



A U D I T O R Í A I N T E R N A

ASAI-008-2023

14 DE SETIEMBRE DE 2023

SEÑORA
LIDIETTE MURILLO CHAVES
ALCALDESA a.i.
MUNICIPALIDAD DE BELEN

ASUNTO: ASESORÍA SOBRE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

De acuerdo con la Ley General de Control Interno N°8292, con respecto a las competencias de la Auditoría Interna establece lo siguiente:

“Artículo 22.-Competencias. Compete a la auditoría interna, primordialmente lo siguiente:

(...) d) Asesorar, en materia de su competencia, al jerarca del cual depende; además, advertir a los órganos pasivos que fiscaliza sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de su conocimiento. (...).”

Así como lo establecido en las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, 1. Normas sobre Atributos, inciso 1.1.4 Servicios de la auditoría interna, que indica:

“Los servicios que presta la auditoría interna se clasifican en servicios de auditoría y servicios preventivos.

Los servicios de auditoría comprenden los distintos tipos de auditoría. A los efectos, debe observarse la normativa aplicable.

Los servicios preventivos incluyen la asesoría, la advertencia y la autorización de libros.” (Lo subrayado es nuestro).

Asimismo, esta norma define el Servicio de asesoría, así:

“Es un servicio dirigido al jerarca y consiste en el suministro de criterios, observaciones y demás elementos de juicio para la toma de decisiones con respecto a los temas que son competencia de la

auditoría interna. También puede ser brindado a otras instancias institucionales, si la auditoría interna lo considera pertinente.”

Por otra parte, la Contraloría General de la República mediante el criterio externado en el oficio No.DI-CR-190 (5202) del 20 de mayo del 2003 indica:

“... los cuales es de interés referirse a tres fundamentales, a saber: las auditorías (esencialmente, financiera, operativa y estudios especiales), las asesorías y las advertencias. En ese sentido, de conformidad con lo preceptuado por la LGCI, y la doctrina y la técnica, tales procesos y actividades presentan las siguientes características principales:

(...)

*ii. **La asesoría:** consiste en proveer al jerarca criterios, opiniones u observaciones que coadyuven a la toma de decisiones. Puede brindarse en forma oral pero de preferencia debe ser escrita, y se emite a solicitud de la parte interesada, sobre asuntos estrictamente de su competencia y sin que menoscabe o comprometa la independencia y objetividad en el desarrollo posterior de sus demás competencias. En su forma más sencilla consistiría en un criterio con el sustento jurídico y técnico pertinente, que se exprese en una sesión del órgano colegiado o reunión con el jerarca unipersonal, según corresponda, bajo el supuesto de que quedará consignada en actas o, si es posible en un documento escrito. También, puede consistir en un trabajo de análisis que desarrolla y fundamenta dicha unidad a solicitud del jerarca. Los resultados de este análisis se expresan por escrito, y el documento correspondiente no se rige por el trámite del informe que prescribe la LGCI.*

Además, la Contraloría General de la República mediante el criterio externado en el oficio No.DFOE-DL-0199 (02743) del 22 de febrero del 2018 manifiesta:

“De previo a entrar en materia, es importante señalar que la auditoría interna en el ejercicio de la función de asesoría suministra criterios, observaciones, opiniones, advertencias y recomendaciones, como resultado de los requerimientos recibidos o de los procesos de control y fiscalización, lo que tiene la intención de que se conviertan en insumos para la administración activa que le permitan tomar decisiones más informadas y quizá más ajustadas al ordenamiento jurídico y técnico. En ese mismo sentido, además, puede resultar fortalecido el sistema de control interno coadyuvando al logro de los objetivos institucionales.”

Adicionalmente, en el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Municipalidad de Belén, aprobado por el Concejo Municipal en la Sesión No.10-2022, del 15 de febrero del 2022 y por la Contraloría General de la República mediante el oficio N.06798 (DFOE-LOC-0519) del 25 de abril 2022, mismo que fue publicado en la Gaceta No.148 del 05 de agosto del 2022, se establece respecto al servicio de asesoría los siguiente:

“Artículo 32. Servicios de Auditoría.

Los servicios que brinda la auditoría consisten principalmente en estudios de auditoría financiera, operativa y de estudios especiales. También presta servicios de carácter preventivo, constituidos por la asesoría, la advertencia y la autorización de libros.

Como parte de los servicios preventivos, la Auditoría brinda asesoría al Concejo. Esa asesoría puede ser verbal o escrita, sobre asuntos de competencia de la Auditoría y a solicitud expresa del Concejo.

(...)

La asesoría y la advertencia, las decisiones que tome la administración con base en ellas quedan bajo su entera responsabilidad; sin embargo, la Auditoría verificará posteriormente, lo actuado por esta.

Los resultados de los servicios preventivos se comunican por escrito en lo posible y por los medios que la Auditoría considere pertinentes, y para ello definirá contenido y forma de los informes, oficios u otros medios de comunicación conforme la naturaleza de los estudios o las situaciones que lo generen.” (Lo resaltado no es del original).

I. INTRODUCCIÓN

La Contraloría General de la República (CGR) se encuentra realizando un estudio de fiscalización posterior correspondiente a un Seguimiento de la Gestión Pública sobre la Prevención de riesgos en los procesos de reclutamiento y selección de personal en el sector público, para el cual se solicitó la colaboración de la auditoría interna como componente del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Belén, y dada la labor que realiza en términos del aseguramiento de la gestión de la Hacienda Pública, con el propósito de apoyar la toma de decisiones, promover mejoras en la gestión de reclutamiento y selección del personal, así como la rendición de cuentas institucional.

El trabajo realizado por esta auditoría será insumo para la CGR en la determinación del nivel de aplicación de controles en las instituciones públicas para prevenir riesgos en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

La Contraloría General de la República incorporó en su Plan Estratégico Institucional 2021-2024, el objetivo estratégico número 4 llamado Prevención de la corrupción, el cual se aborda desde distintos impulsores

vinculados al marco de fiscalización transversal, prospectivo e interconectado, desafiando la capacidad de gestión de las instituciones desde distintos subsistemas de gestión; siendo uno de ellos la gestión del potencial humano.

En línea con lo anterior y conscientes de la importancia de prevenir riesgos de corrupción en la gestión del potencial humano, se considera relevante socializar las herramientas de fiscalización desarrolladas y aplicadas en este tema por parte de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa con las auditorías internas, específicamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal, con el propósito de trabajar en forma conjunta y generar insumos para fortalecer la prevención de riesgos, entre ellos, los de corrupción, la toma decisiones, la rendición de cuentas y la transparencia en las instituciones públicas.

Para la Municipalidad de Belén implementar dentro de su gestión un proceso adecuado en materia de reclutamiento y selección de personal es de suma relevancia, ya que el recurso humano representa un factor que incide en la productividad y competitividad de las organizaciones, de allí la necesidad de contar con un proceso de reclutamiento y selección que permita la disponibilidad de talento humano capacitado, competente, actualizado e idóneo y que coadyuven en el cumplimiento de las metas y objetivos de la gestión de la Municipalidad.

En este sentido, le corresponde a la Municipalidad garantizar tanto la elaboración y comunicación de políticas, directrices, lineamientos y normativa necesaria respectiva, como la implementación de mecanismos de control oportunos que permitan un sistema de reclutamiento y selección adecuado a las necesidades de la estructura actual de la Municipalidad de Belén.

Como parte del procedimiento efectuado por esta Auditoría, se realizó lo siguiente:

- Indagación con la Administración (Unidad de Recursos Humanos) en relación con lo solicitado por la Contraloría General de la República al aplicar el instrumento denominado “Guía de verificación de controles”.
- Revisión de la documentación remitida por la Administración.
- Revisión del marco normativo relacionado.

La aplicación del Instrumento denominado “Guía de verificación de controles” permitió identificar las acciones de Municipalidad de Belén, de cara a su proceso de reclutamiento y selección de personal. El resumen de los resultados producto de la aplicación del instrumento se consigna a continuación:

Cuadro No.1: Nivel de riesgo obtenido por la Municipalidad de Belén.

Subárea/Nivel	Seleccione el nivel obtenido				
	Optimizando	Avanzado	Intermedio	Básico	Inicial
Planificación			X		
Reclutamiento				X	
Selección			X		
Nivel General			X		

Fuente: Herramienta proporcionada por la Contraloría General de la República.

II. RESULTADO OBTENIDO

2.1 Debilidades en diseño, formalización y actualización de controles para la planificación del proceso de reclutamiento y selección de personal.

La planificación en el proceso de reclutamiento y selección de personal integra las diferentes acciones que se emprenden para realizar un reclutamiento al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la Municipalidad, lo cual a su vez repercute en un apoyo al sistema de control interno, propiciando promover actitudes, habilidades y conocimientos orientados a una sana administración.

Con base en ello, esta Auditoría realizó una serie de preguntas a la Unidad de Recursos Humanos a través de una herramienta proporcionada por la Contraloría General de la República, la cual al aplicarla se identificaron elementos y acciones a desarrollar dentro de la planificación que son claves para que la Municipalidad oriente una cultura organizacional hacia la prevención de riesgos en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Asimismo, en cuanto al diseño e implementación de controles para el proceso de reclutamiento y selección, la Municipalidad dispone del Procedimiento para el Reclutamiento y Selección de Personal mediante el cual se establecen las actividades que ejecuta para atraer e identificar a las personas que podrían ocupar un puesto vacante, así como para evaluar y medir las capacidades y competencias de las personas que fueron reclutadas, con el fin de elegir a los candidatos que mejor se ajusten a los requerimientos de la entidad y cuenten con las competencias de desarrollar las funciones del puesto vacante.

Sin embargo, se determinó que el diseño e implementación de mecanismos de control para la planificación del proceso de reclutamiento y selección de personal de la Municipalidad, presenta debilidades en el cumplimiento del marco regulatorio y prácticas aplicables, según se detalla a continuación:

a. Con respecto a la elaboración de un mecanismo de control institucional del proceso de reclutamiento y selección de personal vinculado con la estrategia institucional, se identificó que la Municipalidad cuenta con un procedimiento debidamente aprobado; sin embargo, **no se identificó** de manera concreta dentro de dicho mecanismo los siguientes aspectos:

- Mecanismos sobre la transparencia y rendición de cuentas en el proceso de reclutamiento.
- Programación estratégica de los procesos de acuerdo con las necesidades (jubilación, rotación, necesidades del entorno, tipo de reclutamiento, plazas vacantes interinas o propiedad, contratos indefinidos o a tiempo definido, según corresponda).
- Actualización constante de los actores involucrados en los procesos.
- Matriz de riesgos.
- Estrategia que permita a la institución atraer a las personas candidatas idóneas.

b. Adicionalmente, la Municipalidad no cuenta con un mecanismo descriptivo de competencias vigente y actualizado que establezca las competencias técnicas y las competencias blandas (con los comportamientos y niveles requeridos) para desempeñar cada puesto de trabajo.

c. Además, dentro de la normativa emitida por la Municipalidad **no se obtuvo evidencia** de la elaboración y formalización de un mecanismo de control que asegure que la persona encargada de la Unidad de Recursos Humanos verifique la implementación de los controles establecidos en todo el proceso de reclutamiento y selección.

Ante este escenario, es importante recordar lo establecido en la Ley General de Control Interno, No.8292, en el artículo 2 incisos b); e) y g) respecto a las definiciones asociadas al control interno:

“Artículo 2º-Definiciones.

(...) b) *Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno: términos utilizados para delimitar la responsabilidad del jerarca o la del titular subordinado sobre el sistema de control interno, en cuanto a instituirlo, darle permanencia y mejorarlo constantemente.*

(...) e) *Ambiente de control: conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa.*

(...) g) *Actividades de control: políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jercas y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos del sistema de control interno.”*

Además, en el artículo 13 y 15 igualmente de la Ley General de Control Interno No.8292, se indica:

“Artículo 13.—Ambiente de control. En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

a) Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la organización, para el cumplimiento efectivo por parte de los demás funcionarios.

b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.

c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

d) Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

e) Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.”

“Artículo 15.-Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.

b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:

i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.

ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.

iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.

iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.

v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación.”

Por otro lado, las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), en su apartado 2.1 “Normas sobre Ambiente de Control”, en lo de interés señala:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer un ambiente de control que se constituya en el fundamento para la operación y el fortalecimiento del SCI, y en consecuencia, para el logro de los objetivos institucionales. A los efectos, debe contemplarse el conjunto de factores organizacionales que propician una actitud positiva y de apoyo al SCI y a una gestión institucional orientada a resultados que permita una rendición de cuentas efectiva, incluyendo al menos lo siguiente:

(...)

- c. El mantenimiento de personal comprometido y con competencia profesional para el desarrollo de las actividades y para contribuir a la operación y el fortalecimiento del SCI.*
- d. Una apropiada estructura organizativa acorde con las necesidades y la dinámica de las circunstancias institucionales.”*

Además, las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), en su apartado 2.4 “Idoneidad del personal”, señala:

“El personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas. Con ese propósito, las políticas y actividades de planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos, deben dirigirse técnica y profesionalmente con miras a la contratación, la retención y la actualización de personal idóneo en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos institucionales.”

Adicionalmente, las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), en su apartado 4.1 “Actividades de control”, se indica:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, a fin de introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad.

El ámbito de aplicación de tales actividades de control debe estar referido a todos los niveles y funciones de la institución. En ese sentido, la gestión institucional y la operación del SCI deben contemplar, de acuerdo con los niveles de complejidad y riesgo involucrados, actividades de control de naturaleza previa, concomitante, posterior o una conjunción de ellas. Lo anterior, debe hacer posible la prevención, la detección y la corrección ante debilidades del SCI y respecto de los objetivos, así como ante indicios de la eventual materialización de un riesgo relevante.”

2.2 Debilidades en diseño, formalización y actualización de controles para el reclutamiento de personal.

El reclutamiento de personal se refiere a las técnicas o procedimientos para identificar, atraer y escoger al personal calificado y capacitado para ocupar plazas vacantes, mediante análisis previos sobre los

puestos requeridos, considerando las competencias laborales y personales para el desarrollo de las funciones; justificando la necesidad de personal, análisis técnicos, aprobación de los concursos, elaboración y publicación de las bases del concurso, así como, la recepción y verificación de las ofertas presentadas por los oferentes.

Con respecto al presente estudio, se seleccionaron cinco actividades relacionadas con el proceso de reclutamiento de personal según la Contraloría General de la República, con el fin de obtener información acerca del análisis de los riesgos asociados y los mecanismos de control implementados por parte de la Municipalidad. Las actividades analizadas se detallan a continuación:

Imagen No.1: Actividades municipales vulnerables a los riesgos de reclutamiento de personal.



Fuente: Elaboración propia con base en la herramienta remitida por la CGR.

Al respecto, se determinaron las siguientes debilidades en el diseño e implementación de mecanismos de control en el proceso de reclutamiento de personal en la Municipalidad de Belén:

- a. **No se dispone** dentro de la normativa vigente de mecanismos mediante los cuales se establezcan los aspectos mínimos que permitan verificar que los requerimientos de personal respondan a la estrategia institucional previamente establecida.
- b. **No se encuentra documentado** dentro de la normativa sobre Reclutamiento y Selección de Personal mecanismos de control que permitan verificar que los concursos que se aperturan respondan a los puestos contemplados en la estructura organizativa.
- c. Además, dentro de la normativa interna de la Municipalidad **existe una ausencia** de mecanismos de control que prevengan la omisión de plazos en cada una de las etapas del concurso para la presentación de requisitos, así como de las características del puesto y la disponibilidad de la plaza.
- d. **No se evidenció** en la documentación remitida por la administración mecanismos de control formalizados y actualizados que garanticen la incorporación de los niveles de las competencias a evaluar según el puesto ofertado de acuerdo con lo establecido por la institución.
- e. **No se evidencia** la elaboración de mecanismos de control para el reclutamiento de personal, entre ellos los asociados a la protección de datos personales de la persona candidata, así como sobre la omisión de análisis del perfil de éstas conforme a los requisitos de existencia de grado de parentesco con alguna persona funcionaria de la Municipalidad y registro de inelegibles.

La ausencia de procedimientos y mecanismos de control actualizados limitan la identificación y prevención oportuna de riesgos para reclutar el personal, especialmente en cuanto a la aprobación de los concursos o consultas internas, elaboración y publicación de las bases de los concursos, la recepción de ofertas, la identificación y clasificación del conocimiento y competencias de personal, los factores de calificación y los responsables de gestionar cada una de las funciones relacionadas.

Ante este escenario es importante recordar lo establecido en la Ley General de Control Interno, No.8292, en el artículo 2 incisos b); e) y g) que indican:

“Artículo 2º-Definiciones.

(...) b) Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno: términos utilizados para delimitar la responsabilidad del jerarca o la del titular subordinado sobre el sistema de control interno, en cuanto a instituirlo, darle permanencia y mejorarlo constantemente.

(...) e) Ambiente de control: conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios, para permitir

el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa.

(...) g) Actividades de control: políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jefes y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos del sistema de control interno.”

Además, en el artículo 13 y 15 igualmente de la Ley General de Control Interno No.8292, se indica:

“Artículo 13.—Ambiente de control. En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jefe y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la organización, para el cumplimiento efectivo por parte de los demás funcionarios.*
- b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.*
- c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.*
- d) Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.*
- e) Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.”*

“Artículo 15.-Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jefe y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de*

control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.

b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:

i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.

ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.

iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.

iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.

v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación.”

Por otro lado, las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), en su apartado 2.1 “Normas sobre Ambiente de Control”, en lo de interés señala:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer un ambiente de control que se constituya en el fundamento para la operación y el fortalecimiento del SCI, y en consecuencia, para el logro de los objetivos institucionales. A los efectos, debe contemplarse el conjunto de factores organizacionales que propician una actitud positiva y de apoyo al SCI y a una gestión institucional orientada a resultados que permita una rendición de cuentas efectiva, incluyendo al menos lo siguiente:

(...)

c. El mantenimiento de personal comprometido y con competencia profesional para el desarrollo de las actividades y para contribuir a la operación y el fortalecimiento del SCI.

d. Una apropiada estructura organizativa acorde con las necesidades y la dinámica de las circunstancias institucionales.”

Además, las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), en su apartado 2.4 “Idoneidad del personal”, señala:

“El personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas. Con ese propósito, las políticas y actividades de planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos, deben dirigirse técnica y profesionalmente con miras a la contratación, la retención y la actualización de personal idóneo en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos institucionales.”

Adicionalmente, las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), en su apartado 4.1 “Actividades de control”, se indica:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, a fin de introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad.

El ámbito de aplicación de tales actividades de control debe estar referido a todos los niveles y funciones de la institución. En ese sentido, la gestión institucional y la operación del SCI deben contemplar, de acuerdo con los niveles de complejidad y riesgo involucrados, actividades de control de naturaleza previa, concomitante, posterior o una conjunción de ellas. Lo anterior, debe hacer posible la prevención, la detección y la corrección ante debilidades del SCI y respecto de los objetivos, así como ante indicios de la eventual materialización de un riesgo relevante.”

2.3 Debilidades en diseño, formalización y actualización de controles para la selección de personal.

La selección de personal obedece a los mecanismos establecidos para escoger entre los candidatos reclutados, a la persona que según las competencias laborales y personales está calificada para ocupar una plaza vacante; además, consiste en brindar seguimiento en los primeros meses para corroborar que cumpla con sus funciones; según la revisión de atestados, aplicación de pruebas técnicas, entrevistas, selección preliminar, comunicación de resultados, selección final y recomendación de candidatos, así como, aval del nombramiento, acción de personal y periodo de prueba. En este tema la herramienta aplicada a la administración se dividió en los siguientes subejos:

Imagen No.2: Actividades municipales vulnerables a los riesgos de selección de personal.



Fuente: Elaboración propia con base en la herramienta remitida por la CGR.

Al respecto, se determinaron las siguientes omisiones o debilidades de control en la selección de personal, según se detalla a continuación:

- a. **No se evidencia** la implementación de mecanismos para la selección de personal respecto a obtener de forma transparente las condiciones de las personas candidatas de conformidad al cumplimiento de los criterios establecidos.
- b. **Se carece** de un mecanismo de control que prevenga la omisión de la vigencia de los resultados obtenidos por la persona candidata de las pruebas aplicadas anteriormente según los criterios establecidos.
- c. **No se obtuvo evidencia** dentro de la normativa interna de la Municipalidad de mecanismos de control que aseguren la objetividad en la entrevista final respecto a la idoneidad de la persona candidata para el puesto ofertado.
- d. **No se visualizó** en la normativa elaborada mecanismos que permitan recopilar las conclusiones obtenidas acerca de las personas candidatas según la entrevista realizada por la persona designada de la Unidad solicitante.
- e. Con base en la documentación remitida por la administración no se evidenció la existencia de mecanismos de control que aseguren por parte de la unidad solicitante la objetividad para seleccionar a la persona candidata idónea para el puesto ofertado del resto de las personas candidatas entrevistadas.

Las condiciones mencionadas podrían ocasionar riesgos debido a la contratación de personal que no responda a las necesidades de la Municipalidad y que mediante su desempeño no promueva el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas planteadas para la efectiva prestación de los servicios.

Ante este escenario es importante recordar lo establecido en la Ley General de Control Interno, No.8292, en el artículo 2 incisos b); e) y g) que indican:

“Artículo 2º-Definiciones.

(...) b) Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno: términos utilizados para delimitar la responsabilidad del jerarca o la del titular subordinado sobre el sistema de control interno, en cuanto a instituirlo, darle permanencia y mejorarlo constantemente.

(...) e) *Ambiente de control: conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa.*

(...) g) *Actividades de control: políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jercas y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos del sistema de control interno.”*

Además, en el artículo 13 y 15 igualmente de la Ley General de Control Interno No.8292, se indica:

“Artículo 13.—Ambiente de control. En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

a) Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la organización, para el cumplimiento efectivo por parte de los demás funcionarios.

b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.

c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

d) Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

e) Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.”

“Artículo 15.-Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.

b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:

i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.

ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.

iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.

iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.

v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación.”

Por otro lado, las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), en su apartado 2.1 “Normas sobre Ambiente de Control”, en lo de interés señala:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer un ambiente de control que se constituya en el fundamento para la operación y el fortalecimiento del SCI, y en consecuencia, para el logro de los objetivos institucionales. A los efectos, debe contemplarse el conjunto de factores organizacionales que propician una actitud positiva y de apoyo al SCI y a una gestión institucional orientada a resultados que permita una rendición de cuentas efectiva, incluyendo al menos lo siguiente:

(...)

c. El mantenimiento de personal comprometido y con competencia profesional para el desarrollo de las actividades y para contribuir a la operación y el fortalecimiento del SCI.

d. Una apropiada estructura organizativa acorde con las necesidades y la dinámica de las circunstancias institucionales.”

Además, las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), en su apartado 2.4 “Idoneidad del personal”, señala:

“El personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas. Con ese propósito, las políticas y actividades de planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos, deben dirigirse técnica y profesionalmente con miras a la contratación, la retención y la actualización de personal idóneo en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos institucionales.”

Adicionalmente, las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), en su apartado 4.1 “Actividades de control”, se indica:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, a fin de introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad.

El ámbito de aplicación de tales actividades de control debe estar referido a todos los niveles y funciones de la institución. En ese sentido, la gestión institucional y la operación del SCI deben contemplar, de acuerdo con los niveles de complejidad y riesgo involucrados, actividades de control de naturaleza previa, concomitante, posterior o una conjunción de ellas. Lo anterior, debe hacer posible la prevención, la detección y la corrección ante debilidades del SCI y respecto de los objetivos, así como ante indicios de la eventual materialización de un riesgo relevante.”

III. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos, se concluye que el diseño de mecanismos de control para prevenir la materialización de riesgos en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad de Belén, no se realiza conforme al marco regulatorio aplicable. Esto debido a que existen debilidades significativas que incrementan la probabilidad de ocurrencia de riesgos. Asimismo, limitan la efectividad de

esos procesos, los cuales tienen el propósito de definir y alinear las necesidades de personal a la estrategia institucional; identificar, atraer y seleccionar al personal potencialmente calificado de acuerdo con las competencias laborales y personales requeridas.

IV. CONSIDERACIONES FINALES

1. De acuerdo con la información contenida en la presente asesoría resulta indispensable que la Alcaldía valore ajustar, oficializar y divulgar la normativa interna que regula los procesos de reclutamiento y selección de personal con el propósito de orientar a su personal, así como, atraer personal calificado que contribuya en el logro de los objetivos estratégicos institucionales y la prestación eficiente del servicio público.
2. Valorar la implementación de mecanismos de control asociados a las debilidades comunicadas en la presente asesoría, que permita a la Municipalidad ejecutar los parámetros establecidos en la normativa aplicable para reclutar el capital humano ante las necesidades de personal promoviendo el buen funcionamiento de la Municipalidad; así como los factores de calificación para atraer al personal; y los responsables de gestionar el proceso.

Lo anterior, se remite como parte de la asesoría que esta auditoría puede realizar de acuerdo con la Ley General de Control Interno.

Atentamente,

LICDA. ERICKA REYES GARCÍA
AUDITORA INTERNA a.i.

Copias:
Concejo Municipal
Archivo/exp.