyA emitir una política institucional en materia de reclutamiento y selección de recurso humano; así como una normativa que regule los límites a la incorporación de requerimientos específicos en las bases de concursos internos y externos para la contratación de recurso humano; los niveles institucionales que deben aprobar tales requerimientos y de ser procedente, la modificación al Manual de Cargos Institucional. A la Gerencia General, elaborar e implementar una normativa aplicable al proceso de comprobación de idoneidad en la modalidad de nombramiento en propiedad, así como el análisis del perfil de competencias en nombramientos interinos y obra determinada.*

**DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA  
ÁREA DE FISCALIZACIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES  
Y DE ENERGÍA**

**INFORME DE LA AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL ACERCA DE LA  
PREVENCIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL INSTITUTO  
COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**

## 1. Introducción

---

### ORIGEN DE LA AUDITORÍA

---

- 1.1. La auditoría se fundamenta en las competencias conferidas a la Contraloría General de la República en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, así como los numerales 17, 21 y 37 de su Ley Orgánica n.º 7428.
- 1.2. Es relevante analizar la sujeción a mecanismos y prácticas de prevención de riesgos que garanticen la imparcialidad y transparencia del proceso de contratación de recurso humano, pues de 2017 a noviembre de 2019 el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) efectuó un total de 2.716 nombramientos en las distintas modalidades y actualmente tramita la contratación de 307 nuevas plazas por cargos fijos aprobadas por la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda.

### OBJETIVO GENERAL

---

- 1.3. La auditoría tuvo como objetivo determinar el cumplimiento de mecanismos y prácticas de prevención de riesgos en el proceso de reclutamiento y selección de recurso humano en el AyA.

### ALCANCE

---

- 1.4. La auditoría abarcó las operaciones comprendidas entre el 1 de enero de 2017 y 30 de octubre de 2019.

### CRITERIOS DE AUDITORÍA

---

- 1.5. Los criterios de auditoría fueron presentados el 28 de junio de 2019 a los funcionarios del AyA indicados seguidamente: Annette Henchoz Castro, Subgerente General; Rodolfo Lizano Rojas, Director Jurídico, y Yolanda Salas Hernández, Directora Gestión del Capital Humano. Estos criterios se comunicaron por escrito mediante oficio n.º DFOE-AE-0318 (9905) del 11 de julio de 2019.

## **METODOLOGÍA APLICADA**

---

- 1.6. La auditoría se efectuó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el Manual General de Fiscalización Integral de la Contraloría General de la República y el Procedimiento de Auditoría establecido por la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (DFOE).
- 1.7. En la selección de expedientes administrativos de nombramientos para análisis, se aplicó un muestreo por auditoría con un nivel de confianza del 95%, una tasa de error tolerable del 10% y una tasa de error esperada del 2%. Al respecto, se obtuvieron las siguientes muestras: 46 de 744 expedientes de nombramientos por tiempo indefinido (en propiedad), 47 de 945 correspondientes a tiempo definido (interinos), y 50 de 1027 por obra determinada (funcionarios para unidades ejecutoras<sup>1</sup>); para un total de 143 expedientes.
- 1.8. La revisión e interpretación de las evaluaciones psicolaborales estuvo a cargo de una profesional en psicología, funcionaria de la Contraloría General.

## **LIMITACIONES QUE AFECTARON LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

---

- 1.9. No fue posible acceder a la totalidad de documentos relacionados con evaluaciones psicológicas correspondientes a concursos efectuados en el período 2017 e inicios de 2018, pues la administración las reportó como extraviadas.

## **GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO**

---

- 1.10. El AyA es una institución autónoma del Estado con un total de 4.170 funcionarios activos a noviembre de 2019, y entre sus funciones se encuentra dirigir y vigilar todo lo concerniente a la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario en el país, de conformidad con la Ley n.º 2726 del 14 de abril de 1961. Por su parte, la Dirección Gestión del Capital Humano del AyA tiene como función dotar, retener, motivar y desarrollar oportunamente el recurso humano requerido para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales, según lo establece el Manual Organizacional Funcional, aprobado en junio de 2018.
- 1.11. Los artículos 1 y 2 del Reglamento Autónomo de Trabajo del AyA, aprobado por la Junta Directiva mediante el artículo 3 inciso c) de la sesión ordinaria n.º 2004-055 del 20 de setiembre de 2004, establecen la regulación de las relaciones de servicio entre el AyA y sus servidores, con el fin de garantizar la eficacia y eficiencia administrativa. Asimismo, define a los servidores como todas las personas físicas que a cambio de una remuneración y en virtud de un acto válido de nombramiento, prestan sus servicios al AyA, temporal o permanentemente, como parte de su organización.
- 1.12. Además, los artículos 14, 15, 16 y 18 del Reglamento Autónomo de Trabajo del AyA regulan las diferentes modalidades de nombramiento, a saber: por tiempo indefinido (nombramiento en propiedad), por tiempo determinado (nombramiento interino) y por obra determinada (plazas por

---

<sup>1</sup> Unidades Ejecutoras del AyA: Proyecto de Agua Potable y Saneamiento (PAPS); Proyecto de Reducción de Agua no Contabilizada y Optimización de la Eficiencia Energética (RANC-EE); Proyecto de Abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos Urbanos y Alcantarillado Sanitario de Puerto Viejo de Limón; Proyecto Agua para Guanacaste y Proyecto Quinta Ampliación del Acueducto Metropolitano.

servicios especiales para unidades ejecutoras). Estas modalidades de nombramiento se gestionan por medio de los respectivos procesos de reclutamiento y selección de recurso humano definido por la Dirección Gestión del Capital Humano. Para el periodo comprendido entre enero de 2017 a octubre de 2019 se efectuaron un total de 2716 nombramientos en las diferentes modalidades.

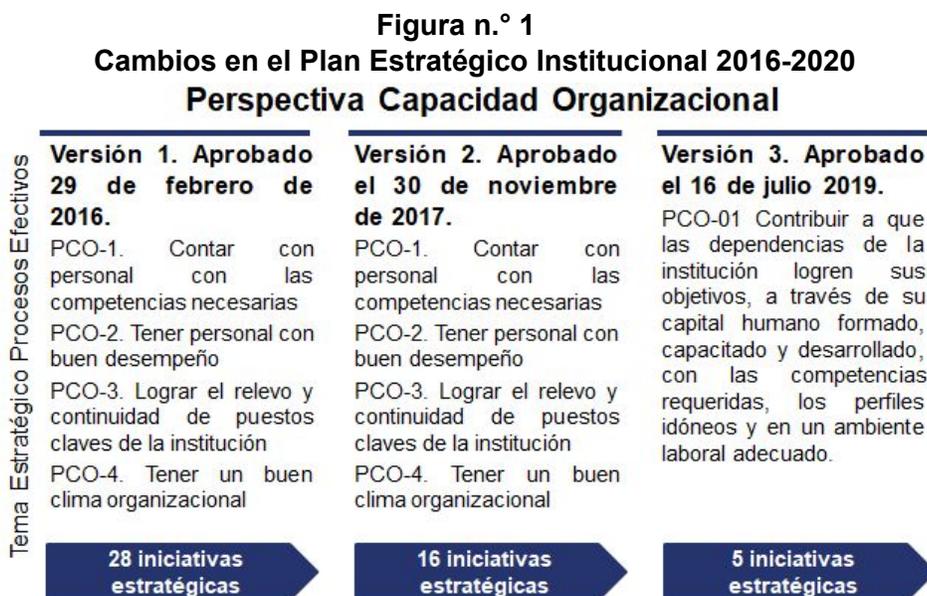
### COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

- 1.13. El borrador del informe se remitió a la Administración del AyA mediante oficio n.º DFOE-AE-0571(19808)-2019 del 13 de diciembre de 2019. En respuesta, el AyA remitió el oficio n.º PRE-2019-01630 del 20 de diciembre de 2019, en el cual manifestó no tener observaciones al borrador del informe.

## 2. Resultados

### AUSENCIA DE UNA POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO

- 2.1. El AyA no cuenta con una política de reclutamiento y selección de recurso humano en congruencia con la visión, misión, valores y estrategia institucional. En este sentido, el Plan Estratégico Institucional 2016-2020 incluye una somera mención a dicha temática; sin embargo, no se han concretado acciones para su implementación, en razón de cambios en las acciones estratégicas definidas al efecto en el referido plan. Estos cambios se presentan en la figura n.º 1.



Fuente: Elaboración propia

- 2.2. La situación encontrada obedece a que la administración superior del AyA no ha proveído las orientaciones y límites de actuación necesarios para efectuar el proceso de reclutamiento y selección del recurso humano.

- 2.3. La emisión de una política en la materia es competencia de la Junta Directiva, en tanto le corresponde dictar la normativa necesaria para el mejor desarrollo de los fines del Instituto, de conformidad con el artículo 11 inciso i) de la Ley Constitutiva del AyA, n°. 2726 .
- 2.4. Congruente con lo anterior, el artículo 13 inciso e) de la Ley General de Control Interno, n.° 8292 establece, en cuanto al ambiente de control, que es deber del jerarca y titulares subordinados establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación y vinculación. Es así como, la organización debe estar comprometida con allegarse capital humano que esté alineado con la estrategia y los objetivos de negocio (COSO, 2013).
- 2.5. En ausencia de la precitada política, el AyA asume el riesgo de incurrir en actuaciones administrativas de reclutamiento y selección del recurso humano que no aseguran la idoneidad del recurso reclutado lo cual resulta contraproducente a los objetivos de desempeño en servicios críticos como la prestación del servicio de agua y saneamiento de aguas residuales.

### **INCONGRUENCIAS EN LOS REQUERIMIENTOS CONTEMPLADOS EN EL MANUAL DE CARGOS INSTITUCIONAL Y LOS CONSIGNADOS EN LAS BASES DE LOS CONCURSOS**

---

- 2.6. La Dirección Gestión del Capital Humano incluyó, en el 35% de las bases de concursos internos y externos para nombramiento en propiedad, requisitos, competencias y funciones que coinciden parcialmente con lo establecido en el Manual de Cargos Institucional para los respectivos puestos.
- 2.7. Por ejemplo, en las bases de un concurso para el puesto de Ejecutivo avanzado sistemas de agua en el área funcional Estudios Básicos se solicitó experiencia de 2 años, pese a que el citado manual establece el requisito de 6 meses para el cargo. Asimismo, se encontró un caso en el cual las bases del concurso para el puesto de Oficial experto servicio al cliente, se incluye como requisito una competencia adicional a las establecidas en el Manual, y se excluyen las de compromiso y calidad organizacional e iniciativa. En las bases de un concurso para el puesto de Técnico en sistemas de tratamiento de aguas residuales se incluyeron 33 funciones de índole técnica, pese a que el precitado Manual regula únicamente 7. Además, se omitió referir a funciones generales reguladas en dicho Manual, tales como: elaboración de informes, mejoramiento de la gestión del respectivo puesto de trabajo y aprobación de documentos en la materia de competencia.
- 2.8. Para efectos descriptivos, se tiene que el 69% de los casos encontrados corresponden a procesos de concurso efectuados en la Región Central del AyA; 6% en la Región Brunca, 19% en la Región Chorotega y 6% en la Región Pacífico Central. El detalle de los casos se presenta en el Anexo n.° 1 de este informe.
- 2.9. Lo anterior es incongruente con el artículo 13 inciso e) de la Ley General de Control Interno n.° 8292, según el cual, corresponde al jerarca y los titulares subordinados establecer prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en materia de contratación. Lo anterior implica accionar dentro de los parámetros establecidos por el precitado Manual de Cargos Institucional.
- 2.10. En vista de que la incorporación de requisitos, competencias y funciones en las bases de los concursos internos y externos no contemplados en el Manual de Cargos Institucional responde a solicitudes de las jefaturas interesadas en las plazas vacantes, la situación encontrada obedece a la

ausencia de normativa que regule los límites razonables a la incorporación de tales requerimientos, así como los niveles institucionales que deben aprobar su incorporación en los carteles de los concursos y de ser procedente, la modificación al precitado manual.

- 2.11. En consecuencia, el AyA vulnera la transparencia del proceso de reclutamiento y selección de personal al no proporcionar seguridad jurídica en los requerimientos para un cargo, y asume el riesgo de no contemplar las expectativas de la alta dirección en cuanto al perfil de los funcionarios que contrata la institución.

### INCONSISTENCIAS EN LA COMPROBACIÓN DE IDONEIDAD EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO

- 2.12. Según se indicó previamente en este informe, el AyA cuenta con tres modalidades de nombramiento de recurso humano, a saber: por tiempo indefinido (en propiedad), por tiempo determinado (interinos), y por obra determinada (funcionarios para unidades ejecutoras). Para efectuar nombramientos en propiedad, procede la comprobación de idoneidad, la cual el AyA ejecuta a través de la aplicación de la prueba técnica, con un peso de 40% en el concurso, la prueba psicolaboral (comprende prueba psicológica y entrevista por competencias) con un valor de 20% y la entrevista final con un valor de 40%.



- 2.13. En el 74% de los concursos para nombramientos en propiedad (ver anexo n.º 2) se evidencian debilidades en la elaboración y aplicación de pruebas técnicas, tales como: falta de uniformidad en la cantidad de preguntas formuladas a una misma categoría de puesto, combinación de elementos técnicos y personales en la prueba y ausencia de criterios de evaluación. Ejemplos de lo anterior se muestran en el siguiente recuadro.



<b>Recuadro n.º 1</b> <b>Ejemplos de inconsistencias encontradas en la prueba técnica</b>			
Diferencias en la evaluación			
Concurso	Cantidad de preguntas	Escala de calificación	Valor de la prueba
Concurso interno n.º 5682: Cargo Oficial General Sistemas de Agua, Diversas Dependencias. Regional Brunca, Cantonal Coto Brus.	10	Entre 2 y 5 puntos	40 puntos
Concurso interno n.º 5653 Cargo Oficial General Sistemas de Agua, Diversas Dependencias. Región Pacífico Central, Cantonal de Esparza.	16	Entre 2 y 3 puntos	40%
Concurso interno n.º 5559 Cargo Oficial General Sistemas de Agua, Diversas Dependencias. Subgerencia Gestión de Sistemas, GAM, UEN Producción y Distribución GAM, Mantenimiento de Redes Zona 3.	10	<b>No indica</b>	<b>No indica</b>
<b>Ejemplos de preguntas de índole personal</b>			
<b>Concurso interno n.º 5556 Cargo Oficial General Sistemas de Agua, Diversas Dependencias.</b> Subgerencia Gestión de Sistemas GAM, UEN Producción y Distribución GAM, Mantenimiento de Redes Zona 2.			
1) <i>¿Por qué le gustaría trabajar en la Dirección Zona II? (7 puntos asignados por el evaluador);</i> 2) <i>¿En cuál empresa fue su último trabajo y cuales funciones realizaba? (10 puntos asignados por el evaluador);</i> 3) <i>¿Cuál fue el motivo por el que salió de dicho puesto? (8 puntos asignados por el evaluador).</i>			
<b>Fuente:</b> Elaboración propia considerando información suministrada por el AyA			

- 2.14. Por otra parte, en el 41% de los concursos (ver anexo n.º 3) falta algún documento de los comprendidos en la evaluación psicolaboral, a saber: hojas de consentimiento informado, pruebas psicológicas, gráfico de la prueba psicológica y entrevistas por competencias. Por lo tanto, no se obtuvo evidencia documental de que 61 de 115 candidatos que participaron en diferentes concursos se hubieran sometido al proceso de evaluación psicolaboral aplicado por un profesional en Psicología; a pesar de ser este un factor considerado en las bases de los respectivos concursos.
- 2.15. Al respecto, mediante oficio n.º GG-DCH-2019-03729 del 17 de setiembre de 2019, la Dirección Gestión del Capital Humano indicó que todas las evaluaciones psicológicas correspondientes al periodo 2017 e inicios de 2018 se extraviaron, por lo cual no fueron suministradas a la Contraloría General.
- 2.16. Asimismo, se califican las pruebas psicológicas, pese a que ello no procede por cuanto sus resultados deben ser empleados como insumo para orientar de mejor forma la entrevista por competencias —la cual sí es susceptible de calificación— y así apoyar la toma de decisiones final, congruente con lo señalado por la Sala Constitucional en resolución n.º 07163-2012. Además, no se aprecia uniformidad al momento de asignar



las calificaciones a las pruebas psicológicas, en las que por ejemplo se observa la asignación de puntaje a los rasgos de personalidad.

- 2.17. En cuanto a la entrevista por competencias, se tiene que esta representa tan solo un 10% del total de factores de evaluación del proceso de concurso, a pesar de que es un elemento de comprobación fundamental en el AyA al haber adoptado un esquema global de gestión por competencias. En este sentido, la evaluación por competencias es considerada un mecanismo válido, fiable y útil que objetiviza la selección (Alles, 2007; AyA, 2017; Corral, F., 2007; López, R, 2010).



- 2.18. Además, en el 70% de los concursos (ver anexo n.º 4) no hay registro de las preguntas efectuadas por el evaluador y tampoco hay claridad sobre los criterios de evaluación aplicados. Por consiguiente, el AyA carece de evidencia que permita acreditar que el recurso humano contratado posee las competencias en el grado requerido según el Manual de Cargos Institucional.
- 2.19. Sobre el particular, el equipo de profesionales en psicología del AyA indicó que no hay claridad de cómo formular la entrevista por competencias, por lo que se incluyen preguntas no características de una evaluación de ésta naturaleza, sumado a que el análisis final producto de la entrevista no se documenta.

- 2.20. Por otra parte, con respecto a la entrevista final, se encontró que esta no tiene un enfoque y propósito claro en el marco de la comprobación de idoneidad, pese a que tiene un peso de 40% entre los factores evaluados. Ello, representa el riesgo de asignar mayor valor a elementos que no resultan relevantes o estratégicos para la toma de decisiones respecto del recurso humano a incorporar a la institución en condición de propiedad.



- 2.21. Además, se encontró que en el 65% de los concursos (ver anexo n.º 5) falta uniformidad en la cantidad de preguntas formuladas a una misma categoría de puesto, no hay evidencia de las preguntas formuladas por el entrevistador, y las que sí tienen registro alguno presentan una combinación entre elementos técnicos y personales. Lo anterior, se ejemplifica en las preguntas formuladas en el concurso interno n.º 5682 para el cargo Oficial general sistemas de agua, diversas dependencias, las cuales se detallan seguidamente:

- *¿Qué significa para usted el trabajo?*
- *¿Qué lo motiva a participar en este concurso?*
- *¿Qué experiencia tiene en relación con este puesto?*
- *¿Conoce usted cual es la función del AyA?*
- *¿Por qué considera usted que debemos leer los medidores de forma efectiva?*
- *¿Cómo se autoevalúa para trabajar en condiciones bajo presión?*

- 2.22. Tampoco hay evidencia de la aplicación por parte de un panel evaluador que permitiera tener un criterio objetivo y colegiado sobre el candidato, pues a nivel institucional, en algunos casos participa uno, en otros dos o tres funcionarios.

- 2.23. Según confirmó la Dirección Gestión del Capital Humano, su participación en la entrevista final consiste en efectuar la convocatoria; sin embargo, en algunas ocasiones se brinda acompañamiento de parte de esta Dirección cuando el concurso es de alto nivel profesional como por ejemplo a cargos de nivel de Director Experto o Director General. Ese acompañamiento consiste en un rol de observador profesional con respecto al desarrollo de la entrevista. Para los concursos en las direcciones regionales, hay presencia del jefe cantonal y algún director, pero no hay participación del enlace de capital humano de la respectiva regional.
- 2.24. Además, en el 100% de los nombramientos, no consta un documento donde el evaluador declare independencia y objetividad en el proceso de reclutamiento y selección del recurso humano, de manera que se abstengan de involucrarse en la toma de decisiones en situaciones que generen un potencial conflicto de intereses.
- 2.25. A diferencia de lo apuntado, el artículo 18 del Reglamento Autónomo de Trabajo del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados refiere a la selección de personal mediante comprobación de idoneidad, preparación y aptitud. Complementariamente, es responsabilidad de la Dirección Gestión del Capital Humano desarrollar e implementar procesos y controles para la detección de requerimientos de personal, con el fin de asegurar el oportuno reclutamiento y selección, de conformidad con el Manual Organizacional Funcional del AyA.
- 2.26. Al respecto la Sala Constitucional en resolución n°. 07163-2012 indicó que tanto los aspectos académicos como la experiencia profesional, engloban la evaluación de la idoneidad laboral para acceder a cargos públicos. Así, de conformidad con lo resuelto, para medir el mérito y la capacidad es indispensable que luego de cumplidas las condiciones de admisibilidad para la candidatura, se califique el conocimiento o dominio del oferente relativo al campo profesional en que concursa, así como su nivel de razonamiento.
- 2.27. La situación encontrada obedece a vacíos en el lineamiento denominado Nombramiento en Propiedad (Código DGCH-DC-01), emitido por la Dirección Gestión del Capital Humano, pues no estandariza los enfoques de las pruebas, criterios de evaluación, la participación de un panel evaluador, así como el respaldo documental.
- 2.28. En consecuencia, se vulnera el proceso de reclutamiento y selección de recurso humano en tanto lo actuado resta confiabilidad a los resultados obtenidos, lo cual impide tener certeza de la idoneidad del recurso humano reclutado de frente a la consecución de los objetivos institucionales.

### **AUSENCIA DE MECANISMOS PARA ANALIZAR PERFIL DE COMPETENCIAS EN NOMBRAMIENTOS INTERINOS Y PARA UNIDADES EJECUTORAS**

---

- 2.29. No se evidencia la aplicación de instrumentos para analizar la congruencia entre el perfil de competencias institucional y el de las personas reclutadas para desempeñarse en puestos por tiempo determinado (interinos) y por obra determinada (unidades ejecutoras), a pesar de que desde mayo de 2007 la Junta Directiva del AyA aprobó<sup>2</sup> el Modelo de Competencias institucional, con base en el cual se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo. Estas

---

<sup>2</sup> Acuerdo de Junta Directiva n. 2017-223 de la Sesión Ordinaria n.º 2017-30.

pruebas permitirían analizar la afinidad de los aspirantes al puesto con respecto a los requerimientos y seleccionar al candidato que cumpla con el perfil requerido por el cargo, de acuerdo con las necesidades institucionales.

- 2.30. En este tipo de nombramientos el AyA se limita a elaborar el estudio técnico del nombramiento, que consiste en la revisión de antecedentes de frente a los requisitos académicos, experiencia, técnicos y legales del Manual de Cargos Institucional y la recomendación de nombramiento por parte del equipo del Proceso de Dotación del Personal, para posteriormente firmar la acción de personal.
- 2.31. Esta circunstancia es incongruente con el mencionado artículo 13 inciso e) de la Ley General de Control Interno n.º 8292, el cual establece que en materia de control interno, corresponde al jerarca y los titulares subordinados establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación.
- 2.32. La situación encontrada obedece a la ausencia de un mecanismo para el análisis de perfiles de competencias, pues el AyA ha priorizado la aplicación de instrumentos diseñados al efecto únicamente al efectuar concursos para nombramiento en propiedad.
- 2.33. En consecuencia, se restringe la calidad y cantidad de insumos para la toma de decisiones en cuanto a la incorporación de personal cuya permanencia en esta condición tiende al mediano plazo y en su mayoría desempeñan funciones de alta complejidad en la institución.

## 3. Conclusiones

---

- 3.1. El AyA incurre en prácticas que vulneran el proceso de reclutamiento y selección de recurso humano, al carecer de una política que proporcione las orientaciones y límites de actuación necesarios en la materia. La emisión de esta política que se extraña es competencia de la Junta Directiva, y resulta indispensable a efecto de enlazar la visión de las máximas autoridades con la operación de las diferentes unidades institucionales a cargo de la prestación de servicios públicos críticos para la población.
- 3.2. Tampoco se observa la aplicación consistente de mecanismos que aseguren la imparcialidad y transparencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal, en tanto se ha ponderado con mayor relevancia la entrevista final que no cuenta con una estructuración ni propósito claro, en detrimento de la entrevista por competencias, cuyo aporte a la selección de recurso humano idóneo es de aceptación general.
- 3.3. Además, las incongruencias en la comprobación de idoneidad para nombramientos en propiedad, y la ausencia de verificación de competencias en nombramientos interinos y para unidades ejecutoras, impide concluir si el proceso de reclutamiento y selección de personal del AyA entrega resultados ciertos respecto de los fines perseguidos por la institución en este campo.
- 3.4. Por su parte, la incorporación de requisitos, competencias y funciones diferentes a los regulados en el Manual de Cargos Institucional coloca al AyA en riesgo de seleccionar funcionarios bajo

condiciones que no fueron autorizadas por el nivel superior, y por tanto no respondan al perfil requerido por la institución.

## 4. Disposiciones

---

- 4.1. De conformidad con las competencias asignadas en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, los artículos 12 y 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.º 7428, y el artículo 12 inciso c) de la Ley General de Control Interno, se emiten las siguientes disposiciones, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.
- 4.2. Para la atención de las disposiciones incorporadas en este informe deberán observarse los “Lineamientos generales para el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en sus informes de auditoría”, emitidos mediante resolución n.º R-DC-144-2015, publicados en La Gaceta n.º 242 del 14 de diciembre de 2015, los cuales entraron en vigencia desde el 4 de enero de 2016.
- 4.3. El Órgano Contralor se reserva la posibilidad de verificar, por los medios pertinentes, la efectiva implementación de las disposiciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado.

### **A LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**

---

- 4.4. Emitir una política institucional que oriente el proceso de reclutamiento y selección de recurso humano. Remitir a la Contraloría General certificación en la cual conste la emisión de la política, a más tardar el 31 de julio de 2020 (ver párrafos 2.1 al 2.5).
- 4.5. Emitir una normativa que establezca los límites a la incorporación de requisitos, competencias y funciones en las bases de concursos internos y externos para la contratación de recurso humano, así como los niveles institucionales que deben aprobar tales requerimientos en los carteles de los concursos y de ser procedente, la modificación al precitado Manual. Remitir a la Contraloría General copia de la normativa emitida, a más tardar el 31 de marzo de 2020 (ver párrafos 2.6 al 2.11).

### **A MANUEL SALAS PEREIRA EN SU CALIDAD DE GERENTE GENERAL DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

---

- 4.6. Establecer e implementar una normativa aplicable al proceso de comprobación de idoneidad en los concursos para nombramientos en propiedad, de forma que regule la finalidad de las diferentes pruebas a ejecutar, el equilibrio en los factores de evaluación, la estandarización de enfoques y criterios de evaluación, así como la participación de un panel evaluador y el respaldo documental del proceso. Remitir a la Contraloría General una certificación en la cual conste el

establecimiento de esta normativa, a más tardar el 29 de mayo de 2020; así como un informe de implementación al 30 de noviembre de 2020 (ver párrafos 2.12 al 2.28).

- 4.7. Establecer e implementar un mecanismo para el análisis del perfil de competencias para los nombramientos por tiempo determinado y obra determinada. Remitir a la Contraloría General una certificación en la cual conste el establecimiento de este mecanismo, a más tardar el 30 de junio de 2020; así como un informe de implementación al 1 de diciembre de 2020 (ver párrafos 2.29 al 2.33).



---

Licda. Carolina Retana Valverde  
**Gerente de Área**

---

M.S.c. Marilyn Ruiz Valverde  
**Fiscalizadora-Coordinadora**

---

M.S.c. Ma. Virginia Cajiao Jiménez  
**Fiscalizadora-Asesora Legal**

---

Bach. Ma. Alejandra Rojas Guillén  
**Fiscalizadora Asociada**

---

M.S.c. Anjeaney Chaves Vargas  
**Fiscalizadora**

MRV/mcmd

**Ce.:** Archivo auditoría

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2017). *Selección por Competencias*. Argentina. Ediciones Granica.

Comittee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission (2013). *COSO Control Interno-Marco Integrado, Marco y Apéndices*. España: pwc e Instituto de Auditores Internos de España.

Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por Competencias. Recuperado en <https://www.eoi.es/es/file/17972/download?token=QZ4PRK8n>

López Gumucio, J. Ricardo (2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL. Recuperado de [redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf](http://redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf)

**Anexo n.º 1**  
**Bases de concursos que no hacen referencia a los requerimientos del Manual de Cargos Institucional**

N.º	Cargo	Cantidad de concursos	N.º de plaza	Dependencia	Región
1	Técnico Sistemas de Agua Mantenimiento de Acueducto	2	4975	- Cantonal de Golfito	Brunca
			5240	- Cantonal la Cruz	Chorotega
2	Técnico Sistemas de Agua Tratamiento de Aguas Residuales	2	5309	- Dirección Recolección y Tratamiento GSGAM	Central
			5321		
3	Ejecutivo Avanzado Sistemas de Agua Laboratorio Nacional de Aguas	2	5398	Laboratorio Nacional de Aguas	Central
			2525		
4	Oficial General Sistemas de Agua Diversas Dependencias	1	3897	Centro de Servicios de Apoyo	Central
5	Gestor General Sistemas de Agua Producción y Distribución	1	1233	Cantonal Nicoya	Chorotega
6	Técnico Sistemas de Agua Mantenimiento de Alcantarillado	1	5279	Cantonal de Santa Cruz	Chorotega
7	Oficial Experto Servicio al Cliente	1	4863	UEN Servicio al Usuario GAM	Central
8	Gestor General Gestión de Apoyo de Proveeduría	1	1092	Administración y Finanzas GAM Plantel La Uruca	Central
9	Ejecutivo General B Sistemas de Agua Producción y Distribución	1	1045	UEN Producción y Distribución	Central
10	Gestor Experto Servicio al Cliente	1	680	UEN Servicio al Cliente GAM	Central
11	Técnico Especialista Sistemas de Agua Tratamiento de Agua Potable	1	5658	Unidad Operativa Cantonal de San Ramón	Pacífico Central
12	Ejecutivo Experto Sistemas de Agua Programación y Control	1	1726	UEN Programación y Control	Central
13	Microbiólogo Especialista Ciencias Médicas Laboratorio	1	2644	Laboratorio Nacional de Aguas	Central

**Fuente:** Elaboración propia con base en información suministrada por el AyA

**Anexo n.º 2**  
**Pruebas técnicas para nombramientos en propiedad que presentan debilidades de elaboración y aplicación**

N.º	Concurso plaza n.º	Tipo de concurso	Año	Región	N.º	Concurso plaza n.º	Tipo de concurso	Año	Región
1	4975	Interno	2017	Brunca	18	680	Interno	2018	Central
2	5682	Interno	2017	Brunca	19	5653	Interno	2017	Pacífico Central
3	3874	Interno	2017	Central	20	5658	Interno	2017	Pacífico Central
4	5623	Interno	2017	Central	21	3803	Externo	2018	Pacífico Central
5	179	Interno	2018	Central	22	4481	Interno	2018	Pacífico Central
6	4536	Interno	2018	Central	23	5517	Interno	2018	Central
7	1202	Interno	2018	Chorotega	24	5431	Interno	2016	Central
8	5386	Interno	2017	Chorotega	25	5412	Interno	2017	Central
9	1233	Interno	2017	Chorotega	26	5434	Interno	2017	Central
10	5279	Externo	2018	Chorotega	27	2638	Interno	2017	Central
11	5240	Interno	2018	Chorotega	28	3897	Interno	2017	Central
12	5321	interno	2017	Central	29	5690	Interno	2018	Central
13	5559	Interno	2017	Central	30	5398	Interno	2018	Central
14	5518	Interno	2017	Central	31	2525	Interno	2018	Central
15	5822	Interno	2019	Central	32	5691	Interno	2018	Pacífico Central
16	481	Interno	2018	Central	33	2644	Interno	2018	Central
17	5556	Interno	2017	Central	34	1705	Interno	2018	Central

Fuente: Elaboración propia con base en expedientes administrativos del AyA

**Anexo n.º 3**  
**Documentación encontrada en los expedientes que conforman la evaluación psicolaboral de 19 concursos para nombramientos en propiedad**

N.º	Concurso plaza n.º	Nombre del Puesto	Candidatos por concurso	Año del concurso	Consentimiento	Hoja de Respuestas	Gráfica	Informe Psicolaboral	Entrevista por Competencias
1	4975	Técnico Sistemas de Agua Potable	1	2017	no	no	si	si	no
			2		no	no	si	si	no
			3		no	no	si	si	no
			4		si	si	si	si	no
			5		no	no	si	si	no
			6		no	no	si	si	no
			7		no	no	no	si	no
			8		si	si	si	si	N/A
2	5682	Oficial General Sistemas de Aguas	1	2017	si	si	si	si	si
			2		si	si	si	si	si
			3		si	si	si	si	si
			4		no	no	si	si	no
			5		si	si	si	si	si
3	5271	Técnico Sistemas de Agua Residual, Mantenimiento de Alcantarillado	1	2017	no	no	si	si	N/A
4	4609	Oficial General Sistemas de Aguas	1	2016	no	no	si	si	N/A
			2		no	no	si	si	N/A
			3		si	si	si	si	N/A
5	4863	Oficial Experto Servicio al Cliente	1	2016	si	si	si	si	N/A
			2		si	si	si	si	N/A
			3		si	si	si	si	N/A
			4		si	si	si	si	N/A
			5		no	no	no	si	N/A
			6		si	si	si	si	N/A
			7		si	si	si	si	N/A
			8		si	si	si	si	N/A
			9		si	si	si	si	N/A
			10		si	si	si	si	N/A
			11		si	si	si	si	N/A
			12		si	si	si	si	N/A
			13		si	si	si	si	N/A
			14		si	si	si	si	N/A
			15		si	si	si	si	N/A

			16		no	no	no	si	N/A
			17		si	si	si	si	N/A
			18		si	si	si	si	N/A
			19		si	si	si	si	N/A
			20		si	si	si	si	N/A
			21		si	si	si	si	N/A
			22		si	si	si	si	N/A
			23		si	si	si	si	N/A
			24		si	si	si	si	N/A
			25		si	si	si	si	N/A
			26		si	si	si	si	N/A
			27		si	si	si	si	N/A
			28		si	si	si	si	N/A
6	4714	Oficial General Sistemas de Aguas	1	2016	si	si	si	si	N/A
			2		si	si	si	si	N/A
			3		no	no	no	si	N/A
			4		si	si	si	si	N/A
			5		si	si	si	si	N/A
			6		si	si	si	si	N/A
			7		no	no	no	si	N/A
			8		si	si	si	si	N/A
			9		si	si	si	si	N/A
			10		si	si	si	si	N/A
			11		si	si	si	si	N/A
			12		si	si	si	si	N/A
			13		si	si	si	si	N/A
			14		si	si	si	si	N/A
			15		si	si	si	si	N/A
			16		si	si	si	si	N/A
			17		si	si	si	si	N/A
			18		si	si	si	si	N/A
7	1092	Gestor General Gestión de Apoyo	1	2017	no	no	si	si	N/A
			2		no	no	si	si	N/A
			3		no	no	no	si	N/A
			4		no	no	si	si	N/A
			5		no	no	si	si	N/A
			6		no	no	no	si	N/A
8	1045	Ejecutivo General B, Gestión de Apoyo - Producción y Distribución	1	2017	no	no	si	si	N/A

			2		no	no	si	si	N/A
			3		no	no	si	si	N/A
			4		no	no	si	si	N/A
9	5309	Técnico Sistema Aguas Residuales	1	2016 Interno	no	no	no	no	no
			2		no	no	no	si	N/A
			3		si	si	si	si	N/A
			4	2017 Externo	no	no	no	si	N/A
			5		no	no	si	si	N/A
			6		no	no	no	si	N/A
10	5559	Oficial General Sistema de Aguas	1	2017	si	si	si	si	si
			2		Si	Si	Si	Si	Si
			3		no	no	si	si	no
			4		si	si	si	si	si
			5		si	si	si	si	si
			6		no	no	no	si	si
			7		no	no	si	si	no
11	5518	Oficial General Sistemas de Aguas	1	2017	no	no	si	si	no
			2		no	no	no	si	
			3		no	no	si	si	no
			4		no	no	si	si	no
			5		no	no	si	si	no
			6		no	no	si	si	no
			7		no	no	si	si	no
			8		no	no	no	si	no
			9		no	no	no	si	no
			10		no	no	si	si	no
			11		no	no	si	si	no
			12		no	no	si	si	no
12	481	Gestor General Gestión de Apoyo	1	2018	no	no	si	si	no
			2		si	si	si	si	si
13	3786	Oficial General Sistemas de Aguas	1	2017	no	no	si	si	N/A
			2		no	no	si	si	N/A
			3		no	no	si	si	N/A
14	5658	Técnico especialista Sistema de Agua Tratamiento de agua potable	1	2017	si	si	si	si	si
			2		si	si	si	si	si
			3		no	no	si	si	no
15	5431	Gestor Experto Sistemas de Aguas	1	2016	no	no	si	si	N/A
			2		no	no	si	si	N/A

			3		no	no	si	si	N/A
16	5412	Ejecutivo Avanzado Sistemas de Aguas	1	2017	no	no	si	si	N/A
17	5434	Ejecutivo Avanzado Sistemas de Aguas - Gestión Ambiental	1	2017	no	no	no	si	N/A
18	1726	Ejecutivo Experto Sistemas de Aguas - Programación y Control	1	2017	no	no	no	no	no
			2		no	no	si	si	N/A
			3		no	no	si	si	N/A
			4		no	no	si	si	N/A
19	2638	Ejecutivo Avanzado Sistemas de Aguas Gestión Ambiental	1	2017	no	no	si	si	N/A
<b>Total participantes en esta fase:</b>			<b>115</b>						
<b>N/A: A esa fecha no se aplicaba la entrevista por competencias.</b>									
<b>Fuente:</b> Elaboración propia con base en expedientes administrativos del AyA									

**Anexo n.º 4**  
**Inconsistencias en los documentos de respaldo a la entrevista por competencias en 32 concursos para nombramientos en propiedad**

N.º	Concurso plaza n.º	Nombre del Puesto	Año del concurso	Candidato n.º	Observaciones
1	4975	Técnico Sistemas de Agua Potable	2017	1	Documento extraviado
				2	Documento extraviado
				3	Documento extraviado
				4	Documento extraviado
				5	Documento extraviado
				6	Documento extraviado
				7	Documento extraviado
				8	Documento extraviado
2	5682	Oficial General Sistemas de Aguas	2017	1	No hay registro de preguntas
				2	No hay registro de preguntas
				3	No hay registro de preguntas
				4	Documento extraviado
				5	No hay registro de preguntas
3	3874	Técnico Sistemas de Agua Potable	2017	1	No hay registro de preguntas
				2	No hay registro de preguntas
4	5623	Técnico Especialista Sistemas de Agua Potable, Tratamiento de Agua Potable	2017	1	No hay registro de preguntas
5	179	Gestor Experto Gestión de Apoyo Finanzas	2018	1	No hay registro de preguntas
6	4536	Oficial General Sistemas de Agua	2018	1	No hay registro de preguntas
7	1202	Técnico Sistemas de Agua Potable	2018	1	No hay registro de preguntas
				2	No hay registro de preguntas
8	5386	Técnico Sistemas de Agua Potable Mantenimiento de Acueducto	2017	1	No hay registro de preguntas
9	1233	Gestor General Sistemas de Agua Producción y Distribución	2017	1	No hay registro de preguntas
10	5279	Técnico Sistemas de Agua Residuales	2018	1	No hay registro de preguntas
				2	No hay registro de preguntas
11	5240	Técnico Sistemas de Agua Potable Mantenimiento de Acueductos	2018	1	No hay registro de preguntas
				2	No hay registro de preguntas
				3	No hay registro de preguntas
12	5321	Técnico Sistemas de Aguas Residuales	2017	1	No hay registro de preguntas
13	5559	Oficial General Sistema de Aguas	2017	1	No hay registro de preguntas
				2	No hay registro de preguntas
				3	Documento extraviado
				4	No hay registro de preguntas

				5	No hay registro de preguntas
				6	Documento extraviado
				7	Documento extraviado
14	5518	Oficial General Sistemas de Aguas	2017	1	Documento extraviado
				2	Documento extraviado
				3	Documento extraviado
				4	Documento extraviado
				5	Documento extraviado
				6	Documento extraviado
				7	Documento extraviado
				8	Documento extraviado
				9	Documento extraviado
				10	Documento extraviado
				11	Documento extraviado
				12	Documento extraviado
15	359	Oficial Experto Sistemas de Aguas	2018	1	Documento extraviado
16	5822	Gestor Experto Sistemas de Agua, Programación y Control	2018	1	No hay registro de preguntas
				2	No hay registro de preguntas
				3	No hay registro de preguntas
				4	No hay registro de preguntas
17	481	Gestor General Gestión de Apoyo	2018	1	Documento extraviado
				2	No hay registro de preguntas
18	5556	Oficial General Sistemas de Agua	2017	1	No hay registro de preguntas
				2	No hay registro de preguntas
				3	No hay registro de preguntas
				4	No hay registro de preguntas
				5	No hay registro de preguntas
				6	No hay registro de preguntas
19	680	Gestor Experto Servicio al Cliente	2018	1	No hay registro de preguntas
				2	No hay registro de preguntas
20	5653	Oficial General Sistemas de Aguas Diversas Dependencias	2017	1	No hay registro de preguntas
21	5658	Técnico especialista Sistema de agua, tratamiento de agua potable	2017	1	No hay registro de preguntas
				2	No hay registro de preguntas
				3	Documento extraviado
22	3803	Oficial experto servicio al cliente	2018	1	No hay registro de preguntas
				2	No hay registro de preguntas
23	4481	Gestor Experto Servicio al Cliente	2018	1	No hay registro de preguntas
24	5517	Oficial General Sistemas de Agua	2018	1	No hay registro de preguntas

26	3897	Oficial General Sistemas de Aguas Diversas Dependencias	2017	1	No hay registro de preguntas
				2	No hay registro de preguntas
				3	No hay registro de preguntas
				4	No hay registro de preguntas
				5	No hay registro de preguntas
27	5690	Ejecutivo Especialista Sistemas de Aguas	2018	1	No hay registro de preguntas
28	5398	Ejecutivo Avanzado Sistemas de Aguas, Laboratorio Nacional de Aguas	2018	1	No hay registro de preguntas
29	2525	Ejecutivo avanzado sistemas de agua, Laboratorio Nacional de Aguas	2018	1	No hay registro de preguntas
30	5691	Ejecutivo especialista en Sistemas de Agua - Acueductos Rurales	2018	1	No hay registro de preguntas
31	2644	Microbiólogo Especialista	2018	1	No hay registro de preguntas
32	1705	Gestor Experto Sistemas de Aguas, Programación y Control	2018	1	Formulación de preguntas sin características de entrevista por competencias
				2	Formulación de preguntas sin características de ser una entrevista por competencias
				3	Formulación de preguntas sin características de ser una entrevista por competencias
				4	Formulación de preguntas sin características de ser una entrevista por competencias
<b>Total Participantes en esta fase: 84</b>					
<b>Fuente:</b> Elaboración propia con base en expedientes administrativos del AyA					

**Anexo n.º 5**  
**Casos de entrevistas finales para nombramientos en propiedad que presentan debilidades de elaboración y aplicación**

N.º	Concurso plaza n.º	Nombre del Puesto	Año	Región
1	3874	Técnico Sistemas de Agua Potable	2017	Central
2	5623	Técnico Especialista Sistemas de Agua Potable, Tratamiento de Agua Potable	2017	Central
3	179	Gestor Experto Gestión de Apoyo Finanzas	2018	Central
4	1202	Técnico Sistemas de Agua Potable	2018	Chorotega
5	5271	Técnico Sistemas de Agua Residual, Mantenimiento de Alcantarillado	2017	Chorotega
6	5386	Técnico Sistemas de Agua Potable Mantenimiento de Acueducto	2017	Chorotega
7	1233	Gestor General Sistemas de Agua Producción y Distribución	2017	Chorotega
8	5279	Técnico Sistemas de Agua Residuales	2018	Chorotega
9	5240	Técnico Sistemas de Agua Potable Mantenimiento de Acueductos	2018	Chorotega
10	4609	Oficial General Sistemas de Agua Diversas Dependencias	2016	Huétar Atlántica
11	4616	Técnico Sistemas de Agua Potable	2016	Huétar Atlántica
12	4863	Oficial Experto Servicio al Cliente	2016	Central
13	4714	Oficial General Sistemas de Agua Diversas Dependencias	2016	Central
14	1092	Gestor General Gestión de Apoyo de Proveeduría	2017	Central
15	1045	Ejecutivo General B, Gestión de Apoyo - Producción y Distribución	2017	Central
16	5309	Técnico en Sistemas de Agua - Tratamiento Aguas Residuales	2017	Central
17	5321	Técnico Sistemas de Aguas Residuales	2017	Central
18	5559	Oficial General Sistema de Aguas	2017	Central
19	5518	Oficial General Sistemas de Aguas	2017	Central
20	5822	Gestor Experto Sistemas de Agua, Programación y Control	2019	Central
21	481	Gestor General Gestión de Apoyo	2018	Central
22	5556	Oficial General Sistemas de Agua	2017	Central
23	680	Gestor Experto Servicio al Cliente	2018	Central
24	5517	Oficial General Sistemas de Agua	2018	Central
25	1726	Ejecutivo Experto Sistemas de Aguas - Programación y Control	2017	Central
26	2638	Ejecutivo avanzado Sistemas de Agua, Área funcional Estudios Básicos	2017	Central
27	5398	Ejecutivo Avanzado Sistemas de Aguas-Laboratorio Nacional de Aguas	2018	Central
28	5691	Ejecutivo especialista en Sistemas de Agua - Acueductos Rurales	2018	Pacífico Central
29	2644	Microbiólogo Especialista	2018	Central
30	1705	Gestor Experto Sistemas de Aguas, Programación y Control	2018	Central

Fuente: Elaboración propia con base en expedientes administrativos del AyA