

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL
INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES”**

CASO DE ESTUDIO: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA

Proyecto de Grado Para la Obtención del Grado de Licenciatura

POR: FREDDY MAMANI WELIPE

TUTOR: LIC. EDWIN GUTIERREZ ZAPANA

LA PAZ - BOLIVIA
NOVIEMBRE, 2016

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme las fuerzas necesarias para seguir adelante y no decaer en los problemas que se presentaban. A mi familia por quienes cumplí mi promesa, a mis hijos por su apoyo comprensión, consejo y ayuda en los momentos dificultosos, me han dado todo lo que siento como persona, mis valores, mis principios, mi carácter y empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. A mis hijos, por estar siempre presentes acompañándome, a mis hermanos y a todos los que hicieron posible la realización del presente Proyecto.

AGRADECIMIENTO

Agradecer en primer lugar a Dios quien me dio la vida y ha llevado las bendiciones en todo este tiempo, a Él que con su infinito amor nos ha dado la sabiduría inteligencia y cordura suficiente para culminar mi carrera universitaria.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento, reconocimiento y cariño a mis padres que en paz descansen, a mi familia por estar siempre a mi lado para hacer realidad esta profesión, gracias por los sacrificios y paciencia que me han demostrado todos estos años; gracias a ustedes hemos llegado a donde estamos. A mis hijos y hermanos quienes han sido nuestros amigos fieles y sinceros, en los que he podido confiar y apoyarme para seguir adelante.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra manera me ayudaron a crecer como personas y como profesional.

Agradecer también de manera especial a mi Tutor Académico de mi Proyecto de Grado Lic. Edwin Gutiérrez Zapana que con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo del presente proyecto desde el inicio hasta la culminación del proyecto.

“Ahora debo decir que todo lo que soy es gracias a todos ustedes por la comprensión necesaria y correspondiente”

Freddy Mamani Welipe

ÍNDICE

| | |
|---|---|
| Resumen Ejecutivo..... | 1 |
| INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN..... | 4 |
| 1.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES | 4 |
| 1.2 MISIÓN DE LA ENTIDAD..... | 4 |
| 1.3 VISIÓN DE LA ENTIDAD..... | 4 |
| 1.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES..... | 4 |
| CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACION DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS..... | 5 |
| 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 5 |
| 2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA..... | 5 |
| 2.3 CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 5 |
| 2.4 OBJETIVOS..... | 6 |
| 2.4.1 OBJETIVO GENERAL..... | 6 |
| 2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 6 |
| CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 7 |
| 3.1 METODOLOGÍA..... | 7 |
| 3.1.1 Tipo de Investigación..... | 7 |
| 3.1.1.1 Exploratorio: | 7 |
| 3.1.1.2 Descriptivo: | 7 |
| 3.2 Método de Investigación..... | 7 |
| 3.2.1 El Análisis..... | 7 |
| 3.2.2 La Síntesis..... | 8 |

| | | |
|--------|--|----|
| 3.2.3 | La Inducción..... | 8 |
| 3.2.4 | La Deducción..... | 8 |
| 3.3 | JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 9 |
| 3.4 | JUSTIFICACIÓN TEÓRICA..... | 9 |
| 3.5 | JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA..... | 9 |
| 3.6 | JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA..... | 10 |
| 3.7 | MARCO TEÓRICO..... | 10 |
| 3.8 | MANUAL..... | 10 |
| 3.9 | CONTROL INTERNO..... | 11 |
| 3.10 | AUDITORÍA..... | 11 |
| 3.11 | ORDENAMIENTO JURÍDICO..... | 11 |
| 3.12 | SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL..... | 11 |
| 3.13 | SERVIDOR PÚBLICO..... | 12 |
| 3.14 | ASPECTOS LEGALES..... | 12 |
| 3.15 | TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN..... | 13 |
| 3.15.1 | Fuentes Primarias.-..... | 13 |
| 3.15.2 | Fuentes Secundarias.-..... | 13 |
| 3.16 | TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN..... | 13 |
| | CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL..... | 14 |
| 4.1 | CONTROL INTERNO..... | 16 |
| 4.1.1. | DEFINICIÓN..... | 16 |
| 4.1.2. | Proceso..... | 18 |

| | |
|--|----|
| 4.1.3. Las personas..... | 18 |
| 4.1.4. Seguridad razonable..... | 19 |
| 4.1.5. Objetivos..... | 19 |
| 4.1.6. Componentes..... | 20 |
| 4.1.7. Relación entre los objetivos y los componentes..... | 20 |
| 4.2.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 22 |
| 4.2.1 EL ALCANCE Y CONTEXTO DE LA NB-SAB..... | 23 |
| 4.2.2 SUB SISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL..... | 23 |
| 4.2.3 SUB SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 24 |
| 4.2.4 SUB SISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL..... | 24 |
| 4.2.5 SUB SISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA..... | 24 |
| 4.2.6 SUB SISTEMA DE REGISTRO..... | 25 |
| 4.2.7.- DIAGNÓSTICO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA..... | 25 |
| 4.2.8 ÁREA DE GERTIÓN ESTRATÉGICA..... | 26 |
| 4.2.9 ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 26 |
| 4.2.10 GESTIÓN ADMINSTRATIVA..... | 28 |
| 4.2.11 GESTIÓN ECONÓMICAS – FINANCIERA..... | 28 |
| 4.2.12 ÁREA DE GESTIÓN PÚBLICA..... | 29 |
| 4.3 PLANIFICACIÓN DE CONTROL DE SELECCIÓN DE PERSONAL..... | 29 |
| 4.3.1 ¿QUE ES EL SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL? | 29 |
| 4.3.2 ¿QUIÉNES PUEDEN INGRESAR A LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL? | 29 |
| 4.3.3 LOS REQUISITOS PARA SER UN SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL..... | 30 |
| 4.3.4 ¿CUALES SON LOS BENEFICIOS Y/O DERECHOS DE LA CARRERA?..... | 31 |

| | |
|---|----|
| 4.4 LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE SELECCIÓN DE PERSONAL..... | 32 |
| 4.4.1 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS..... | 32 |
| 4.4.2 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO RR.HH..... | 34 |
| 4.5 QUÉ ES LA SELECCIÓN DE PERSONAL..... | 34 |
| 4.5.1 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL..... | 36 |
| 4.5.2 COLOCACIÓN..... | 36 |
| 4.5.3. ORIENTACIÓN..... | 37 |
| 4.5.4 ÉTICA PROFESIONAL..... | 38 |
| 4.5.5 ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TÉCNICA..... | 38 |
| 4.5.6 VACANTE..... | 38 |
| 4.5.7 ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE PUESTOS..... | 39 |
| 4.5.8 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS..... | 39 |
| 4.5.9 FUENTES DE RECLUTAMIENTO..... | 40 |
| 4.5.10 SOLICITUD DE EMPLEO..... | 41 |
| 4.5.11 TABLA DE IDONEIDAD..... | 41 |
| 4.5.12 ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR..... | 42 |
| 4.5.13 ENTREVISTA DE SELECCIÓN..... | 42 |
| 4.5.14 FASES DE LA ENTREVISTA..... | 43 |
| 4.5.15 INFORME DE LA ENTREVISTA..... | 44 |
| 4.5.16 PRUEBAS PSICOLÓGICAS..... | 45 |
| 4.5.17 PRUEBAS TRABAJO..... | 46 |
| 4.5.18. EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN..... | 46 |
| 4.5.19 ESTUDIO SOCIOECONÓMICO..... | 46 |
| 4.5.20 DECISIÓN FINAL..... | 47 |
| 4.5.21 CAUSAS MÁS COMUNES DEL FRACASO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN..... | 48 |
| 4.6 ADMINISTRACIÓN..... | 48 |

| | |
|--|----|
| 4.6.1 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA..... | 49 |
| 4.6.2 MANUAL..... | 49 |
| 4.6.3 ELABORACIÓN DE MANUAL..... | 49 |
| 4.7 ORDENAMIENTO JURIDICO..... | 49 |
| 4.7.1 LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL..... | 49 |
| 4.7.2 NORMAS QUE ESTABLECEN LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL..... | 50 |
| 4.7.3 PROGRAMA DE PERSONAL PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR A LOS MEJORES CANDIDATOS. | 50 |
| 4.7.3.1. ¿QUÉ ES EL SERVIDO PÚBLICO MUNICIPAL? | 50 |
| 4.7.3.2 ¿QUIÉNES PUEDEN INGRESAR A LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL? | 51 |
| 4.7.3.3. LOS REQUISITOS PARA SER UN SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL..... | 52 |
| 4.7.3.4 ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS Y/O DERECHOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL, PARA LOS SERVIDORES MUNICIPALES? | 53 |



RESUMEN EJECUTIVO

En cumplimiento a las Instrucciones impartidas mediante Memorándum Nro. GMM/UAI/04/2014, se efectuó la aplicación del **“Manual para la Auditoría de Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en el Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca”**, correspondiente a la gestión 2014.

Se Analizó la documentación generada por el Sistema de Administración de Personal del Municipio de Mecapaca, por el periodo comprendido del 1° de Abril al 31 de Mayo de 2014, de acuerdo a las Normas Generales de Auditoría Gubernamentales y la Ley de Municipalidades. Aplicados los Procedimientos de Auditoría, se detectaron Deficiencias Y Excepciones relacionadas a la Selección de Personal; así como, a disciplinas que a continuación se describen:

1. Falta de un Manual de Procedimientos para la Selección de Personal.
2. Inexistencia de archivo de la Documentación generada en el Proceso de Selección de Personal.
3. Inexistencia de un Cronograma de Fechas y Actividades para la ejecución del Proceso de Selección de Personal.
4. Único medio de recepción de Currículums de Candidatos.
5. No existe una Aprobación Escrita de la Máxima Autoridad Ejecutiva que autorice a una Unidad el inicio del Proceso de Selección de Personal nuevo.
6. Publicación de Requerimientos de Personal no acordes al Perfil del Cargo.
7. Incumplimiento en la Documentación Mínima Requerida para contratación de Personal Nuevo.
8. No se realiza una revisión de los currículums de Candidatos para reducir el universo de Personas que rendirán las pruebas del caso.
9. No se verifica las referencias del Candidato a contratar.



1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día es más importante que nunca, que las Instituciones Públicas, seleccionen y retengan al mejor personal para evitar así los costosos cambios de personal. Una de las partes esenciales en el Proceso de Selección de Personal exitoso, incluye puestos claramente definidos, instrumentados y objetivos de evaluación y procesos de contratación estandarizados. Internamente el liderazgo en los Municipios se debe enfocar en estrategias efectivas para obtener el desarrollo y la ayuda necesaria para retener y maximizar el valor del Capital Humano.

Los trabajadores talentosos, que son independientes, investigan las prácticas de los Municipios en cuanto a la administración del Capital Humano se refiere, como elemento esencial de un puesto laboral.

Los Recursos Humanos, son considerados por las actuales teorías de Organización de la Entidad, como uno de los activos más valiosos de los que dispone.

Es por ello, que el reflejo, dentro de las Instituciones Públicas es muy importante, tanto cualitativa como cuantitativamente, representando una parte significativa del total de gastos que durante el ejercicio económico incurre el Gobierno Municipal, incidiendo de forma directa o indirecta del resultado del Municipio o bien activándose como mayor valor de ciertos elementos.

Por otro lado verificar las Normas Básicas Del Sistema De Administración De Personal La Ley 1178, donde el SAP debe determinar puestos de trabajo efectivamente necesarios y determinar los requisitos y mecanismos para proveer los puestos con persona adecuadas, implantar regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollar las capacidades y aptitudes de los servidores públicos, establecer los procedimientos para el retiro de los servidores públicos de la entidad.

Bajo los preceptos señalados, se considera de importancia, diseñar un: “Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en los Municipios (Caso Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca)”.



El proyecto de grado tiene como contenido: El desarrollo de un “Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Recursos Humanos”, logrando la satisfacción de los niveles Gerenciales y cuidando la imagen Institucional y definitivamente establecer metodologías que coadyuven con la labor de los Auditores en la realización de Auditorías similares.



CAPÍTULO I

1.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

El Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca fue creado bajo Ley del 24 de Octubre de 1947. Determina la creación de la segunda y tercera Sección Municipal de Mecapaca, también se ha propuesto priorizar la elaboración de Plan de Desarrollo Municipal (PDM) para contar con un instrumento de desarrollo socio económico, dicho plan se ha elaborado en el marco de la Ley de Participación Popular, por mandato de la Secretaría Nacional de Participación Popular (SNPP).

1.2 MISIÓN DE LA ENTIDAD

EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA tiene la misión de: Ser una Entidad moderna y transparente reconocida por contar con un Capital Humano eficiente.

1.3 VISIÓN DE LA ENTIDAD

Hacer que la fortaleza de los Recursos Humanos y la calidad de nuestro servicio asociados a la tecnología, el conocimiento, la innovación y creatividad del Capital Humano se constituya en el motor principal de nuestro Municipio.

1.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Concertar y promover los proyectos alternativos de crecimiento del Municipio.
- Administrar de manera eficiente todos los ingresos para atender todas las necesidades del Municipio.



CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ausencia de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal, disminuye la eficacia, en la realización de Auditorías similares en la propia Entidad y otras del Sector Público en lo que respecta al Personal, Así como en Auditorías similares para este tipo de Entidades, asimismo permite contar con un adecuado instrumento de Evaluación de Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal y por ende la calidad de Control Interno al respecto, sin embargo para el cumplimiento de la planificación estratégica, existe el riesgo de responsabilidad por la Función Pública debido a incumplimientos de la contratación de personal no idóneo.

2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Entre otros aspectos, en la Revisión Preliminar se pudo establecer lo siguiente:

- Falta de existencia de procedimientos y manuales adecuados respecto a una buena Selección de Personal.
- Ausencia de políticas objetivas, para la Selección de Personal.

2.3 CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

¿La elaboración de un **Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en Gobiernos Municipales (Caso de Estudio Gobierno Municipal de Mecapaca)**, permitirá aportar a la Profesión de Contaduría Pública con una Guía para mejorar la eficiencia en trabajos similares y asimismo establecer Deficiencias y Excepciones de Control Interno, relacionadas con el Proceso de Selección de Personal de tal manera que se pueda emitir Recomendaciones tendientes a subsanarlas?



Variables Dependientes

El Manual de Auditoría para evaluar el Sistema de Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal y el Informe con Recomendaciones de Control Interno relacionado con el Proceso citado emergentes de la aplicación práctica del Municipio.

Variables Independientes

Eficacia de las labores de Auditorías similares en función de la aplicación del Manual de Auditoría relacionado con el Proceso de Selección de Personal.

Calidad del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal en función de la aplicación o no de las recomendaciones fruto del presente trabajo.

2.4 OBJETIVOS

2.4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un Manual de Auditoría para Evaluar el Sistema de Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal en el Gobierno Municipal de Mecapaca.

2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de Selección de Personal del Municipio de Mecapaca.
- Evaluar si hay o no factores como procedimientos o políticas que influye a la eficacia relacionado al Proceso de Selección de Personal en el Municipio.
- Determinar mediante entrevistas, indagaciones y observaciones, las características sobre la forma de Selección de Personal.
- Diagnosticar con qué Reglamentos Internos, Procedimientos, Manuales y Normativas cuenta el Municipio.
- Establecer Deficiencias y Excepciones de Control Interno relacionados con el Proceso de Selección de Personal del Municipio.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 METODOLOGÍA

3.1.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo incluye dos tipos de estudio: Exploratorio y Descriptivo. Los factores que influyen en que este trabajo se inicie como exploratorio es el siguiente: El conocimiento actual del tema de investigación que nos revela la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador pretenda dar a su estudio.

3.1.1.1 Exploratorio:

De acuerdo a lo mencionado Hernández Sampieri y coautores:

¹ Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación para estudio, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes.

3.1.1.2 Descriptivo:

Descriptivo, tiene el propósito de examinar variables para especificar de manera independiente cada uno de los objetos de estudio. Así describe la investigación Hernández Sampieri y coautores:

² El estudio descriptivo mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

3.2 Método de Investigación

3.2.1 El Análisis

³El Análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer la relación causa-efecto

¹ Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, D.F., 1998

² Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995

³ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995



entre los elementos que componen su objeto de investigación. El Análisis descompone el todo en sus partes.

3.2.2 La Síntesis

⁴ La Síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos puede relacionarse con el conjunto en la función que desempeña con referencia al problema de la investigación.

En consecuencia, Análisis y Síntesis son métodos que se complementan en el cual el Análisis debe seguir a la Síntesis, no actúan separados.

3.2.3 La Inducción

Es una forma de meditación o argumentación. Por tal razón conlleva a un Análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tanto como referencia premisas verdaderas. Tiene como objeto llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas, a partir de verdades particulares, concluimos verdades generales.

El conocimiento de la realidad puede obtener a partir de la identificación de las partes que conforma el todo (Análisis). La inducción nos permitirá investigar a partir de contenidos o situaciones particulares, informes, procesos y normas con que cuenta el Municipio de Mecapaca y se llegará a un conocimiento general del Sistema de Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal.

El Análisis y la Síntesis, aunque son diferentes, no actúan separadas, más por el contrario se complementan.

3.2.4 La Deducción

⁵El conocimiento Deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación

⁴ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.

⁵ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.



general. Así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

3.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluar el Sistema de Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal para el Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca, como tema de estudio e Investigación, coadyuva a la Cultura de Control, Organización, Seguimiento y Evaluación de los procesos adoptados para el tema en cuestión.

3.4 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La Federación Argentina de Consejo Profesionales de Ciencias Económicas menciona acerca de un Manual de Auditoría:

⁶ Un Manual responde a los objetivos que se desean alcanzar. No se pretende que sea un tratado de Auditoría, la finalidad es llenar ese vacío a las necesidades que siente un profesional de contar con una guía práctica que facilite al desarrollo de la revisión en el área de Auditoría.

La ausencia de las políticas, reglas, normas, manuales para el manejo de Recursos Humanos, origina la necesidad de implementar un Manual de Auditoría de Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal para los Municipios y especialmente para el Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca.

3.5 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La metodología que se emplea en el presente trabajo es:

- De manera general se utilizará el método científico, que permite utilizar técnicas e instrumento de investigación.
- Para estructurar el marco teórico se ha realizado la indagación de las actividades del Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca.

⁶ Federación Argentina de Consejo Profesionales de Ciencias Económicas; Manual de Auditoría, Editorial Amalevi; impreso en Argentina 1988



- Para obtener el cumplimiento de los objetivos de estudio se recurrirá al desarrollo de una Auditoría Operativa y la aplicación de legislación correspondiente.

3.6 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Como en cualquier Municipio existe la necesidad de realizar una evaluación o examen de los Sistemas de Administración de Recursos Humanos, relacionados al Proceso de Selección de Personal que puedan existir. Control para aumentar la credibilidad de la información generada por dichos sistemas, aportando una seguridad razonable mediante la emisión de un Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal con el que se pretende evaluar los mecanismos de selección adoptados por las distintas Unidades o Áreas.

El Municipio de Mecapaca ha sufrido una serie de malos manejos de Recursos Humanos por lo que, continuamente se realizan denuncias en la administración de Recursos Humanos. Por lo tanto, es necesario plantear la aplicación de mecanismos de control sobre ese aspecto.

Prácticamente permite la aplicación de los conocimientos adquiridos durante los cinco años de estudio en la UMSA.

3.7 MARCO TEÓRICO

El objetivo del Proyecto es elaborar un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en el Municipio de Mecapaca, se citan las siguientes definiciones primordiales:

3.8 MANUAL

⁷Son documentos detallados que contienen en forma adecuada y sistemática información acerca de la Organización del Municipio. Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, Organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las

⁷ AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09



instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución de trabajo asignado al Personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

3.9 CONTROL INTERNO

⁸El Control Interno comprende el plan de Organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en la Entidad, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia.

3.10 AUDITORÍA

⁹Parte especializada de la Contabilidad, posee una metodología técnicamente adelantada, plasmada en un plan de trabajo que incluye programas específicos, utilizados por Auditores internos se encarga de efectuar un servicio específico, de acuerdo con Normas Básicas de Auditoría.

3.11 ORDENAMIENTO JURÍDICO¹⁰

El Ordenamiento Jurídico es el conjunto de normas jurídicas que rigen en un lugar determinado en una época concreta. En el caso de los Estados Democráticos, el Ordenamiento Jurídico está formado por la Constitución Política del Estado, que se rige como la Norma Suprema, por las Leyes y del Poder Ejecutivo, como los reglamentos y otras regulaciones tales como los Tratados, Convenios, Contratos y Disposiciones particulares.

3.12 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL¹¹

El Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de Normas, Procesos y Procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración Pública de Personal.

⁸ AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09

⁹ Terán Gandarillas, Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Ecuación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.

¹⁰ Enciclopedia Encarta 2011

¹¹ Sistema de Administración del Personal, del Gobierno Municipal de La Paz



3.13 SERVIDOR PÚBLICO ¹²

Servidor Público es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a una entidad sometida al ámbito de aplicación de la presente Ley. El término Servidor Público, para efectos de esta Ley, se refiere también a los dignatarios, funcionarios y empleados públicos u otras personas que presten servicios en relación de dependencia con Entidades Estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración.

3.14 ASPECTOS LEGALES

El Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en el Municipio de Mecapaca es elaborado de acuerdo a Normas de Auditoría Gubernamental y otras que a continuación se menciona:

- ❖ Constitución Política del Estado.
- ❖ Ley N° 1178 del 20 de Julio de 1990, de los Sistema de Administración y Control Gubernamentales y su Decreto Reglamentario 23318-A. y el DS. 23215.
- ❖ Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, aprobadas por la Contraloría General del Estado con Resolución N° CGR-1/070/2000, del 21 de Septiembre de 2000.
- ❖ Guía para la aplicación de principios, Normas Básicas y Generales de Control Interno, aprobadas mediante Resolución de la CGR-1/173/2002 del 21 de Octubre de 2002.
- ❖ Ley 2028 de Municipalidades.
- ❖ Normas de Auditoría Gubernamental.
- ❖ Decreto Supremo No. 23215.
- ❖ Decreto Supremo No. 23318-A.
- ❖ Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.
- ❖ Estatuto del Funcionario Público.

¹² Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público del 27 de Octubre de 1999, Art. 4



3.15 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.15.1 **Fuentes Primarias.**- La información es de la propia Entidad y de terceros, y oral o escrita que es recopilada directamente a través de relatos o escritos en un proceso, como ser: observación y revisión documental y estructurada, entrevistas o encuestas.

3.15.2 **Fuentes Secundarias.**- Se recurrirá a la recopilación bibliográfica enfocado al tema: textos, libros especializados sobre Auditoría, Evaluación de Sistema de Control Interno. Leyes, Normas, Resoluciones, Decretos, Glosarios e inclusive Páginas de Internet.

3.16 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recopilada es ordenada, analizada, clasificada, verificada y será tabulada para que arribé a conclusiones, recomendaciones y sugerencias para la obtención de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en el Municipio de Mecapaca.



CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Para lograr una integración que responda a las necesidades de la Administración Municipal, el objetivo principal del proyecto es el de elaborar un Manual de Auditoría Para la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal, para los Gobiernos Municipales (Caso: Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca), a continuación se citan algunas definiciones principales.

Mérito: Reconoce las contribuciones de los funcionarios Municipales en la consecución de los fines institucionales.

Transparencia: Busca que la información de los procesos que la conforman sea accesible, oportuna y confiable.

Eficiencia: Que el sistema sea capaz de contribuir al logro de los objetivos institucionales, maximizando resultados y minimizando costos, para responder ágil y oportunamente a las demandas de la institución.

No discriminación: Reconoce las mismas posibilidades de los funcionarios municipales en la institución, sin distinción de raza, género, filiación política o creencia religiosa.

Estabilidad laboral: Procura dar continuidad y desarrollo al funcionario municipal en función al desempeño eficiente y eficaz de sus tareas.

Equidad: Busca la proporcionalidad entre obligaciones y derechos del funcionario municipal, así como otorgar la misma oportunidad e igualdad de condiciones.

Flexibilidad: Que el sistema sea capaz de adecuarse a las características y necesidades de la institución.

Modernidad: Procura al cambio de cultura organizacional orientándola hacia la consecución efectiva de los objetivos institucionales.

Cargo: Comprende el conjunto de funciones, facultades y deberes susceptibles de ser ejercidos por una persona y que responda a objetivos específicos de la institución.

Actividad del puesto: Por lo común, primero se obtiene la información sobre las actividades laborales de trabajo a desempeñar.



Comportamiento humano: También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisión y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía. Caminar largas distancias y otras.

Criterio de desempeño: También re reúne información con respecto a los criterios de desempeño por medio de los cuales se valora al empleado en ese puesto.

Contexto del puesto: Este comprende la información referente a cuestiones como condiciones y horario de trabajo y el contexto social y Organización: por ejemplo, la gente con la del empleado deberá interactuar habitualmente.

Los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleado requerimientos humanos: Lo usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (Educación, Capacitación, experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses), que se requieren.

Tratamiento y selección: El análisis del puesto proporciona información sobre el mismo y requerimientos humanos necesarios para el desempeño de las actividades.

Compensación: También es necesaria una clara compensación de lo que cada empleo cuenta para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de decisión, los riesgos de seguridad y otros, ellos son factores que se identifican por medio del puesto.

Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño consiste en comparar el desempeño de cada empleado con el rendimiento deseado, con frecuencias mediante el análisis de los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que deben ser las tareas específicas que realizan.

Capacitación: También se utiliza la información de análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultante muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requiere.

Análisis de puesto: Procedimientos para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contar.

Descripción del puesto: Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto, producto de un



análisis de puestos.

Especificación de puesto: Lista de los requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, personalidad, etc., necesario como producto de análisis del puesto.

Bitácora del participante: Lista diaria, hecha por los trabajadores de cada actividad en la que desempeñan junto con el tiempo de cada uno.

4.1 CONTROL INTERNO

4.1.2. DEFINICIÓN

El diccionario define “interno” de la siguiente forma “que existe o está situado dentro de los límites de algo”, a efectos de este estudio, ese “algo” es una entidad o una Empresa.

Es decir, el centro de atención es el interior de un negocio o cualquier otro tipo de Entidad, como, por ejemplo las Universidades, la Administración Pública, Organizaciones sin fines de lucro o un plan de prestaciones sociales. De esta forma el Control Interno incluirá por ejemplo, las actuaciones del Consejo de Administración de una entidad, los Directores y otros empleados, incluyendo Auditores Internos, pero excluirá las actuaciones de organismos de control y Auditores Externos.

El Control Interno comprende el plan de Organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en la entidad, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia. Posiblemente esta definición es más amplia que el significado que a veces se atribuye al término. Reconoce que un “Sistema de Control Interno se proyecta más allá de aquellas cuestiones que se relacionan directamente con las funciones de los Departamentos de Contabilidad y Financieros”. El Control Interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía para proteger sus activos, para proteger al Municipio en contra del mal uso de los activos, para evitar que se incurra indebidamente en pasivos, para asegurar la exactitud y confiabilidad de toda la información financiera y de operación, para evaluar la eficiencia en las operaciones y para cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la entidad.

El Control Interno es el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de Organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e



informes y todas las medidas y métodos empleados para proteger los activos; para obtener exactitud y la confiabilidad de datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía, comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.

Un estudio titulado Control Interno: Marco de Referencia de las NIAS, define el Control Interno como un proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad en la presentación de Informes Financieros.
- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Según el Mg. Cs. Lic. Felipe Valencia T., el Control Interno, es el conjunto de planes, programas, instructivos, manuales y otros con los objetivos siguientes:

1. Salvaguarda de activos y control de pasivos.
2. Promover que los estados financieros al igual que la información gerencial sea oportuna, razonable, útil y verificable.
3. Promover la eficiencia, eficacia y economicidad en las operaciones del Municipio.
4. Promover la adhesión a las políticas del Municipio.
5. Promover el cumplimiento de Leyes y Normas.

El Control Interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una Organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del Control Interno:

- El Control Interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al Control Interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.



- El Control Interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El Control Interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una Organización.

Ahora bien resulta necesario ampliar y describir los conceptos fundamentales mencionados para lograr un mejor entendimiento del Control Interno.

4.1.2. Proceso

El Control Interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una Organización, estas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). El Control Interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una Organización. Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una Organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos".

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una Organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el Control Interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

4.1.3. Las personas

El Control Interno es llevado a cabo por las personas miembros de una Organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la Organización e implantan los mecanismos de control.

Cada persona o miembro de una Organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y prioridades del resto. Esta realidad sin duda afecta y por otra parte se ve afectada por el Control Interno.



4.1.4. Seguridad Razonable

El Control Interno por muy bien diseñado e implementado, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la Organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de Control Interno, como ser:

- Decisiones erróneas.
- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

4.1.5. Objetivos

Toda Organización tiene una misión y visión, estas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la Organización o para determinadas actividades dentro de la misma.

Los objetivos pueden categorizarse en:

- **Operacionales:** Utilización eficaz y eficiente de los recursos de una Organización. (Por ej. Rendimiento, Rentabilidad, Salvaguarda de activos, etc.).
- **Información Financiera:** Preparación y publicación de estados financieros fiables.
- **Cumplimiento:** Todo lo referente al cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Del sistema de Control Interno puede esperarse que proporcione un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de objetivos relacionados con la fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes.

Cabe aclarar que alcanzar los objetivos operacionales (por ejemplo el rendimiento sobre una inversión determinada, lanzamiento de nuevos productos, etc.). No siempre está bajo el control de una Organización, dado que este no puede prevenir acontecimientos externos que puedan evitar alcanzar las metas operativas propuestas. El Control Interno sólo puede aportar un nivel razonable de seguridad sobre las acciones llevadas a cabo para su alcance.



4.1.6. Componentes

El Control Interno consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

Entorno de Control: El personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja.

Evaluación de Riesgos: Toda Organización debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos.

Actividades de Control: Establecimiento y ejecución de las políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la Organización.

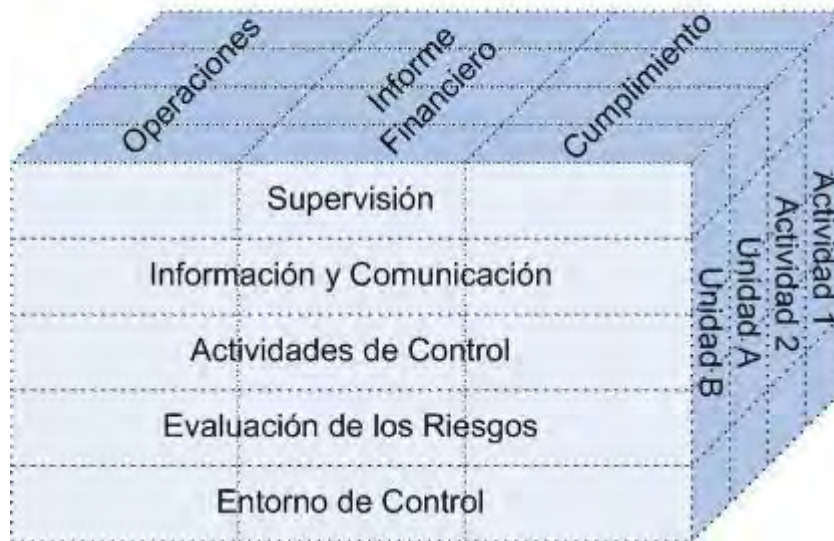
Información y Comunicación: Los sistemas de información y comunicación permiten que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

Supervisión: Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, debe ser supervisado. Dada la interrelación y dinamismo existente entre los diferentes componentes mencionados, nos permite inferir que el sistema de Control Interno no es un proceso lineal y en serie donde un componente influye exclusivamente al siguiente, sino que es un proceso interactivo y multidireccional, donde cualquier componente influye en el otro.

4.1.7. Relación entre los Objetivos y los Componentes

La relación entre los objetivos (lo que la Organización se esfuerza por conseguir) y los componentes (necesarios para cumplir con los objetivos) se ve ilustrada a través de la siguiente matriz:

Relación entre objetivos y componentes



Como podemos ver en la matriz, existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además el Control Interno es relevante para la totalidad de la entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades. Para graficar la idea, podemos mencionar el siguiente ejemplo: "La información y comunicación es necesaria para las tres categorías de objetivos: gestionar eficazmente las operaciones, preparar los estados financieros y verificar que se están cumpliendo las leyes y normas. Por otra parte los cinco componentes son necesarios para poder lograr eficazmente, por ejemplo, los objetivos operacionales.

El Control Interno es importante para el Municipio en su totalidad o para cada una de sus partes (filiales, divisiones, unidades de negocio y actividades funcionales, como por ejemplo compras), de esta forma uno puede centrar su atención, por ejemplo, al entorno de control para una categoría de objetivo para una determinada división de una Organización.



4.2.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La idea de la administración que tengamos es fundamental para definir la noción conceptual de Administración de Personal, esto que parece tan obvio resulta complejo dadas las numerosas definiciones que cada escuela propone.

Al respecto citamos al profesor argentino José Ruberto Dromi, que indica: “Etimológicamente el vocablo administración proviene de los términos latinos administrativo y administrare, de ad (a) y ministrare (servir), siendo su significado literal servir a, lo que traduce la idea de acción o actividad. Según otros, administrare resulta por contracción de ad manustrahere, integrada por el prefijo ad, el sustantivo manus y el verbo trahere, lo que implica ilusión a la idea de dirección, manejo o gestión hacia un fin. En alemán, por el contrario, sustantivo verwaltung (administración) deriva del verbo walten (reinar, imperar) que hace referencia a una idea de poder.

Este término expresa una doble faz en su acepción: en sentido objetivo es la actividad de la persona o un grupo de ellas, dirigidas para concentrar un fin y en sentido subjetivo es un aparato u órgano que se atribuye la definición de administrar.

Modernamente, se considera a la administración como la Organización de la actividad humana en dirección al logro de resultados, en otros términos, podemos decir con el profesor español Ramón de Lucas Ortueta, que “es el propósito de prevenir resultados y de contralar la coincidencia entre nuestras previsiones de los hechos que a diario se sucede”.

De allí que, la administración de los Municipios sea la ciencia, la técnica y el arte de organizar a las personas y sus aportes de capital, materiales y trabajo, a fin de producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, cuyo radio de acción organizativa y directiva alcanza, incluso a los proveedores y clientes y a la vez busca la alianza estratégica con otras unidades para agregar valor al producto o servicio que ofrece el Municipio.

Mediante este concepto se deja sentado que los bienes (capital, trabajo, materiales, etc.) provienen de las personas; consecuentemente la persona humana y su Organización para un fin productivo determinado, es central al definir la administración del Municipio, y por lo



mismo que nos referimos al ser de mayor complejidad hasta ahora conocido, es que no basta la ciencia o la técnica, es necesario inclusive el arte de este modo, superamos el viejo dilema de considerar a los Recursos Humanos a la par de de los recursos materiales o económicos y que en la actualidad aún persisten, como si las cosas o el dinero pudiera recibir y cumplir órdenes como los humanos.

4.2.1 EL ALCANCE Y CONTEXTO DE LAS NB-SAB

En el desarrollo del Sistema de Administración de Personal que establece la Ley SAICO se aprobaron estas normas, cuyo fin es uniformar las políticas y la gestión de Recursos Humanos, procurando la eficiencia de los funcionarios públicos. Estas normas se basan en una serie de principios como:

- No discriminación en el acceso a la función pública.
- Estabilidad laboral vinculada al desempeño eficiente y eficaz de las tareas.
- Servicio exclusivo a los intereses de la comunidad y prohibición de parcialidad o servicio a los partidos políticos.

El Sistema de Administración de Personal procura la eficiencia de la función pública determinando los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos proveerlos, implanta regímenes de evaluación y retribución del trabajo, tiende a desarrollar capacidades y aptitudes de los trabajadores y establece procedimientos para el otro. Además, dado su ámbito subjetivo incluye a todo empleado del sector público.

4.2.2 SUB SISTEMA DE DOTACION DE PERSONAL

El Sub Sistema de Dotación de Personal debe proporcionar Servidores Públicos idóneos, seleccionados competitivamente y comprende los procesos de reclutamiento, selección, inducción y dar a conocer la misión y objetivos institucionales, así como los de desempeño, y confirmación del personal, tras la evaluación positiva al transcurrir tres meses de trabajo. En este Sub Sistema se clasifican los Servidores Públicos en dos grupos: los regulares y los eventuales; siendo los primeros los que ocupan puestos previstos en la estructura orgánica de la institución; y los segundos incluyen: a) los contratados por periodo no superior a 90 días para ocupar vacantes cuya cobertura es de insoslayable necesidad; b) los designados



por la Máxima Autoridad Ejecutiva para puestos de apoyo directo con tiempo determinado;
c) los servidores contratados para programas y proyectos.

El reclutamiento de personal puede ser ejecutado mediante dos modalidades: invitación directa y convocatoria pública, en todo caso, el Proceso de Selección de Personal se debe llevar a cabo por medio de la conformación de comités de Selección de Personal, quienes antes de la evaluación deben definir las técnicas a utilizar, los factores a considerar y la puntuación mínima. Así mismo, se procede a la evaluación curricular, de la capacidad técnica y las cualidades personales. Hay un periodo de prueba de tres meses previo al nombramiento definitivo.

4.2.3 SUB SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El Sub Sistema de Evaluación de Desempeño establece que este es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de objetivos y funciones asignados.

Como mínimo se debe realizar una vez al año. Los resultados pueden utilizarse para la promoción, para incrementos retributivos, para movilidad o rotación del empleado, o para decidir sobre la permanencia o retiro de éste.

4.2.4 SUB SISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL

El Sub Sistema de Movilidad de Personal trata de proporcionar la adecuación permanente del empleado público a las demandas institucionales, buscando tanto optimizar sus contribuciones como potenciar su capacidad, y comprende los procesos de promoción, rotación, permuta, transferencia y retiro. La transferencia implica un cambio permanente del empleado de su afinidad de trabajo a otra de la entidad, por cambio de residencia, se realiza entre puestos similares y para realizarse se requiere consenso entre servidor y entidad.

4.2.5 SUB SISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA

El Sub Sistema de Capacitación de Personal ha de proporcionar los conocimientos, destrezas y aptitudes para el cumplimiento de los fines de la entidad, comprende los procesos de detección de necesidades, programaciones, ejecución y evaluación del



programa. También contempla la selección de becas dentro y fuera del país. Reconoce dos horas diarias de licencia para realizar estudios superiores.

4.2.6 SUB SISTEMA DE REGISTRO

El Sub Sistema de Registro trata de contar con información fiable, ágil y oportuna; comprende los procesos de generación, Organización y actualización de la información del sistema.

Lo que estas Normas dejan sin regular son aspectos de las condiciones de trabajo de los empleados, jornada, vacaciones, licencias, horario, que parece se remite a la normativa laboral general en la materia, recogida en la Ley General del Trabajo de 1942; Ley muy favorable a los derechos de los trabajadores, pues fue aprobada durante una dictadura militar de tendencia socialista.

4.2.7.- DIAGNÓSTICO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA

Ante la ausencia de información ordenada y depurada en el Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca, para el presente trabajo dirigido se utilizaron los instrumentos generados por el Proyecto: Estrategia de Desarrollo Municipal de Bolivia. Así también el organigrama institucional aprobado por el cuerpo Deliberante.

El Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca se encuentra situado en el Departamento de La Paz, correspondiente a la tercera sección del Municipio de Mecapaca de la Provincia Murillo, tiene una población de 16,027 habitantes, es de la categoría A, con necesidades básicas insatisfechas del 89.40%, siendo la concentración poblacional de 39% y el índice de Desarrollo Humano de 0.458.

El actual Alcalde del Municipio de Mecapaca es el Sr. Placido Huanca Quillo de profesión Abogado, el Concejo Municipal está compuesto por los Srs. Jhonny Patricio Tapia Ergueta, Orlando Lucio Conde Quisbert, Evert Varagas Mamamni y Gustavo Patty Quillo.

En el Gobierno Autónomo municipal de Mecapaca existe el Comité de Vigilancia según Ley de Participación Popular y Ley de Municipalidades; el total de miembros alcanza a



cinco, quienes por divergencias internas, al presente no está ejerciendo el rol de Control Social en la jurisdicción.

El Gobierno Municipal de Mecapaca tiene convenio con el fondo Productivo Social FPS, Fondo Indígena, AMDEPAZ.

4.2.8 ÁREA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

El plan de Desarrollo Municipal se elaboró en la gestión de 2006, habiendo terminado la vigencia para gestión 2011, razón por la que para la gestión de 2012 no se tiene ningún Plan Estratégico o quinquenal que puede servir de horizonte para alcanzar determinados objetivos priorizado en la jurisdicción de Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca. El plan vencido no tuvo ajustes, es decir, se mantuvo tal como se aprobó.

4.2.9 ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca a la fecha de la recopilación de información (Junio de 2014), cuenta con 71 funcionarios, de los cuales 46 son con ITEM de planta y 25 a contrato. No existiendo ningún empleado que haya sido contratado por concurso de mérito, convocatoria pública y/o por calificación de currículo, El total de funcionarios que están en cargos ejecutivos son 7, que incluyen al Alcalde Municipal, Oficial Mayor y Directores.

Según el nivel de calificación de las personas en cargos ejecutivos, se encontró que el Presidente del Concejo Municipal tiene formación profesional de Ingeniero Agrónomo, la Vicepresidente del Consejo tiene una actividad de comerciante, la Secretaria del Consejo es también comerciante. Todos vienen ejerciendo la función de concejal Municipal por casi dos años, de manera continua.

Bajo el supuesto propósito de elevar las capacidades de los RRHH del Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca para lograr una gestión con mayor responsabilidad, transparencia, eficacia y eficiencia, se tiene los siguientes indicadores:

En el indicador Normas, Reglamentos y Manuales de funciones, encontramos que tiene un valor “CERO”, esto nos indica que el Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca no



tiene definida una política en la Administración de Personal para los Servidores Públicos. Así, el indicador Sistema de Administración de Personal según las normas Básicas también tienen valor “CERO”, lo que significa la ausencia de las Normas, Reglamentos y Manuales en el Gobierno Autónomo Municipal.

Vistos los resultados alcanzados, encontramos que el indicador Servidor Público Profesionales y Técnicos alcanzan el valor de 60% que nos indica que se tiene 40% de personal calificado, que tiene un nivel Técnico y Profesional. En relación al indicador Antigüedad de los Servidores Públicos de GAM, tenemos que alcanza el 1% lo que nos muestra la inestabilidad en el GAM, que motiva la inexistencia de cambios constantes del personal que presta servicios en el Municipio.

El indicador profesionales en el nivel Directivo, muestra el valor del 50% donde el nivel de Directivo existe personal capacitado en el rango de Profesional.

El rango de Profesional en el nivel de Mandos Medios también tenemos el valor de 50% que nos indica que existe en los mandos medio personal capacitado.

El indicador Profesional en el nivel Profesional, prácticamente no existe, razón por la cual el valor alcanza “CERO” porque no existe funcionarios en el nivel de profesionales. Es decir, faltan cargos para el nivel de profesionales en áreas específicas.

Los indicadores Servidores Públicos en puestos programados en el POA de la gestión, Servidor Público del GAM con funciones específicas dentro del Manual de Funciones, identificadas dentro de la estructura organizativa del GAM, Reclutamiento de los Servidores Públicos, Evaluación del Desempeño e incentivos y motivaciones, capacitación con recursos del GAM tiene un valor “CERO” porque no existe cumplimiento a la programación de puestos, no existe cumplimientos del Manual de Funciones por que no existe el Manual como tal, no se tiene una política de Selección de Personal para contar con personal adecuado en el Municipio, más aún no se realiza ninguna Evaluación del Desempeño del Personal existente en el GAM y faltan políticas de capacitación al personal.



4.2.10 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Durante la gestión 2014, el total de la ejecución presupuestaria del gasto alcanzó 1.605.286,24 bolivianos, del cual el gasto corriente asciende a 269.165,95 bolivianos, el gasto de inversión alcanza 1.336.120,29, bolivianos. No se tiene cuanto se ha gastado en la contratación del personal nuevo.

El valor monetario de los proyectos ejecutados por licitación pública para gestión 2011 alcanza 837.365,00 bolivianos. El total valor monetario del total de los proyectos ejecutados en la gestión 2011, asciende a 1.203.571,00 bolivianos.

No se tiene información de que la adquisición de bienes y servicios mayores a 20.000,00 bolivianos se hayan realizado mediante modalidad AMPE y licitación pública.

El gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca no dispone de un sistema de bienes y servicios (SABS), que comprende el Reglamento Específico y el Manual de Procedimiento debidamente compatibilizado por el Órgano Rector y aprobado por el cuerpo deliberante, similar situación ocurre con el Sistema de Administración de Personal (SAP) y Selección de Personal, que también no tiene el Reglamento Específico y el Manual de Puestos, contabilizados y aprobados.

4.2.11 GESTIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA

La Programación Operativa Anual del Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca para la gestión 2014 alcanza 18.141.379,00 bolivianos, con un remanente de 10,385.888,00 bolivianos que corresponde a la gestión 2013, teniendo un total de Programación Operativa Anual (POA) 28.507.047,03 bolivianos, de este modo 1.361.320,29 bolivianos se destinó para la inversión 269.165,95 bolivianos para el gasto corriente. El total de proyectos comprendidos en la gestión 2011 alcanza a 77.35% según el sistema de Contabilidad Municipal. En el cuadro consolidado de gastos.

El monto total de ejecución presupuestaria para esta gestión (2014), asciende a 1.062.059,08 bolivianos, de este modo se destino a la inversión 837.365,00 bolivianos y para el gasto corriente 224.694,08 bolivianos.



La coparticipación tributaria de la gestión 2014 asciende a Bs. 804.566,00 ya para la gestión 2015 se tiene 2.044.041,00 bolivianos, deduciendo que tiene una tendencia decreciente, justificada por la baja recaudación del impuesto por el Gobierno Central, afectando negativamente a la ejecución de proyectos del Gobierno local de Mecapaca.

El sistema de información que utiliza el Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca, es el Sistema de Contabilidad Municipal. Es posible contar con informes financieros actualizados a la fecha. Tales como el Balance General, Estado de Resultados, Ejecuciones Presupuestarias.

4.2.12 ÁREA DE GESTIÓN PÚBLICA

En el área de gestión política, encontramos que en el Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca es bastante estable, porque desde 2011 hasta 2014, se pudo evidenciar que ha tenido un solo Alcalde Municipal.

4.3 PLANIFICACION DE CONTROL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

4.3.1 ¿QUIÉN ES EL SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL?

Servidor Público Municipal, es toda persona natural que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia en el Gobierno Autónomo Municipal, Para efectos del presente Reglamento son Servidores Públicos los Concejales, el Alcalde, el Secretario General, los Sub Alcaldes, los Oficiales Mayores, los Directores Generales, los Asesores, los Jefes de Departamentos, el Personal Administrativo, el Personal Operativo y otros por su naturaleza de vinculación con el Gobierno Autónomo Municipal.

4.3.2 ¿QUIÉNES PUEDEN INGRESAR A LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL?

La aplicación de la Ley de Municipalidades 2028, el Decreto Supremo 26115 y el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal en todo Gobierno Autónomo Municipal, los Servidores Públicos municipales se clasifican en:



- a) **Funcionarios Electos:** Son aquellas personas cuya función pública, se origina en un proceso electoral previsto por la Constitución Política Plurinacional de Bolivia. Estos Servidores Públicos no están sujetos a las disposiciones relativas a la carrera Administrativa Municipal.
- b) **Funcionario Designado:** Son aquellos cuya función pública, emerge de un nombramiento a cargo jerárquico dentro del Gobierno Autónomo Municipal con línea de mando específico, conforme a lo establecido en la Ley de Municipalidades y disposiciones legales conexas. Estos Servidores Públicos Municipales no están sujetos al alcance del Reglamento.
- c) **Funcionario de Libre Nombramiento:** Son aquellas personas que realizan funciones administrativas de confianza y asesoramiento técnico especializado para los Servidores Públicos Municipales electos o designados. Estos Servidores Públicos Municipales no están sujetos a los alcances de RE-SAP.
- d) **Funcionarios de Carrera:** Son aquellos Servidores Públicos Municipales que forman parte de la Carrera Administrativa Municipal, cuya incorporación y permanencia se ajustan a las disposiciones estatuidas en el RE-SAP.
- e) **Funcionarios Provisorios e Internos:** Son aquellos Funcionarios Públicos Municipales que actualmente desempeñan funciones en puestos que corresponden a la Carrera Administrativa Municipal y cuya titularidad debe darse en cumplimiento al artículo 64 de la Ley de Municipalidades y el artículo 18 del Decreto Supremo 26115.

A la carrera Municipal, pueden ingresar los funcionarios antiguos del Municipio, los funcionarios provisorios e interinos que ingresaron al Municipio y cualquier ciudadano, que postule a algún cargo público por medio de concurso de mérito y que se someta a los procesos de dotación y Selección establecidos en las normas vigentes.

4.3.3 LOS REQUISITOS PARA SER UN SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL

Para adquirir las condiciones del Servidor Público de Carrera Municipal, el ciudadano en ejercicio de sus derechos podrá participar de convocatorias públicas externas e internas, independientemente éste se encuentre desempeñando funciones en la institución y al margen de las condiciones en las que haya sido incorporado o contratado.



Todo funcionario municipal sin discriminación alguna, puede aspirar a desempeñar puestos de carrera en el Gobierno Autónomo Municipal, siempre y cuando reúnan las condiciones requeridas establecidas en la Ley de Municipalidades, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal y otras disposiciones conexas, en cumplimiento a lo siguiente:

- a) Estar en pleno goce de derechos civiles y políticos.
- b) Poseer capacidad para el buen desempeño del puesto, misma que será evaluada y demostrada en los concursos realizados mediante convocatoria interna y/o externa.
- c) No haber sido condenado a pena corporal, salvo rehabilitación concedida por el Senado, ni tener pliego de cargo o auto de culpa ejecutoriada, ni estar comprendido en los casos de exclusión e incompatibilidades establecidas por Ley.
- d) Ser nombrado por la autoridad competente.
- e) En caso de ser seleccionado, cumplir satisfactoriamente con el periodo de prueba establecido, salvo si se trata de reingreso a la carrera, en un puesto similar, al que originalmente ocupaba el interesado.

4.3.4 ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS Y/O DERECHOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL, PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS?

Los Servidores Públicos Municipales tienen los siguientes beneficios, establecidos como derechos dentro de las Normativa vigente.

- a) A desempeñar las funciones o tareas inherentes al ejercicio de su cargo.
- b) Al goce de una justa remuneración, de acuerdo con la responsabilidad de su cargo y la eficiencia de su desempeño.
- c) Al respeto y consideración por su dignidad personal en su función.
- d) Al goce de vacaciones, licencias, permisos y otros beneficios conforme a lo establecido en el Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal.
- e) A la percepción de las pensiones de jubilación así como de invalidez y sobrevivencia para sus derechos habientes dentro los marcos legales establecidos.
- f) A que se le proporcione los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones.



- g) A la carrera administrativa y estabilidad, inspirada en los principios de reconocimiento de mérito, evaluación del desempeño, capacidad e igualdad.
- h) A la capacidad y perfeccionamiento técnico o profesional, en las condiciones previstas en el RE-SAP.
- i) A impugnar, en la forma prevista por el RE-SAP, las decisiones administrativas que afectan situaciones relativas a su ingreso, promoción o retiro o aquellas que deriven de procesos disciplinarios.
- j) A representar por escrito, ante la autoridad jerárquica que corresponda, las determinaciones que se juzguen violatorias de algunos de sus derechos.
- k) A recibir y conocer información oportuna de las autoridades institucionales sobre aspectos que puedan afectar el desarrollo de sus funciones. A respetar fundamentalmente, observando la vía jerárquica que corresponda, las instrucciones que considere técnica, legal y/o administrativamente inadecuadas, que pudiesen ocasionar daño al Gobierno Autónomo Municipal
- l) Al goce de especiales incentivos económicos, conforme a las previsiones establecidas en el Art. 70 de la Ley 2028, siempre y cuando existan las condiciones presupuestarias.
- m) A recibir la protección necesaria en materia de higiene y seguridad ocupacional en el trabajo.
- n) Los derechos reconocidos para los Servidores Públicos de la Carrera Administrativa Municipal, excluye otros derechos establecidos en la Ley General del Trabajo, que rigen únicamente para los trabajadores que aún permanezcan dentro los marcos de la relación laboral bajo las normas y condiciones de su contratación original.

4.4 LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

4.4.1 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En el presente trabajo esbozamos una propuesta del Proceso de Selección de Personal y para poder introducirnos en esta función propia de Recursos Humanos, necesitamos obtener una comprensión general del área o departamento de Recursos Humanos dentro de una institución que bien puede ser un Gobierno Autónomo Municipal tanto de su papel



dentro de la misma como de sus funciones. Por esta razón, realizaremos una breve revisión de la estructura organizacional y su relación con los distintos demandantes (públicos).

La estructura funcional del municipio está configurada de acuerdo a las necesidades con las que se relaciona. La estructura básica del organigrama del Municipio de Mecapaca está formada por dos funciones básicas, dependientes del Alcalde Municipal (alcaldesa) y plasmadas en sus respectivas Oficialías Mayores con sus respectivas direcciones, las cuales son: La Oficialía Mayor Administrativa y la Oficialía Mayor Técnica. La primera tiene la Dirección Administrativa Financiera, mientras que en la segunda se tiene la Supervisión de Obras, Asistencia Técnica, Encargado de Maquinaria, Intendencia Municipal y otros.

Así, la Dirección Administrativa Financiera tiene al contador, al encargado de impuestos y recaudaciones, al encargado de compras y suministros.

Las dos oficialías, desarrollan una serie de trabajos o funciones, que pueden ser más o menos numerosas, dependiendo de los proyectos que el Gobierno Autónomo Municipal tenga que ejecutar.

Todo este proceso organizativo, está encaminado a cumplir los objetivos del Municipio, que finalmente se dirigen hacia la optimización del resultado y a una estructura organizativa más flexible y sencilla.

De todas las oficialías y direcciones, nos vamos a centrar en el Departamento de Recursos Humanos, que a continuación pasamos a analizar.

El Departamento de Recursos Humanos, ha sufrido una importante evolución. Es uno de los departamentos con un trabajo más intenso, que se basa sobre todo en la negociación y relación permanente con la parte laboral. Esto ha hecho que sean puestos de lo mejor remunerados y con mayor rotación, debido en gran parte a la gran presión a la que están sometidos estos profesionales.

Las funciones genéricas principales de los profesionales de este departamento son:



- a) Ser conocedor de las nuevas técnicas de la normativa laboral, tanto desde el punto de vista teórico como de su aplicación práctica en el Municipio.
- b) Ser flexibles, pero a la vez duros en las relaciones, que deben guardar equilibrio, tanto en las relaciones con el MAE, como con los trabajadores, sindicatos.
- c) Seleccionar y promocionar al personal, con la correspondiente adecuación de las personas a los puestos más afines.
- d) Deben preocuparse de que existan buenos programas de formación, a todos los niveles y para todos los puestos y con el olfato suficiente para saber que quién trabaja en los Municipios debe tener la adecuada motivación, de la que se derivará un buen rendimiento laboral.

4.4.2 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO RR.HH.

La planta de estos Departamentos está compuesta en general de un jefe de Recursos Humanos, especializado en las funciones del Departamento.

Con respecto a la ubicación del Departamento de RR.HH. en el organigrama, suele estar situado debajo del Director General o del Alcalde Municipal, formando parte de la estructura orgánica del municipio, o bien ser un staff dependiente del Alcalde Municipal, funcionando a modo de asesoría

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una Organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

4.5 QUÉ ES LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Tradicionalmente la Selección de Personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado.



Pero, ¿qué significa adecuado? Para contestar esta pregunta es necesario considerar las diferencias individuales, es decir, tener en cuenta las necesidades de la Organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la Organización en que se realice la Selección de Personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto apropiado y un costo correcto que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la Organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la Organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de Recursos Humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una Organización y no para una tarea o puesto específicos y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una Organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la Organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de Selección de Personal para una Organización en particular

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros)
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?



- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la Organización en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar)?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?, etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la Selección de Personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la Organización: sus Recursos Humanos.

Habiendo aclarado que el sistema técnico de Selección de Personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la Organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso.

- 1) Análisis del puesto (Descripción y Especificación del Puesto).
- 2) Definición del perfil.
- 3) Información de la vacante.
- 4) Clasificación del currículum vitae.
- 5) Exámenes.
- 6) Selección final.

4.5.1 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

4.5.2 COLOCACIÓN

Como ya se indicó anteriormente, esto es muy común teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los



Recursos Humanos de la Organización por medio del descubrimiento tanto de habilidades como de actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la Organización. Así, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, entonces es necesario descubrir otras habilidades que puedan ser requeridas en otra parte de la Organización o en otra ocupación dentro de la misma.

4.5.3. ORIENTACIÓN

Tradicionalmente se ha considerado a la Organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la Organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la Organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la Organización a fin de que esta decida si pueden ser miembros de ella, lo menos que puede hacer esta última para corresponderlos es proporcionar orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común y que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión. Es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Por supuesto que depende de la habilidad del seleccionador para realizar una orientación adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.



4.5.4 ÉTICA PROFESIONAL

Es imprescindible insistir en que el Proceso de Selección implica una serie de decisiones, lo que representa una gran responsabilidad. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la Organización.

Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas.

4.5.5 ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TÉCNICA

Para cumplir con esa gran responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana

4.5.6 VACANTE

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.



4.5.7 ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE PUESTOS

Recibida la necesidad de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá precederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una máquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

El análisis del puesto consta de dos partes: la descripción y la especificación. A continuación revisamos los conceptos de cada una:

a) Descripción del Puesto: Es el proceso por el cual se enumeran las tareas o funciones que lo conforman y que, por lo tanto, se diferencian de otros puestos. Enumera las funciones (qué hace), la periodicidad (cuándo lo hace), los instrumentos (con qué lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Además, fija deberes y responsabilidades. Una DP indicará qué se debe hacer, cuándo, cómo y por qué. Es la suma de conclusiones a las que hay que arribar para contribuir con el logro de los objetivos de la Organización.

b) Especificación del Puesto: Está referida a las aptitudes del personal y a la definición de las características humanas, sumada a la experiencia que debe tener para desempeñarse una persona en forma correcta en el cargo. Es un detalle de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y experiencia que posee cada persona para desempeñar distintos cargos. Cuando están enunciadas todas estas cuestiones vistas, estamos en condiciones de poder definir el perfil.

4.5.8 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de Recursos Humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la Organización, reúnen los requisitos



establecidos. Esto permitirá proporcionar los elementos que conoce la Organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios para la misma.

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la Organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios movimientos de personal tanto horizontales como verticales (ascensos).

4.5.9 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

De no existir dentro del inventario de personal el candidato deseado, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de los que se vale una Organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia Organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como Bolivia, con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente calificado, es de importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento



implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la Organización y la rotación del personal que ésta tiene.

4.5.10 SOLICITUD DE EMPLEO

Cuando ya han sido localizados los candidatos, el ambiente en que son recibidos, así como la manera en que son tratados, contribuye en alto grado a mejorar la impresión que se fomenta la Organización. El espacio asignado a la Oficina de Reclutamiento y Selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del Proceso de Selección.

Al localizar el Área de Reclutamiento y Selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, etc. datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.

4.5.11 TABLA DE IDONEIDAD

Esta tabla debe contener datos que nos permitan lo siguiente:

- **Identificación del Evento:** Nombre de la persona, fecha, cargo, circunstancia, resumen de la entrevista. Debe contener además dos aspectos: Declaración de los criterios del puesto de donde sale el análisis y descripción del puesto, donde está la



clave para que la entrevista sea buena y preparación de la entrevista teniendo en cuenta el tiempo que va a durar (entre 20 y 30 minutos).

- **Identificación de los Símbolos:** Experiencias y actitudes del candidato y observaciones.
- **Otro detalle importante es la determinación de los tiempos:** Es decir la asignación de un tiempo perfectamente establecido entre:
- **Separación de una entrevista a otra:** Para evitar que los candidatos se crucen y puedan anticiparse al entrevistador.
- **Asignación de tiempo para la entrevista:** Que debe ser del 70% para la entrevista pura, un 15% para el inicio y el 15% restante para el final.
- **Asignación de un tiempo para la explotación de la entrevista:** Inmediatamente a continuación de la realización de la misma.

4.5.12 ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

Esta entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa, antes de tratarla, vamos a detenernos en lo referente a la entrevista

4.5.13 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que eso implica una interpelación de dos individuos: entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca



Aunque es uno de los medios más antiguos para llegar a la información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el Proceso de Selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión, el cual incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

Es tarea del entrevistador preparar el ambiente en que se realizará la entrevista en el cual puede considerar determinados factores, en función de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante. Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador e identificar cuáles son las que realmente está generando.

4.5.14 FASES DE LA ENTREVISTA

- i. **Rapport.**-Este término significa concordancia, simpatía; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito romper el hielo. En sentido estricto, el rapport debe reinar durante toda la entrevista. Ayuda a establecer un trato cordial, preguntas que no pongan nervioso al candidato, interés de escucharle. Por el contrario, dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo, puede ayudar el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la Organización, sus prestaciones, el horario, el propósito, etc. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera, es mejor emplear sillones de sala y confortables.



- ii. **Cima.**- Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella se van a explorar las áreas que se comenzaron a revisar de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.
- iii. **Cierre.**-Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar, lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo. Esto para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal y que perciba que siempre "la entrevista vale la pena"; además por supuesto, de que entienda que el hecho de no ser aceptado no implica una derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus posibilidades.

4.5.15 INFORME DE LA ENTREVISTA

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto y comprensible para quién posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas Organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener la información en una forma diseñada para tal efecto.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para si mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- 1) ¿Obtuve información necesaria antes de la entrevista?
- 2) ¿Pude establecer el rapport?
- 3) ¿Alcancé el objetivo?



- 4) ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- 5) ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- 6) ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- 7) ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- 8) ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- 9) ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

4.5.16 PRUEBAS PSICOLÓGICAS

En esta etapa del Proceso Técnico de Selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo.

Muchas herramientas han contribuido de manera formidable a la Selección de Personal. Por desgracia, existe paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado test o pruebas psicológicas a algunas formas cuando de hecho no tienen esas características, en virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica o bien porque teniendo esa categoría existen entre otras situaciones, las siguientes:

- a) Desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia.
- b) Falta de preparación profesional de quien los aplica, y
- c) Presencia de personas con poca ética que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.



4.5.17. PRUEBAS DE TRABAJO

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta a los aspectos de desarrollo de dicha Organización, con repercusiones en el desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como puente legal, económico y social para establecer una serie de Reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que, por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

4.5.18. EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN

Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante; con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto-contagioso pueda transmitir el mal
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

4.5.19 ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

La investigación socioeconómica pretende cubrir tres áreas:



- a) Proporcionar una información de la actividad social y familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influirían directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada

De manera general las áreas que se exploran son

- **Antecedentes personales:** Estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
- **Antecedentes familiares:** Nombre, estudio y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar, etc.
- **Antecedentes laborales:** Puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- **Situación económica:** Presupuesto familiar, renta, propiedades, ingresos, etc.

4.5.20 DECISIÓN FINAL

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del Proceso de Selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al Jefe Inmediato y, de ser necesario, al Jefe de Departamento, para su consideración y decisión final.

Es recomendable de que la decisión final corresponda al Jefe o Jefes Inmediatos del futuro empleado, por ser el responsable directo del futuro subordinado; al Departamento de Selección de Personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final. En este tipo de pruebas de situación se valora la habilidad para interrelacionarse, la reacción ante la presión, el manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de



la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser necesaria la prueba situacional con los "finalistas", se comunicará el resultado de la decisión, y posteriormente se procederá a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpe el proceso de selección, es una función social y obligación profesional, orientar a los candidatos no seleccionados para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual es necesario tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas similares.

4.5.21 CAUSAS MÁS COMUNES DEL FRACASO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

- Mal diseño del perfil buscado.
- Insuficiente número de alternativas (demasiado direccionado).
- Cometer errores en la entrevista de selección.
- Descuido de las constataciones de referencias.
- No contener o perder de vista el objetivo final de la entrevista.

4.6 ADMINISTRACIÓN

Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin, con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.



4.6.1 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Conjunto de principios administrativos racionales obtenidos de estudios de tiempo y movimiento, de experimentación que permita la selección, educación y desarrollo científico del trabajador y su cooperación con los niveles directrices.

4.6.2 MANUAL

Documentos detallados que contienen en forma adecuada y sistemática, información acerca de la organización del Municipio.

4.6.3 ELABORACIÓN DE MANUAL

Una de las funciones principales que tiene la Unidad de Organización, Métodos y Sistemas, es la elaboración y actualización de Manuales Administrativos. Existen diferentes tipos de Manuales, entre los más importantes están:

- De Organización y Políticas.
- De Organización y Funciones.
- De Descripción de Cargos.
- De Procedimientos.

4.7 ORDENAMIENTO JURIDICO

4.7.1 LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

De acuerdo al artículo 61 de la Ley de Municipalidades N° 2028 de la Carrera Administrativa Municipal se establece con el objetivo de promover la eficiencia de la actividad administrativa en servicio de la colectividad, el desarrollo laboral de los Servidores Públicos Municipales y la permanencia de estos está condicionada a su desempeño. La Carrera Administrativa Municipal se articula mediante el Sistema de Administración de Personal.



Lo que significa, que en el marco de la Ley 2028 los gobiernos municipales, deben reglamentar la inserción de los Funcionarios Públicos para que estos sean funcionarios de la Carrera Municipal en sus respectivos municipios.

La Carrera Administrativa Municipal, es el sistema que posibilita y promueve la creación de una nueva cultura de servicio público municipal en base a los principios establecidos en el artículo segundo del presente Reglamento y mediante Programas de Administración de Personal, orientados a la Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación, Desarrollo, Promoción Horizontal y Ascenso Vertical, permanencia productiva y retiro digno de todo Servidor Público Municipal de Carrera.

4.7.2 NORMAS QUE ESTABLECEN LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

Son: la Ley Marco de Autonomías y Descentralización No. 031 del 19 Julio de 2010, la Ley de Municipalidades No. 2028 del 28 de Octubre del 1999, la Ley del Estatuto del Funcionario Público No. 2027 del 27 de Octubre de 1999 y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal DS No. 26115 del 16 de Marzo de 2001. A nivel interno el Municipio tiene las siguientes normas: el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, el Manual de Procedimientos de Dotación de Personal, el Reglamento de Puntuación para la Calificación Curricular y la Evaluación Técnica y Psicológica del Personal.

Así también, el Reglamento de la Carrera Administrativa, el Reglamento de Recurso de Revocatoria y Jerárquico y el Reglamento Interno de Personal de Carrera.

4.7.3 PROGRAMA DE PERSONAL PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR A LOS MEJORES CANDIDATOS.

4.7.3.1. ¿QUIÉN ES EL SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL?

Servidor Público Municipal, es toda persona natural que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia en el Gobierno Autónomo Municipal. Para efectos del presente Reglamento son Servidores Públicos los Concejales, el Alcalde, el Secretario General, los Sub Alcaldes, Oficiales Mayores, Directores Generales,



Directores, Asesores, Jefes de Departamento, el Personal Administrativo, Personal Operativo y otros por su naturaleza de vinculación con el Gobierno Autónomo Municipal.

4.7.3.2 ¿QUIÉNES PUEDEN INGRESAR A LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL?

En aplicación de la Ley de Municipalidades 2028, el Decreto Supremo 26115 y el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal en todo Gobierno Autónomo Municipal, los Servidores Públicos municipales se clasifican en:

- a) **Funcionarios electos:** Son aquellas personas cuya función pública, se origina en un proceso eleccionario previsto por la Constitución Política del estado. Estos Servidores Públicos no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa Municipal.
- b) **Funcionarios designados:** Son aquellas personas cuya función pública, emerge de un nombramiento a cargo jerárquico dentro del Gobierno Autónomo Municipal con línea de mando específica, conforme establece la Ley de Municipalidades y disposiciones legales conexas. Estos Servidores Públicos Municipales no están sujetos al alcance del Reglamento.
- c) **Funcionarios de libre nombramiento:** Son aquellas personas que realizan funciones administrativas de confianza y asesoramiento técnico especializado para los Servidores Públicos Municipales electos o designados. Estos Servidores Públicos Municipales no están sujetos a los alcances del RE-SAP.
- d) **Funcionarios de Carrera:** Son aquellos Servidores Públicos Municipales que forman parte de la Carrera Administrativa Municipal, cuya incorporación y permanencia se ajusta a las disposiciones estatuidas en el RE-SAP.
- e) **Funcionarios Provisorios e Interinos:** Son aquellos Servidores Públicos Municipales que actualmente desempeñan sus funciones en puestos que corresponden a la Carrera Administrativa Municipal y cuya titularidad debe darse en cumplimiento al



Artículo 64 de la Ley de Municipalidades y el artículo 18 del Decreto Supremo 26115.

A la carrera Administrativa Municipal, pueden ingresar los funcionarios antiguos del Municipio, los funcionarios provisorios e interinos que ingresaron al Municipio y cualquier ciudadano, que postula algún cargo público por medio de concurso de méritos y que se someta a los procesos de dotación y selección establecidos en las normas vigentes.

4.7.3.3. LOS REQUISITOS PARA SER UN SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL

Para adquirir la condición de Servidor Público de Carrera Municipal, el ciudadano en ejercicio de sus derechos podrá participar de convocatorias públicas externas e internas, independientemente de que éste se encuentre desempeñando funciones en la Institución y al margen de las condiciones en las que haya sido incorporado o contratado

Todo funcionario municipal sin discriminación alguna, puede aspirar a desempeñar puestos de carrera en el Gobierno Autónomo Municipal, siempre y cuando reúna los requisitos establecidos en la Ley de Municipalidades, Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal y otras disposiciones conexas, en cumplimiento a lo siguiente:

- a) Estar en pleno goce de los derechos civiles y políticos.
- b) Poseer capacidad para el buen desempeño del puesto, misma que será evaluada y demostrada en los concursos realizados mediante convocatorias internas y/o externas.
- c) No haber sido condenado a pena corporal, salvo rehabilitación concedida por el Senado, ni tener pliego de cargo o auto de culpa ejecutoriada, ni estar comprendido en los casos de exclusión e incompatibilidades establecidas por Ley.
- d) Ser nombrado por la autoridad competente.



- e) En caso de ser seleccionado, cumplir satisfactoriamente con el período de prueba establecido, salvo si se trata de reingreso a la carrera, en un puesto similar, al que originalmente ocupaba el interesado.

4.7.3.4 ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS Y/O DERECHOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL, PARA LOS SERVIDORES MUNICIPALES?

Los Servidores Públicos municipales tienen los siguientes beneficios, establecidos como derechos dentro de la norma vigente:

- a) A desempeñar las funciones o tareas inherentes al ejercicio de su cargo.
- b) Al goce de una justa remuneración, de acuerdo con la responsabilidad de su cargo y la eficiencia de su desempeño.
- c) Al respeto y consideración por su dignidad personal en la función
- d) Al goce de vacaciones, licencias, permisos y otros beneficios conforme establece el Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal.
- e) A la percepción de las pensiones de jubilación así como de invalidez y sobrevivencia para sus derechos habientes dentro los marcos legales establecidos.
- f) A que se le proporcionen los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- g) A la carrera administrativa y estabilidad, inspirada en los principios de reconocimiento de mérito, evaluación del desempeño, capacidad e igualdad
- h) A la capacitación y perfeccionamiento técnico o profesional, en las condiciones previstas en el RE-SAP.
- i) A impugnar, en la forma prevista por el RE-SAP, las decisiones administrativas que afecten situaciones relativas a su ingreso, promoción retiro o aquellas que deriven de procesos disciplinarios,



-
- j) A representar por escrito, ante la autoridad jerárquica que corresponda, las determinaciones que se juzguen violatorias de algunos de sus derechos,
 - k) A recibir y conocer información oportuna de las autoridades institucionales sobre aspectos que puedan afectar el desarrollo de sus funciones. A respetar fundamentalmente, observando la vía jerárquica que corresponda, las instrucciones que considere técnica, legal y/o administrativamente inadecuadas, que pudiesen ocasionar daño al Gobierno Autónomo Municipal. 1) Al goce de especiales incentivos económicos, conforme a las previsiones establecidas en el Art. 70 de la Ley 2028, siempre y cuando existan las condiciones presupuestarias,
 - l) A recibir la protección necesaria en materia de higiene y seguridad ocupacional en el trabajo,
 - m) Los derechos reconocidos para los Servidores Públicos de la Carrera Administrativa Municipal, excluyen otros derechos establecidos en la Ley General del trabajo, que rigen únicamente para los trabajadores que aún permanezcan dentro los marcos de relación laboral bajo las normas y condiciones de su contratación original.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL
CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN
GOBIERNOS MUNICIPALES

CAPÍTULO V
DESARROLLO DEL MANUAL

**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL
GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA**

| | ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
|----------------|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Nombre: | | | |
| Cargo: | | | |
| Fecha: | | | |



CONTENIDO

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO V. DESARROLLO DEL MANUAL..... | 1 |
| MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA..... | 1 |
| 5.1 OBJETIVO DEL MANUAL..... | 5 |
| 5.2 UNIDADES QUE INTERVIENEN..... | 5 |
| 5.3 BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA..... | 5 |
| 5.3.1 Beneficios para el Gobierno Municipal de Mecapaca..... | 5 |
| 5.3.2 Beneficios para el Departamento de Recursos Humanos..... | 6 |
| 5.4 PASOS PARA LA AUDITORÍA..... | 6 |
| 5.5 ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA..... | 6 |
| 5.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA..... | 7 |
| 5.6.1 Verificación de Documentación..... | 7 |
| 5.6.2 Enfoque Estadístico..... | 7 |
| 5.6.3 Enfoque Legal | 7 |
| 5.6.4 Enfoque por Objetivos..... | 8 |
| 5.7 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN..... | 8 |
| 5.7.1 Entrevistas..... | 8 |
| 5.7.2 Análisis Históricos..... | 8 |
| 5.8 INFORME DE AUDITORÍA..... | 8 |
| CAPÍTULO VI. APLICACIÓN DEL MANUAL..... | 10 |
| AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA..... | 10 |



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL
CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN
GOBIERNOS MUNICIPALES**

| | |
|--|----|
| RESUMEN DE ENTREVISTA A LA MAE..... | 11 |
| RESUMEN DE ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS..... | 15 |
| CUESTIONARIO..... | 18 |
| ANÁLISIS FODA..... | 19 |
| MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA..... | 23 |
| MATRIZ DE RIESGOS PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL..... | 30 |
| PROGRAMA DE TRABAJO..... | 33 |
| CÉDULA DE TRABAJO..... | 40 |
| VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, SEGÚN PUNTO 2.2 EN LPN-2..... | 44 |
| RECONSTRUCCIÓN DEL FLUJO OPERACIONAL DE LAS ETAPAS QUE SE SIGUE EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL SEGÚN PUNTO 2.3 EN LPN-2..... | 45 |
| OBTENCIÓN DEL PROCESO DE SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO SEGÚN PUNTO 2.4 EN LPN-2..... | 46 |
| ANÁLISIS DEL PROCESO DE SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO..... | 47 |
| CÉDULA DE TRABAJO PARA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DE PROCESO..... | 49 |
| RECONSTRUCCIÓN DEL FLUJO OPERACIONAL DE LA SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO SEGÚN PUNTO 2.6 EN LPN-2... | 51 |
| CÉDULA DE TRABAJO - COMPARACIÓN PERFILES DE CARGO Y REQUERIMIENTOS PUBLICADOS SEGÚN PUNTO 2.8 EN LPN-2..... | 52 |
| OBTENCIÓN PERFIL DE CARGO SEGÚN PUNTO 2.7 EN LPN-2..... | 53 |
| PRUEBA DE MEDIOS DE DIFUSIÓN REQUERIMIENTOS DE PERSONAL | 56 |
| OBTENCIÓN DE LOS DOCUMENTOS MÍNIMOS REQUERIDOS QUE DEBE PRESENTAR UNA PERSONA PARA SER CONTRATADA SEGÚN PUNTO 2.11 EN LPN-2..... | 58 |
| CÉDULA ANALÍTICA – VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO REQUISITOS | |



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL
CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN
GOBIERNOS MUNICIPALES**

| | |
|--|----|
| PARA CONTRATACIÓN SEGÚN PUNTO 2.12 EN LPN-2..... | 59 |
| CAPÍTULO VII COMUNICACIÓN DE RESULTADOS..... | 62 |
| <u>MEMORÁNDUM</u> | 62 |
| INFORME AUDITORÍA INTERNA 01/2014..... | 63 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 71 |



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA

5.1 OBJETIVO DEL MANUAL

El presente Manual de Auditoría está orientado a proporcionar una guía de las políticas y procedimientos, para que la Unidad de Auditoría Interna del Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca, cumpla con sus labores de Control Interno posterior de manera sistemática y ordenada, constituyendo un documento de consulta permanente para el desarrollo de las Auditorías.

5.2 UNIDADES QUE INTERVIENEN

- Concejo Municipal.
- Dirección de Recursos Humanos.


5.3 BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA

Los beneficios de la Auditoría de Recursos Humanos son los siguientes:

- Identifica las Deficiencias del Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca.
- Influye en el cumplimiento de Normas y Procedimientos Legales respecto al Proceso de Contratación.
- Identifica problemas de importancia crítica.
- Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.

5.3.1 Beneficios para el Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca

- Señala las lagunas que existen en el Municipio, el trabajo y el encadenamiento de los Puestos y Funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor los Puestos Vacantes de trabajo.

| | | |
|---|---|--|
|  | MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES | |
|---|---|--|

- Es una de las bases para un Sistema Técnico de Ascensos.

5.3.2 Beneficios para el Departamento de Recursos Humanos

Proporciona los requisitos que deben cumplir al Seleccionar el Personal.

Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.

5.4 PASOS PARA LA AUDITORÍA

El Auditor debe tomar en cuenta los aspectos de la Administración de Personal, y asegurarse de:

- Identificar quién es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
- Revisar las Políticas y Procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- Desarrollar un Plan de Acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
- Formular un seguimiento para el Plan de Acción.

5.5 ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA

- Sistema de información sobre la Administración de Personal.
- Planes de Recursos Humanos, administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo Niveles de sueldos, salarios e incentivos).
- Análisis de puestos (Descripciones y Especificaciones de Puestos).
- Capacitación y Orientación y Desarrollo Profesional (Tasa de efectividad en el aprendizaje, Planes de Promoción).



- Control y Evaluación del Municipio (Técnicas de evaluación del desempeño, Entrevistas de Evaluación).
- Auditorías de Personal (función del Departamento de Recursos Humanos).

Es importante saber si la MAE está cumpliendo en forma adecuada tanto las Políticas del Municipio, como los lineamientos legales.

5.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA

La Técnicas a utilizar son las siguientes:

5.6.1 Verificación de Documentación

El Auditor verifica si las carpetas personales de todo el personal del Municipio de Mecapaca, cuentan con documentación suficiente de acuerdo a los respectivos documentos base de Contratación.

5.6.2 Enfoque Estadístico

A partir de los registros existentes, el Auditor genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan las carpetas de los Funcionarios Públicos.

5.6.3 Enfoque Legal

Esta técnica permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto a las Leyes y a Disposiciones Legales Internas y externas.



5.6.4 **Enfoque por Objetivos**

El Auditor compara los resultados reales con los resultados a que aspiraba. Mediante esta técnica se detectan Áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente y se concentran en ellas los esfuerzos.

5.7 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos más utilizados son los siguientes:

5.7.1 **Entrevistas**

Las entrevistas directas con el Personal a todo nivel son una poderosa herramienta para obtener información acerca de las actividades de Recursos Humanos y para identificar Áreas que necesitan mejorar. Los comentarios del empleado se registran y después se analizan durante la Auditoría de la función de Recursos Humanos para identificar las causas de la tasa de rotación, la baja moral y otros problemas.

5.7.2 **Análisis Históricos**

Permite adquirir información esencial sobre concursos de méritos, examen de competencias, forma de contratación, capacitaciones, etc., a los Funcionarios Públicos del Municipio.

5.8 INFORME DE AUDITORÍA

Es una descripción global de las actividades de Recursos Humanos en el Municipio. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las Áreas que lo requieren.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL
CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN
GOBIERNOS MUNICIPALES**

Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación.

En el informe de Auditoría contiene la recopilación de información, observaciones encontradas y las recomendaciones respectivas a las observaciones.

El informe que se remite a la Máxima Autoridad del Municipio de Mecapaca, para su respectiva consideración.

Gracias a la información que el Informe de la Auditoría de los Recursos Humanos, la Gerencia puede adoptar una perspectiva global respecto a la función de cómo se está desempeñando el Proceso de Selección de Personal.



CAPÍTULO VI

APLICACIÓN DEL MANUAL

AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se desarrollará un ejemplo de la aplicación práctica del Manual que se describió en el capítulo anterior, tal como indica el Manual, este ejercicio práctico será desarrollado considerando la ejecución de las siguientes etapas: Etapa de Recopilación de Antecedentes y Entendimiento del Entorno, Etapa de Planificación de Auditoría y Etapa de Comunicación de Resultados.

2. ETAPA: RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO

Para esta etapa del Manual, requiere que el Auditor efectúe una recopilación de Antecedentes y obtenga un Entendimiento adecuado del Entorno del Ente y la Unidad Objeto de Auditoría, esto con la finalidad de poder realizar una planificación de la Auditoría acorde a la realidad del mismo, en tal sentido se aplicó las siguientes técnicas de Auditoría detalladas en el Manual:

- ✓ **Entrevista**, Véase el Resumen de la Entrevista a Gerencia General y Resumen de Entrevista a Responsable de Recursos Humanos.
- ✓ **Cuestionario**, Véase el cuestionario de Relevamiento de información.
- ✓ **Observación**, El día de las entrevistas y la aplicación del cuestionario la Responsable de Recursos Humanos tenía programado tomar pruebas para contratación del Personal nuevo, al respecto se puede observar la forma de aplicación de las mismas a los Candidatos para el cargo disponible.
- ✓ **Análisis FODA**, Véase Análisis FODA – Factores Internos, y Análisis FODA Factores externos.



GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA
RESUMEN DE ENTREVISTA A LA MAE

Fecha de la entrevista: 21 de Abril de 2014

Hora de inicio: 9:30 am hora de finalización: 11:50 am

Nombre del Entrevistado: MAE

Propósito de la entrevista: **RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y
OBTENCIÓN DE ENTENDIMIENTO DE LA
ENTIDAD**

PUNTOS A ABARCAR

1. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD
2. MARCO LEGAL DE LA ENTIDAD
3. ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA ENTIDAD
4. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ENTIDAD
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ENTIDAD



RESUMEN

(AUD= Auditor, CM= CONCEJO MUNICIPAL)

1. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

AUD: Coménteme un poco sobre la historia del Municipio.

CM: El Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca fue creado bajo Ley del 24 de Octubre de 1947. Determina la creación de la segunda y tercera Sección Municipal de Mecapaca, también se ha propuesto priorizar la elaboración de Plan de Desarrollo Municipal (PDM) para contar con un instrumento de desarrollo socio económico, dicho plan se ha elaborado en el marco de la Ley de Participación Popular, por mandato de la Secretaría Nacional de Participación Popular (SNPP).

| | | |
|---|---|---|
|  | MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES |  |
|---|---|---|

2. MARCO LEGAL DE LA ENTIDAD

AUD: ¿Cuál es la normativa actual bajo la cual se rige la Entidad?

CM: Las actividades de la Entidad están enmarcadas en lo establecido al Ordenamiento Jurídico Vigente:

- Constitución Política del Estado.
- Ley N° 1178 del 20 de Julio de 1990, de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales y su Decreto Reglamentario 23318-A.
- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, aprobadas por la Contraloría General del Estado con Resolución N° CGR-1/070/2000, del 21 de Septiembre de 2000.
- Guía para la aplicación de principios, Normas Básicas y Generales de Control Interno, aprobadas mediante Resolución de la CGR-1/173/2002 del 21 de Octubre de 2002.
- Ley 2028 de Municipalidades.
- Normas de Auditoría Gubernamental.
- Decreto Supremo No. 23215.

3. ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA ENTIDAD

AUD: ¿Cuál es la actividad principal de la Entidad?

CM: La Actividad Principal de la Entidad es la Administración de Recursos del TGN distribuidos y ejecutados mediante el POA.

4. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ENTIDAD

AUD: ¿La Entidad tiene definida su Misión y Visión?



CM: Sí, la Misión de la Entidad es la siguiente: “EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA tiene la misión de: Ser una Entidad moderna y transparente reconocida por contar con un Capital Humano eficiente”.

La Visión de la Entidad es la siguiente: “Hacer que la fortaleza de los Recursos Humanos y la calidad de nuestro servicio asociados a la tecnología, el conocimiento, la innovación y creatividad del Capital Humano se constituya en el motor principal de nuestro Municipio”.

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ENTIDAD

AUD: ¿Existe un organigrama debidamente aprobado en la Entidad?

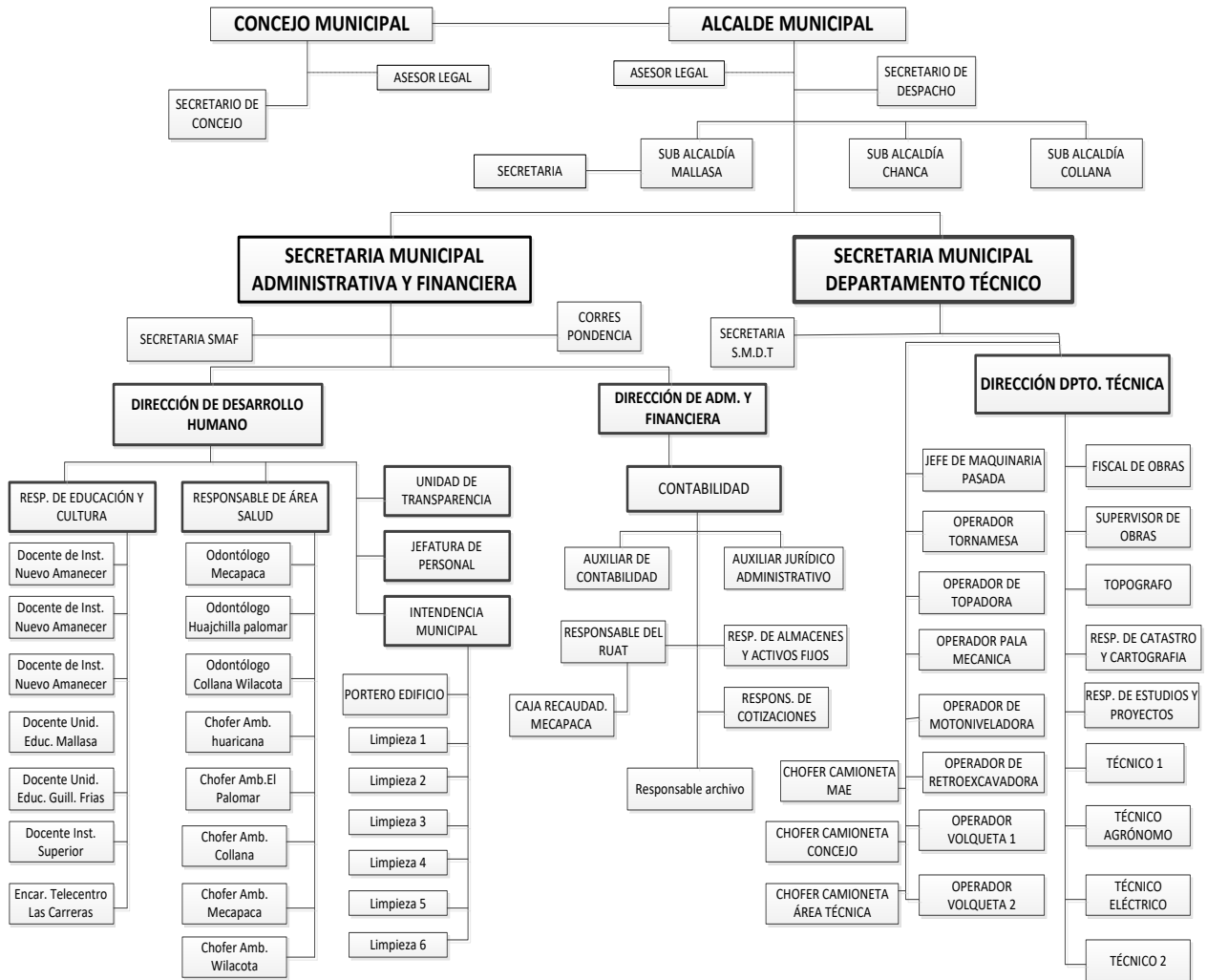
CM: Sí, sin embargo se está analizando la reestructuración del mismo de modo tal que las tareas sean redistribuidas de mejor forma.

NOTA.- el Concejo Municipal imprimió y entregó el Organigrama a la Entidad.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES

ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA GESTIÓN 2014





GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA

RESUMEN DE ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS

Fecha de la entrevista: 22 de abril de 2014

Hora de inicio: 9:00 am hora de finalización: 11:45 am

Nombre del Entrevistado: Responsable de Recursos Humanos

Propósito de la entrevista: **RECOPIACIÓN ANTECEDENTES Y
OBTENCIÓN DE ENTENDIMIENTO DEL
PROCESO A AUDITAR**

PUNTOS A ABARCAR

1. ANTECEDENTES DE LA UNIDAD
2. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD
3. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA UNIDAD

RESUMEN

(AUD= Auditor, RRHH= Recursos Humanos)

1. ANTECEDENTES DE LA UNIDAD

AUD: ¿Cómo ingresó y cuánto tiempo ya trabaja en la Entidad?

RRHH: Ingresé a trabajar a la Entidad hace 1 año, mediante un requerimiento de Personal que sacó la Entidad en el periódico y en la página web del SICOES, entrando por concurso de Méritos como Jefa de Recursos Humanos.

ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD


AUD: ¿Cuántas Personas trabajan en la Unidad?

RRHH: Sólo estoy yo.

AUD: ¿De quién depende en la Entidad?

RRHH: Mi Jefe directo es el Concejo Municipal.

RRHH: Sí, tengo el Manual de Funciones de Responsable de Recursos Humanos.

| | | |
|---|--|---|
|  | <p>MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES</p> | <p style="text-align: center;">LP-2 2 de 3</p> |
|---|--|---|

AUD: ¿Conoce la Misión y Visión de la Entidad?

RRHH: Sí las conozco (mencionó la misma Visión y Misión que el Concejo Municipal describió).

AUD: ¿Sabe cuáles son los objetivos de su Unidad en la Entidad?

RRHH: Sí, el principal es administrar al Personal desde su contratación hasta su retiro, sea por retiro voluntario o retiro forzoso.

2. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA UNIDAD

AUD: ¿Cuáles son las funciones que desarrolla en la Entidad?

RRHH: Las principales funciones que desempeño son:

- ✓ Recibo las solicitudes de contratación de Personal nuevo que necesitan otras Unidades.
- ✓ Publico los Requerimientos de Personal en el periódico y la Pagina Web SICOES.
- ✓ Reviso los currículums que la Gente envía.
- ✓ Tomo pruebas para contratar Personal nuevo.
- ✓ Elaboro los Contratos de Trabajo del Personal nuevo.
- ✓ Hago visar los Contratos de Trabajo en el Ministerio.
- ✓ Afilio al Personal nuevo en la CNS y AFPs.
- ✓ Elaboro formularios de permisos del Personal.
- ✓ Elaboro Memorándums de llamadas de atención (de acuerdo a requerimiento).
- ✓ Elaboro Formularios de otorgación de vacaciones.
- ✓ Llevo el control del saldo de las vacaciones.
- ✓ Llevo el control de la asignación de los subsidios de lactancia.
- ✓ Entrego Papeletas de Pago.
- ✓ Archivo todos los documentos en los Files del Personal.
- ✓ Elaboro Certificados de Trabajo.
- ✓ Elaboro Finiquitos del Personal que se retira.
- ✓ Organizo las reuniones del Personal.



- ✓ Atiendo los requerimientos de la CNS, AFPs y Ministerio de Trabajo.
- ✓ Ayudo a elaborar la rotación del Personal de forma anual.
- ✓ Realizo trámites en la CNS cuando una Persona esta con baja de Maternidad para que nos hagan los descuentos de aportes que nos corresponde.
- ✓ Preparo los formularios de aportes a la CNS y AFPs.
- ✓ Actualizo el ROE.
- ✓ Presento las Planillas Trimestrales en el Ministerio de Trabajo.
- ✓ Atiendo las quejas del Personal.
- ✓ Busco cursos de capacitación para el Personal.
- ✓ Doy referencias del Personal cuando otras Entidades llaman para pedir referencias del mismo.

NOTAS.- Cuando la Responsable de Recursos Humanos mencionó las principales funciones que desarrolla explicó a detalle cada una de ellas, asimismo explicó también la interacción que tiene con otras Unidades al momento de la ejecución de las principales funciones que desarrolla.



GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA
CUESTIONARIO
RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Nombre del Informante: Recursos Humanos

Elaborado por: Auditoría Interna

Fecha: 23 de abril de 2014



| NRO. | PREGUNTAS | SI | NO | NO APLICA | REF. |
|------|--|--------------------------|--------------------------|-----------|----------|
| 1 | ¿La Entidad Posee escritura de Constitución? | <input type="checkbox"/> | | | |
| 2 | ¿La Entidad posee permisos legales de funcionamiento y operación? | <input type="checkbox"/> | | | A |
| 3 | ¿La representación de la Entidad está debidamente documentada mediante otorgamiento de un Poder? | <input type="checkbox"/> | | | |
| 4 | ¿La Entidad cuenta con una estructura organizativa? | <input type="checkbox"/> | | | |
| 5 | ¿La Entidad Cuenta con una Unidad de Recursos Humanos encargada de ejecutar el Proceso de Selección de Personal? | <input type="checkbox"/> | | | B |
| 6 | ¿Existe un Manual de Procedimientos para la Selección de Personal? | | <input type="checkbox"/> | | |
| 7 | ¿La Unidad de Recursos Humanos tiene definidas las etapas a seguir para la contratación de Personal Nuevo? | <input type="checkbox"/> | | | |



| NRO. | PREGUNTAS | SI | NO | NO APLICA | REF. |
|------|--|--------------------------|--------------------------|-----------|----------|
| 8 | ¿En el Proceso de Selección de Personal intervienen al menos dos Instancias de la Entidad? | <input type="checkbox"/> | | | <u>C</u> |
| 9 | ¿Los documentos que se originan en el Proceso de Selección de Personal están ordenados de inicio a fin y debidamente archivados? | | <input type="checkbox"/> | | |
| 10 | ¿Se elabora un cronograma de actividades cuando se inicia el proceso de Contratación de Personal nuevo? | | <input type="checkbox"/> | | |
| 11 | ¿Se utiliza algún Sistema Informático para registrar el Proceso de Selección del Personal nuevo? | | <input type="checkbox"/> | | |
| 12 | ¿Se tiene los Perfiles de Cargo definidos para utilizarlos en el Proceso de Selección de Personal? | <input type="checkbox"/> | | | |
| 13 | ¿Se tiene definido los documentos mínimos, necesarios para contratar a una Persona? | <input type="checkbox"/> | | | |

REFERENCIAS:

A: La Entidad cuenta con Licencias de Funcionamiento, NIT, ROE, documentos de afiliación a la CNS y a las AFPs.

| | | |
|---|---|---|
|  | MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES |  |
|---|---|---|

B: La Unidad de Recursos Humanos está conformada por solo una Persona.

C: Generalmente intervienen la Unidad que solicita la contratación y Recursos Humanos, Concejo Municipal sólo interviene al final, cuando ya se tiene el candidato a contratar para la respectiva aprobación.



GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA

ANÁLISIS FODA

Unidad objeto de Análisis: RR HH – Proceso de Selección de Personal

Fecha de Elaboración: 24 de abril de 2014

FACTORES EXTERNOS

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| Se tiene la Ley de Seguro de Vejez | La inflación de la subida de precios de la canasta familiar. |
| Se tiene el apoyo al funcionamiento de salud. | Factores Políticos generan desestabilidad en la gestión municipal y cambios permanentes en el personal. |
| Se cuenta con el seguro básico de salud (Maternidad, Niño y Ancianos). | Pérdida de Valores Culturales de la Población joven. |



FACTORES INTERNOS

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| Buen ambiente de trabajo para el Personal. | Rotación del Personal. |
| Formalidad de la Entidad que ofrece mejores condiciones al Personal. | Se necesita un Asistente de Recursos. |
| La población ha desarrollado destrezas y habilidades importantes en temas productivos, comercio y organización. | Falta de un Software para gestionar y automatizar procesos de la Unidad de Recursos Humanos. |



ETAPA: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

Culminado el proceso de la Recopilación de Antecedentes y Entendimiento del Entorno del Ente y/o la Unidad a Auditar, el Manual de Auditoría requiere que con la Información recabada se elabore el Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA) y el Programa de Trabajo, documentos que procedemos a exponer:

GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA

AUDITORÍA INTERNA

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

1.1. EL OBJETIVO DEL EXAMEN.

El Objetivo del Examen es Evaluar el Control Interno Relacionado con la Selección del Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca para emitir una opinión respecto a los grados de implantación e implementación de los Controles utilizados para este Proceso.

1.2. RESPONSABILIDAD EN MATERIA DE INFORMES.

El Concejo Municipal es responsable de la presentación oportuna de la información y documentación necesaria para la Evaluación del Control Interno Relacionado con la Selección de Personal y de la veracidad de la información contenida en la misma. El Auditor es responsable por la opinión que emita en función a la Auditoría realizada.




1.3. ALCANCE.

El Examen comprenderá la revisión de los principales procedimientos que se efectuaron y se ejecutan para la Selección del Personal, y establecer el grado de Eficiencia, Efectividad y Economía de las mismas con fecha de corte el 20 de Abril de 2014.

1.4. NORMAS VIGENTES PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA.

El Examen al Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal, se desarrollará de acuerdo con los lineamientos definidos en las siguientes disposiciones legales:

- Constitución Política del Estado.
- Ley N° 1178 del 20 de Julio de 1990, de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales y su Decreto Reglamentario 23318-A.
- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, aprobadas por la Contraloría General del Estado con Resolución N° CGR-1/070/2000, del 21 de Septiembre de 2000.
- Guía para la aplicación de principios, Normas Básicas y Generales de Control Interno, aprobadas mediante Resolución de la CGR-1/173/2002 del 21 de Octubre de 2002.
- Ley 2028 de Municipalidades.
- Normas de Auditoría Gubernamental.
- Decreto Supremo No. 23215.
- Decreto Supremo No. 23318-A.
- Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.
- Estatuto del Funcionario Público.

| | | |
|---|--|-----------------------------------|
|  | <p>MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES</p> | <p>LPN-1</p> <p>3 de 7</p> |
|---|--|-----------------------------------|

1.5. FECHA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME.


El Informe del Auditor Interno debe ser remitido a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Entidad, hasta el 07 de Mayo de 2014.

2. ANTECEDENTES Y OPERACIONES DE LA ENTIDAD

2.1. HISTORIA DEL MUNICIPIO.

El Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca fue creado bajo Ley del 24 de Octubre de 1947. Determina la creación de la segunda y tercera Sección Municipal de Mecapaca, también se ha propuesto priorizar la elaboración de Plan de Desarrollo Municipal (PDM) para contar con un instrumento de desarrollo socio económico, dicho plan se ha elaborado en el marco de la Ley de Participación Popular, por mandato de la Secretaría Nacional de Participación Popular (SNPP).

- ✓ **La Verdad,** Se entiende por Verdad, el reflejo auténtico de los hechos, es decir es la conformidad de lo que se comunica o se piensa con la realidad de los hechos.
- ✓ **Equidad,** Se entiende por Equidad a la justicia natural, es decir dar a cada uno lo que es debido o lo que le corresponde.
- ✓ **Transparencia,** Se entiende por Transparencia, actuar con claridad sin esconder ningún hecho.
- ✓ **Responsabilidad,** Se entiende por Responsabilidad a la capacidad de responder por los actos, los recursos utilizados y los resultados logrados, emergentes del desempeño de las funciones encomendadas.
- ✓ **Honestidad,** Se entiende por Honestidad a una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige dar a cada quien lo que le es debido.

| | | |
|---|--|---|
|  | <p>MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES</p> | <p style="text-align: center;">LPN-1</p> <p style="text-align: center;">4 de 7</p> |
|---|--|---|

- ✓ **Integridad**, Se entiende por Integridad a la predisposición de no vulnerar por ningún motivo los principios éticos y actuar inspirando confianza a los demás.
- ✓ **Respeto**, Respeto a las Personas es, reconocer que la dignidad y los derechos de los Seres Humanos son inalienables e inviolables.

2.2. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

En cumplimiento a las Instrucciones impartidas mediante Memorándum Nro. GMM/UAI/04/2014, se efectuó la aplicación del “**Manual para la Auditoría de Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en el Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca**”, correspondiente a la gestión 2014.

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

De acuerdo a las entrevistas sostenidas con el Concejo Municipal y la Responsable de Recursos Humanos, la estructura Organizativa actual de la Entidad es la que se muestra en el Organigrama adjunto, sin embargo esta estructura está siendo evaluada para su respectiva modificación.

2.4. MISIÓN Y VISIÓN.

Como una medida de desarrollo se llevó adelante una Planificación Estratégica en la Misión y Visión, los cuales se describen a continuación:

- ✓ **MISIÓN**, El Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca tiene la misión de: Ser una Entidad moderna y transparente reconocida por contar con un Capital Humano eficiente.
- ✓ **VISIÓN**, Hacer que la fortaleza de los Recursos Humanos y la calidad de nuestro servicio asociados a la tecnología, el conocimiento, la



innovación y creatividad del Capital Humano se constituya en el motor principal de nuestro Municipio.

2.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

El SIGMA como instrumento de la administración pública, es un conjunto de políticas, normas, procedimientos técnicos, herramientas informáticas, otros medios y/o recursos y, organismos, que intervienen en la planificación, gestión y control de fondos públicos


Integra los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito público, compras y contrataciones, administración de personal, que operan en una plataforma informática actualizada y produce información en tiempo real.

Constituye en un sistema de gestión, orientado a reemplazar el flujo de papeles por el flujo de información computarizada.

2.6 AMBIENTE DE CONTROL

El Concejo Municipal de la Entidad es consciente de que el ambiente de control es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, en esa medida el Concejo está en un proceso continuo para la implementación de una cultura Organizacional preventiva al riesgo enmarcado en el Control Interno. Para este efecto el Concejo Municipal evalúa constantemente todos los procesos vinculados a la actividad principal de la Entidad, así como los Procedimientos Administrativos, de modo tal que la cultura de Control Interno se encuentre cimentada en todas las Unidades de la Entidad.

En lo que respecta a la Unidad de Recursos Humanos, la Responsable de la misma, tiene una formación académica en Psicología en tal sentido la Persona a cargo desconoce el concepto de Ambiente de Control y la importancia del mismo en una Entidad.

| | | |
|---|---|---|
|  | MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="text-align: center;"> <p style="color: red; font-weight: bold; margin: 0;">LPN-1</p> <p style="color: red; font-weight: bold; margin: 0;">6 de 7</p> </div> </div> |
|---|---|---|

2.6 ANÁLISIS DE RIESGO

El Análisis de Riesgos comprenderá los Riesgos Inherentes, de Control y de Detección y permitirá definir las implicancias de dichos Riesgos en la ejecución del trabajo de Auditoría, es decir que los resultados de la calificación de los Riesgos servirán para definir la naturaleza, alcance y oportunidad de las Pruebas. Véase dicho análisis en la Matriz de Riesgos.

2.7 ENFOQUE DE AUDITORÍA

El Enfoque de Auditoría está basado en el Riesgo, dicho de otro modo, el Enfoque está relacionado estrechamente con la valoración del mismo; para su adecuada gestión, y considerando la naturaleza de la Auditoría, en este Examen se utilizará Pruebas de Cumplimiento sin que esto sea una limitante para la utilización de Procedimientos de Validación o Sustantivas (de detalle y revisión analítica) o una combinación de ambas, las cuales podrán ser empleadas por el Auditor si así lo requiere para una adecuada recolección de Evidencia que sustente el Informe del mismo. Véase dicho análisis en la Matriz de Riesgos.

2.9 ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

El Trabajo que se desarrollará en aplicación del presente MPA es el que se detalla en el Cronograma de Actividades:




CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDADES A DESARROLLAR | MES DE ABRIL 2014 | | | | | | | | | | MES DE MAYO 2014 | | | | | | |
|--|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------------|---|---|---|---|---|---|
| | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Recopilación de antecedentes y entendimiento del entorno. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA). | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del Programa de Trabajo. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución de la Auditoría de acuerdo al MPA y Programa de Trabajo. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Preparación del Informe de Auditoría para la MAE. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Remisión del Informe Final a la MAE. | | | | | | | | | | | | | | | | | |

En el desarrollo de la Auditoría se evaluará si se requiere modificar el Cronograma, de darse tal situación, será comunicado oportunamente.

2.10 PROGRAMA DE TRABAJO


Los Programas de Trabajo a seguir para el desarrollo de la Auditoría son los que se detallan en el documento adjunto Programas de Trabajo.

| | | |
|---|---|---|
|  | MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; display: flex; flex-direction: column; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> LC-1 1 de 3 </div> |
|---|---|---|

GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA

MATRIZ DE RIESGOS PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

| COD. | RIESGO IDENTIFICADO | DESCRIPCIÓN | EVALUACIÓN DEL RIESGO | | | ENFOQUE | PRINCIPALES PRUEBAS |
|-----------|--|--|-----------------------|-------------------|---------------------|---------|--|
| | | | RIESGO INHERENTE | RIESGO DE CONTROL | RIESGO DE DETECCIÓN | | |
| R1 | Realizar Contratación de Personal sin la autorización del Concejo Municipal. | Contratar Personal para diferentes Unidades sin la autorización del Concejo Municipal. | Alto | Alto | Bajo | Control | Obtener 13 Contratos de Trabajo. Verificar que los Contratos de Trabajo estén debidamente firmados por el CM. Verificar que los Contratos de Trabajo estén visados por el Ministerio de Trabajo. |
| R2 | Iniciar el Proceso de Selección de Personal para un puesto innecesario. | Solicitar la contratación de Personal para un cargo innecesario en la entidad. | Alto | Alto | Moderado | Control | Obtener el proceso de Solicitud de Contratación de Personal nuevo. Evaluar el proceso de solicitud de contratación de Personal nuevo. Verificación ocular del cumplimiento de la información recabada. |

| | | |
|---|---|--|
|  | MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; display: flex; flex-direction: column; justify-content: center; align-items: center; margin: 0 auto;"> LC-1 2 de 3 </div> |
|---|---|--|


| | | | | | | | |
|-----------|--|--|----------|------|------|---------|---|
| R3 | No identificar las necesidades de la Entidad al Cargo. | Ejecutar el Proceso de Selección de Personal, sin saber las funciones de la Persona a contratar, ni otros aspectos relevantes que se deben considerar antes de iniciar el proceso. | Moderado | Bajo | Bajo | Control | Verificar la existencia de Perfiles de Cargo. |
| | | | | | | | Verificar que las publicaciones de requerimiento de Personal son efectuadas en base al Perfil de Cargo. |

| COD. | RIESGO IDENTIFICADO | DESCRIPCIÓN | EVALUACIÓN DEL RIESGO | | | ENFOQUE | PRINCIPALES PRUEBAS |
|------|---------------------|-------------|-----------------------|-------------------|---------------------|---------|---------------------|
| | | | RIESGO INHERENTE | RIESGO DE CONTROL | RIESGO DE DETECCIÓN | | |

| | | | | | | | |
|-----------|---|--|----------|----------|------|---------|--|
| R4 | No difundir adecuadamente el requerimiento de Personal. | No utilizar los medios adecuados de difusión para dar a conocer a las Personas el requerimiento de Personal de la Entidad. | Moderado | Moderado | Bajo | Control | Obtener los mecanismos de difusión de requerimientos de Personal y evaluar los mismos. |
|-----------|---|--|----------|----------|------|---------|--|



| | | | | | | | |
|-----------|--|---|------|----------|----------|---------|--|
| R5 | Dedicar poco tiempo al Proceso de Selección de Personal. | No dar la importancia a la ejecución de un buen Proceso de Selección de Personal, acortando el tiempo del mismo y por ende suprimiendo las actividades inmersas en dicho Proceso. | Alto | Alto | Moderado | Control | Obtener las etapas actuales que se sigue para la Selección de Personal nuevo. |
| | | | | | | | Evaluar la secuencia actual de las etapas para la Selección de Personal nuevo. |
| | | | | | | | Evaluar el cumplimiento de todas las etapas necesarias para el proceso de contratación de Personal. |
| R6 | Elegir a un Candidato por simpatía o afinidad. | No contratar a la Persona idónea para el puesto, sino a otra porque cae bien al seleccionador o tiene algún grado de afinidad. | Alto | Moderado | Moderado | Control | Revisar toda la documentación generada durante el Proceso de Selección de Personal y la pertinencia de la misma. |

| | | |
|---|---|---|
|  | MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="color: red; font-weight: bold; margin: 0;">LPN-2</p> <p style="margin: 0;">1 de 4</p> </div> |
|---|---|---|

GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA

PROGRAMA DE TRABAJO

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL

OBJETIVOS

El Programa de Trabajo tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Dar a conocer al Auditor los procedimientos de Auditoría que debe seguir para la Evaluación del Control Interno Relacionado con la Selección de Personal en el Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca.
- ✓ Obtener Evidencia, suficiente y pertinente que sustente los hallazgos obtenidos en la ejecución del Programa de Auditoría.

| DESCRIPCIÓN | REF. | HECHO POR: |
|--|--------------|------------|
| 1. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO | | |
| 1.1 Entreviste al Concejo Municipal para obtener los antecedentes principales del Municipio y las actividades que esta realiza. | LP-1 | RCC |
| 1.2 Entreviste al Jefe de Recursos Humanos para obtener los antecedentes de la Unidad y obtener información acerca de cómo se realiza el Proceso de Selección de Personal. | LP-2 | RCC |
| 1.3 Aplique el Cuestionario de Recopilación de Antecedentes y Entendimiento del Entorno. | LP-3 | RCC |
| 1.4 Elaboración del Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA). | LPN-1 | RCC |



| DESCRIPCIÓN | REF. | HECHO POR: |
|--|---------------|------------|
| 2. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL | | |
| 2.1 De Recursos Humanos, obtenga todas las Etapas que se siguen para el Proceso de Selección de Personal. | LC-2 | RCC |
| 2.2 Observe que se cumplan todas las Etapas inmersas en el Proceso de Selección de Personal. | LC-3 | RCC |
| 2.3 Mediante la verificación ocular, reconstruya el flujo operacional de las Etapas que se siguen en el Proceso de Selección de Personal. | LC-4 | RCC |
| 2.4 De Recursos Humanos, obtenga el proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo. | LC-5 | RCC |
| 2.5 Verifique que en el proceso obtenido intervienen al menos dos Instancias de la Unidad y compruebe que es aplicado por las Unidades participantes de dicho Proceso. | LC-6 | RCC |
| 2.6 Mediante la verificación ocular, reconstruya el flujo operacional de la Solicitud de Contratación de Personal nuevo y compruebe que sea el mismo que proporcionó Recursos Humanos. | LC-7 | RCC |
| 2.7 De Recursos Humanos, obtenga el Perfil de Cargo del último Requerimiento de Personal. | LC-8/1 | |



| DESCRIPCIÓN | REF. | HECHO POR: |
|--|--------------|------------|
| 2.8 Compruebe que el Requerimiento de Personal fue publicado considerando el Perfil de Cargo del Puesto Requerido. | LC-8 | RCC |
| 2.9 De Recursos Humanos, obtenga todos los medios de difusión utilizados para dar a conocer el Requerimiento de Personal. | LC-8/2 | RCC |
| 2.10 Compruebe que por el medio de difusión, el Requerimiento de Personal llegó al menos a 10 Personas. | LC-9 | RCC |
| 2.11 De Recursos Humanos obtenga los Documentos mínimos requeridos para que una Persona sea Contratada | LC-10 | RCC |
| 2.12 Solicite 13 Files de Empleados de planta (Al azar, de diferentes Unidades) y verifique que los Requisitos exigidos por la Unidad para contratar a una Persona, estén archivados en los Files seleccionados. | LC-11 | RCC |
| 3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | | |
| 3.1 Elabore el Informe Final y remitirlo al Directorio mediante un Memorándum de Remisión de Informe Final. | AUD/ 2014 | RCC |



3. ETAPA: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

Una vez que se terminó la elaboración del Memorándum de Planificación de Auditoría y el Programa de Trabajo, el Manual requiere que se ejecute la Auditoría en base a los Procedimientos y Técnicas previstas en el Programa de Trabajo y en el Memorándum de Planificación de Auditoría y de esta forma obtener los Papeles de Trabajo los cuales se constituirán en el sustento y respaldo de las Deficiencias y Excepciones que se identifiquen durante el desarrollo de la Auditoría. A continuación pasamos a desarrollar la Auditoría en base al Memorándum de Planificación de Auditoría y el Programa de Trabajo.

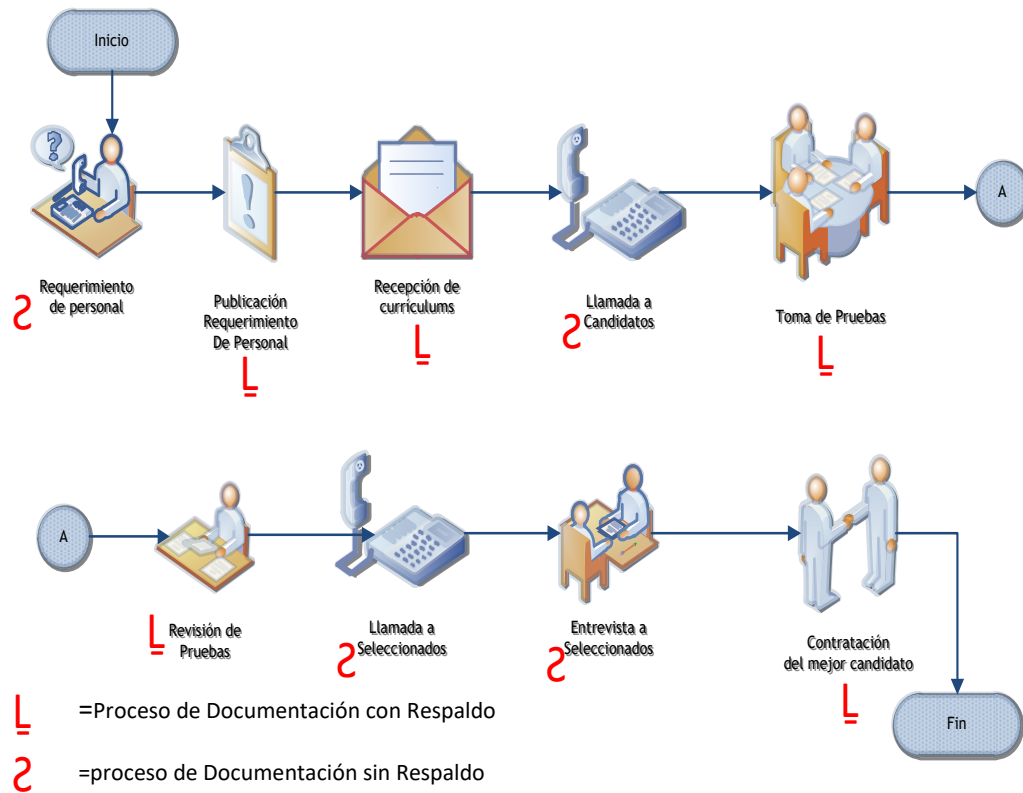


PPE
MECAPACA

GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE

OBTENCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

SEGÚN PUNTO 2.1 EN LPN-2





GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA

CÉDULA DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DELAS ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

SEGÚN PUNTO **2.1** EN **LPN-2**

OBJETIVO: Describir y Analizar la secuencia de Etapas que se siguen en el Proceso de Selección de Personal, para identificar debilidades en el mismo.

ALCANCE: El alcance del presente análisis son las etapas del Proceso de Selección de Personal ejecutado por la Unidad de Recursos Humanos.


FECHA: 29 de Abril de 2014

DESARROLLO DEL ANÁLISIS:

ETAPA REQUERIMIENTO DE PERSONAL.- De acuerdo a la información recabada el Proceso de Selección de Personal inicia con la Solicitud de Contratación de Personal Nuevo (Requerimiento de Personal) por parte de una Unidad solicitante. En la actualidad Recursos Humanos puede iniciar el proceso de contratación sin la aprobación del Concejo Municipal, sin embargo Recursos Humanos solo debería iniciar el proceso con el Requerimiento de Contratación debidamente aprobado por el Concejo Municipal.

ETAPA PUBLICACIÓN REQUERIMIENTO DE PERSONAL.- Posteriormente La Responsable de Recursos Humanos efectúa la publicación del requerimiento de Personal. Previa a esta Etapa debería existir una Etapa en la cual se elabore el Requerimiento de Personal en función al Perfil del Cargo Requerido, culminada esta etapa recién debería publicarse el Requerimiento.

ETAPA RECEPCIÓN DE CURRÍCULUMS.- En esta etapa se reciben los currículums de los Candidatos, actualmente la recepción es efectuada en la Entidad, sin embargo, alineándonos con la tendencia actual, debería también aceptarse el envío de los currículums

| | | |
|---|---|--|
|  | <p align="center">MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES</p> | <p align="center">LC-2/1</p> <p align="center">2 de 4</p> |
|---|---|--|

por medios electrónicos, es decir, recibir los mismos en un correo electrónico, de esta forma se tendría información disponible en tiempo real, esto ayudaría a optimizar el tiempo en Recursos Humanos.


ETAPA LLAMADA A CANDIDATOS.- En esta etapa se llama a los Candidatos para la toma de pruebas, sin embargo, previa a esta etapa debería existir una etapa de Revisión de los Currículums, de modo tal que en esta etapa previa se identifique a los Candidatos que mejor cumple los requisitos exigidos en la publicación del Requerimiento, para que posteriormente se llame a los Mismos y se proceda a la toma de pruebas.

ETAPA TOMA DE PRUEBAS.- En esta Etapa se aplican las pruebas a los Candidatos, las pruebas mínimas que deberán aplicarse para el cargo de referencia son las de Prueba de Personalidad y Prueba de Negociación, estas pruebas son aplicadas por la Responsable de Recursos Humanos en base a tiempos pre establecidos. Debe considerarse que las pruebas mínimamente requeridas que se detalló anteriormente aplican específicamente para el cargo de Ejecutivo (a) de Servicio, en caso de requerir otro cargo debe evaluarse el tipo de prueba que resulte mejor a la situación, dichas pruebas deben ser coordinadas con el Jefe de la Unidad solicitante.

ETAPA REVISIÓN DE PRUEBAS.- En esta etapa la Responsable de Recursos Humanos procede a revisar las pruebas de los Candidatos, y elabora un Informe por Candidato de los resultados obtenidos, para posteriormente remitirlo al Jefe de la Unidad Solicitante para su coordinación.

ETAPA LLAMADA A SELECCIONADOS.- Luego de que el Jefe de la Unidad Solicitante revisa los resultados de la prueba aplicada, la Responsable de Recursos Humanos procede a llamar a los Candidatos seleccionados para la respectiva entrevista con el Jefe de la Unidad solicitante.

ETAPA ENTREVISTA A SELECCIONADOS.- En esta Etapa el Jefe de la Unidad solicitante, en coordinación con la Responsable de Recursos Humanos entrevistan a los


| | | |
|---|---|--|
|  | <p align="center">MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES</p> | <p align="center">LC-2/1</p> <p align="center">3 de 4</p> |
|---|---|--|

Candidatos seleccionados para conocer su desenvolvimiento. En la actualidad no se elabora ningún documento que respalde la ejecución de esta Etapa, sin embargo el Jefe de la Unidad Solicitante, durante la entrevista o a la finalización de la misma debería llenar un Informe de Entrevista, donde se plasme la apreciación del entrevistado, este documento junto con el Informe de la prueba servirá como base de referencia para decidir a qué Candidato contratar.

ETAPA CONTRATACIÓN AL MEJOR CANDIDATO.- En esta Etapa se decide a qué Candidato se contratará, sin embargo previa a esta Etapa debe existir una Etapa en la cual se verifique las referencias de la Persona a contratar con el propósito de corroborar la información proporcionada en su currículum, cumplida la etapa de verificación de referencias se procede a contratar al mejor Candidato.

DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS:

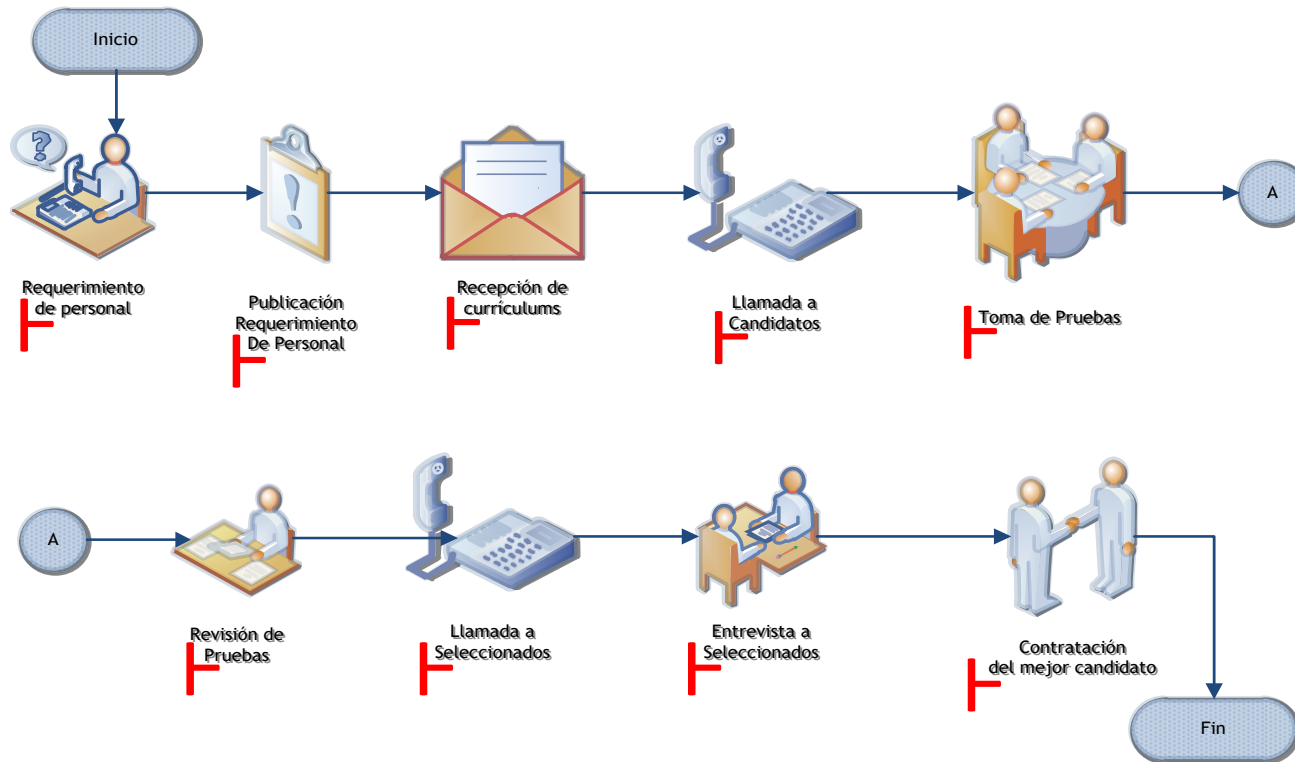
- ✓ Para el inicio del Proceso de Selección de Personal, Recursos Humanos no cuenta con un documento de autorización de contratación de Personal nuevo, el cual debe ser aprobado por la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE).
- ✓ No existe una etapa en la cual se elabore el Requerimiento de Personal en base al Perfil del Cargo requerido.
- ✓ La recepción de currículums está limitada al envío físico del mismo a la Casilla de Correo del Municipio, sin embargo la tendencia actual es que estos Documentos sean enviados de forma electrónica a un Correo Electrónico que designe la Entidad.
- ✓ No existe una Etapa de Revisión de Currículums, Etapa que debe ser ejecutada antes de la llamada de Candidatos para toma de prueba, con la finalidad de reducir el universo de Candidatos tomando en cuenta a los que cumplen con los requisitos exigidos en el Requerimiento publicado.
- ✓ En la etapa de la entrevista de los Candidatos seleccionados, no se elabora un Documento en el cual se registre el cumplimiento de esta etapa y se registre los resultados de la entrevista del Candidato.
- ✓ No existe una Etapa de verificación de referencias del Candidato, esta Etapa debería

| | | |
|---|---|-------------------------|
|  | MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES | LC-2/1 4 de 4 |
|---|---|-------------------------|

efectuarse antes de que se contrate al Candidato, con la finalidad de verificar las referencias que éste haya brindado a la Entidad.



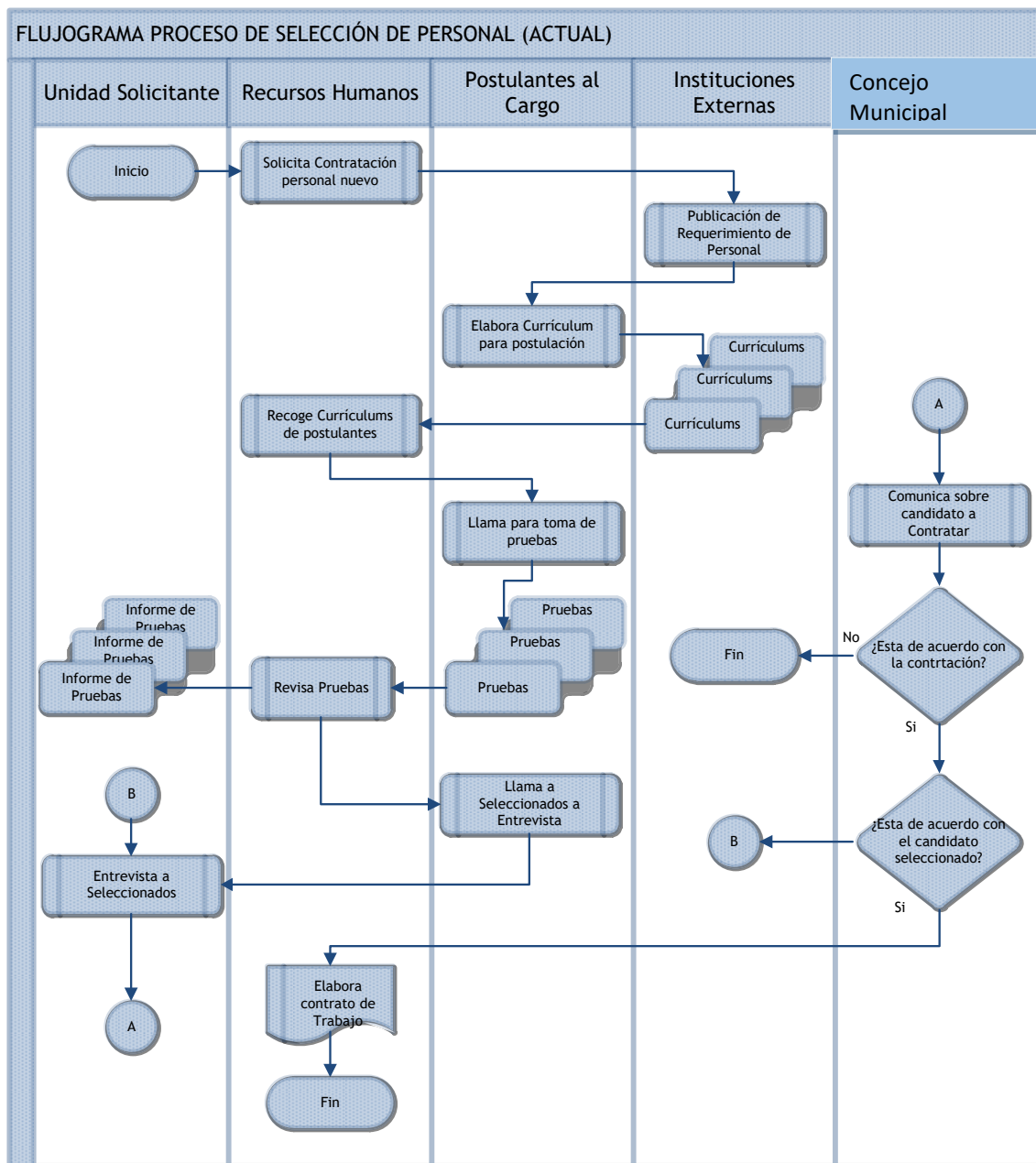
GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, SEGÚN PUNTO 2.2 EN LPN-2



F



GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA
RECONSTRUCCIÓN DEL FLUJO OPERACIONAL DE LAS ETAPAS QUE SE SIGUEN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
SEGÚN PUNTO 2.3 EN LPN-2

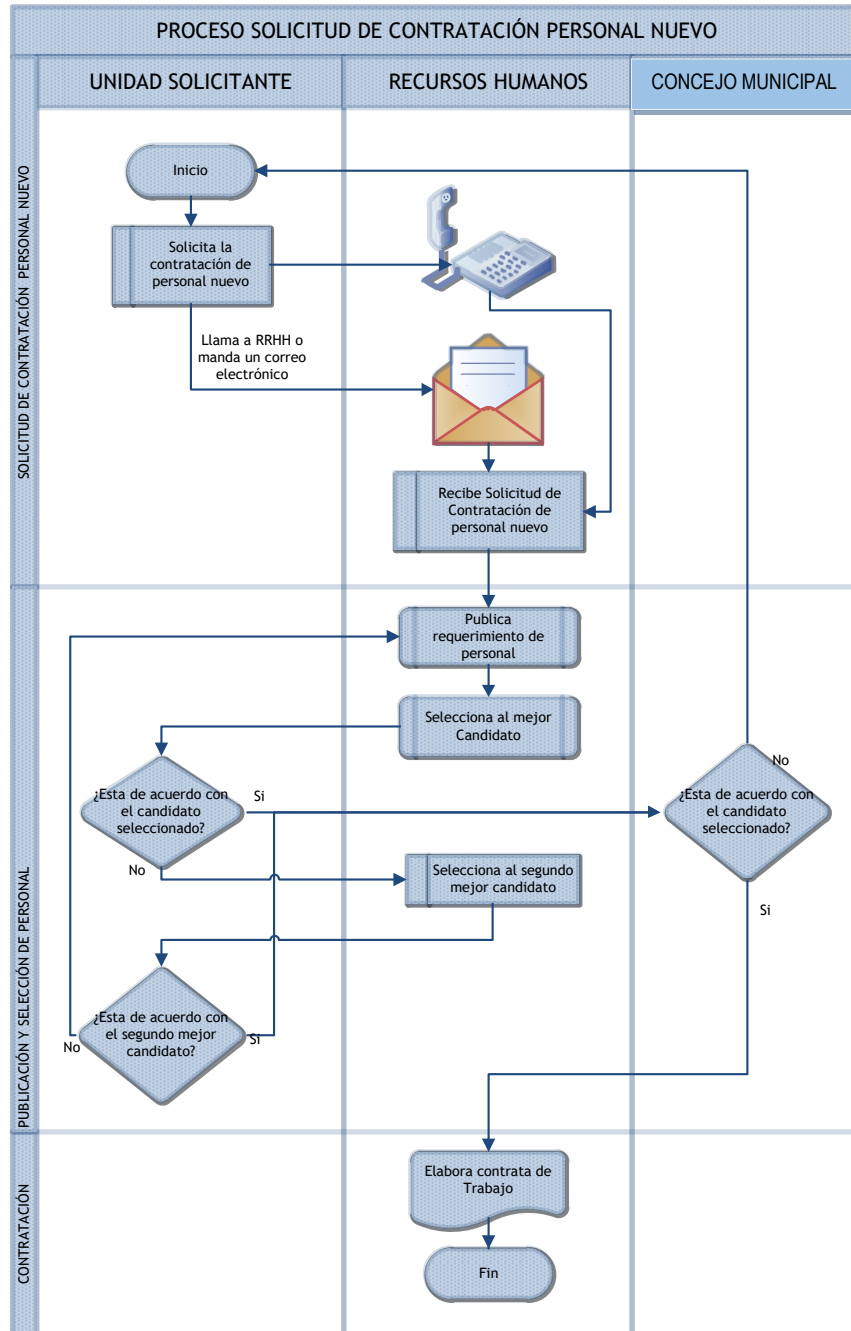




OBTENCIÓN DEL PROCESO DE SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO SEGÚN PUNTO 2.4 EN LPN-2

PPE

GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA





GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA

ANÁLISIS DEL PROCESO DE SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO

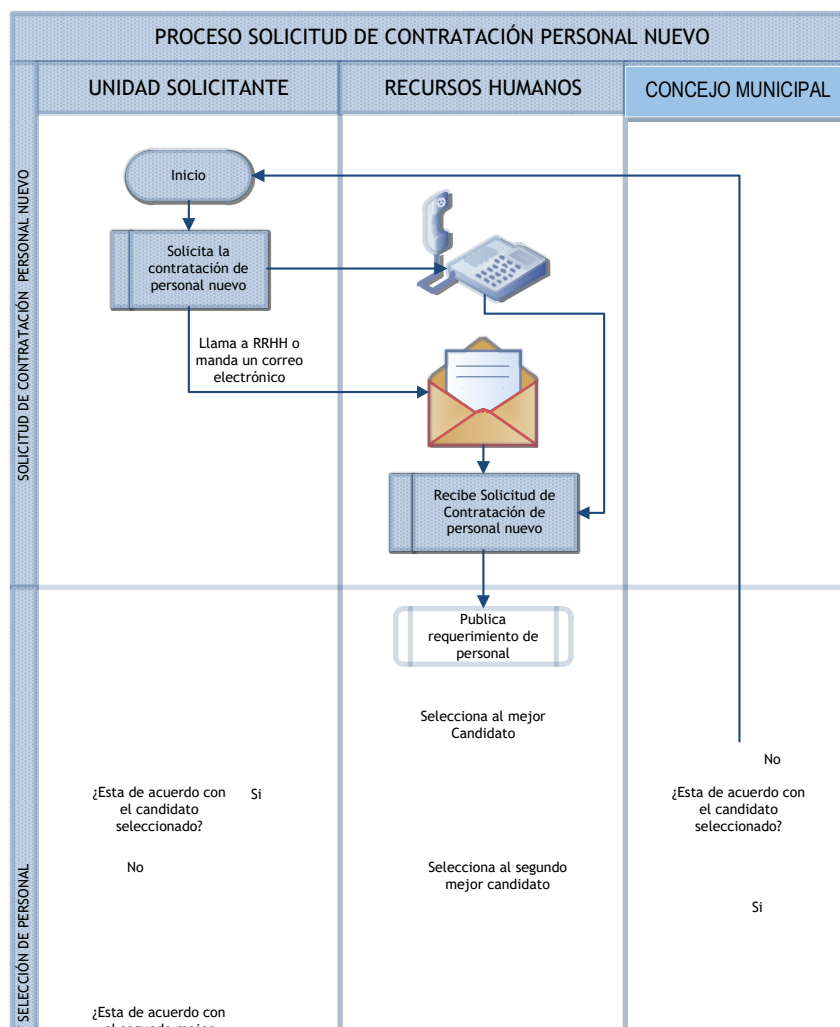
OBJETIVO: Analizar el proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo para identificar debilidades en el mismo.

ALCANCE: El alcance del presente análisis es el proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo ejecutado por las Unidades solicitantes y Recursos Humanos.

FECHA: 30 de Abril de 2014

DESARROLLO DEL ANÁLISIS

1. En el flujograma del proceso de Solicitud de Contratación de Personal nuevo se puede observar que solo intervienen dos Unidades La Solicitante y Recursos Humanos, no interviene el Concejo Municipal.





Este hecho puede conllevar a que la Unidad de Recursos Humanos, en la preocupación de dar soporte a la Unidad Solicitante, proceda a la publicación de la vacante, revise los currículums de los Postulantes, tome pruebas y en coordinación con la Unidad Solicitante escojan al mejor Candidato y sin embargo una vez que se presente al Concejo Municipal el postulante, ésta instancia indique que no hace falta contratar a la Persona y se deje sin efecto todos los esfuerzos realizados por las dos Unidades participantes en dicha contratación.

DEFICIENCIA IDENTIFICADA: No existe la aprobación del Concejo Municipal al inicio del proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo. Al tratarse de la incorporación de Personal nuevo y que tiene un impacto en los costos de la Entidad, la solicitud de contratación debe ser aprobada inicialmente por el Concejo Municipal para posteriormente remitir a Recursos Humanos y que esta Unidad comience con el proceso de contratación.

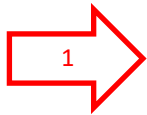
2. En el proceso actual las Solicitudes de Contratación son efectuadas vía teléfono o máximo mediante un correo electrónico, aspecto que puede conllevar a descoordinaciones entre las Unidades.

DEFICIENCIA IDENTIFICADA: Falta de comunicación formal debidamente documentada para la Solicitud de Contratación de Personal Nuevo. Considerando que la Máxima Autoridad Ejecutiva debe ser la instancia que apruebe la Solicitud de Contratación de Personal Nuevo, debe ser esta instancia la que de conocer a Recursos Humanos por escrito la autorización de contratación, para que ésta Unidad tenga el sustento necesario y pueda dar inicio al proceso ya mencionado.

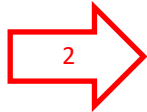
No se tiene ninguna otra observación sobre el Proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo.



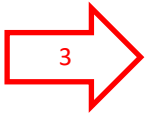
NOTAS:



Se pudo confirmar que la Unidad de Operaciones de la Entidad fue la Unidad que inició el proceso de Solicitud de Contratación de Personal nuevo.



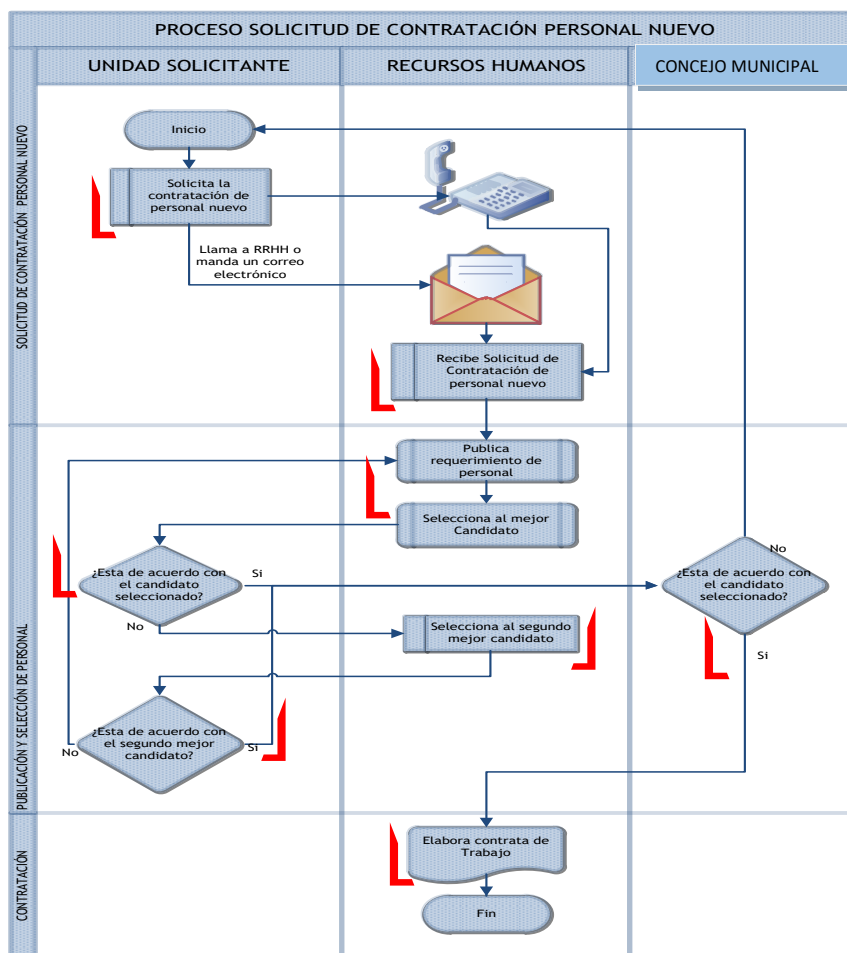
Se confirmó que en este caso en particular la solicitud se hizo vía correo electrónico y posteriormente vía teléfono para dar a conocer a la Responsable de Recursos Humanos sobre la solicitud enviada.



Se confirmó con la Responsable de Recursos Humanos la recepción del correo electrónico de solicitud y recepción de la llamada telefónica.



GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA RECONSTRUCCIÓN DEL FLUJO OPERACIONAL DE LA SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO SEGÚN PUNTO 2.6 EN LPN-2



=Proceso verificado ocularmente, es el mismo que proporcionó Recursos Humanos.

=Proceso NO verificado, fue confirmado mediante indagaciones con la Unidad de Operaciones.



GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA
CÉDULA DE TRABAJO - COMPARACIÓN PERFILES DE CARGO Y
REQUERIMIENTOS PUBLICADOS
SEGÚN PUNTO 2.8 EN LPN-2

OBJETIVO: Comprobar los requerimientos de Personal fueron publicados considerando los perfiles de cargo.

FECHA: 02 de Mayo de 2014

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO EMPLEADO: Se solicitó al Departamento de Recursos Humanos el Perfil de Cargo Ejecutivo(a) de Servicios, cargo que fue solicitado por la Unidad de Operaciones. El Perfil de Cargo fue comparado con su Publicación de Requerimiento de Personal, al respecto se pudo identificar que todos los requisitos detallados en el Perfil de Cargo (**A**, **B**, **C**, **D** y **E**) fueron utilizados como base para la publicación del Requerimiento de Personal; sin embargo en la publicación del Requerimiento de Personal se identificó el punto **F**, el cual es un requisito que no está detallado en el Perfil de Cargo y que sin embargo fue solicitado a los Candidatos mediante la publicación.

DEFICIENCIA IDENTIFICADA: El Perfil de Cargo de este puesto no está actualizado, lo que puede conllevar a deficiencias en otros procesos, tales como el proceso de Capacitación, proceso que tal vez no está incluyendo en su programa para este Puesto el punto requerido “Manejo de Efectivo”.



OBTENCIÓN PERFIL DE CARGO SEGÚN PUNTO 2.7 EN LPN-2

PPE

PERFIL DE CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD

MISIÓN DEL PUESTO:

- a) Brindar una seguridad Razonable a la Entidad.
- b) Incrementar la eficacia y eficiencia de las operaciones.
- c) Cumplimiento 100% de los procesos Contables.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- a) Apoyar al área Administrativa y Financiera.
- b) Elaboración de Estados Financieros.
- c) Pago de Impuestos.
- d) Presentación de Conciliaciones Bancarias al Cierre de mes.
- e) Registro diario de Gastos SIGMA.

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

- a) Licenciado en Auditoría/Contaduría Pública con Título en Provisión Nacional. **A**
- b) 5 años de experiencia mínima **B**
- c) Con sólidos conocimientos de Sistemas Contables.
- d) Con sólidos conocimientos del DAVINCI **D**



COMPETENCIAS DESEABLES:

- a) Liderazgo y visión estratégica **D**
- b) Analítico, Ordenado y Resultados **E**
- c) Agilidad organizacional.
- d) Trabajo en equipo.
- e) Solidos Valores Morales.
- f) Mantener buenas relaciones personales e institucionales.
- g) Buen ambiente de trabajo.
- h) Tolerancia a la presión y autocontrol **E**

PUBLICACIÓN DEL REQUERIMIENTO DE PERSONAL SEGÚN PUNTO 2.9 EN LPN-2

PPE

NOTA: La Responsable de Recursos Humanos informó que el único medio de difusión de los requerimientos de Personal es la publicación en un periódico de circulación nacional.

PUBLICACIÓN EN PERIÓDICO DE CIRCULACIÓN NACIONAL

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca

LP/RR.HH./05/2014

Jefe de Contabilidad



Requisitos:

- ✓ Licenciado en Auditoría/Contaduría Pública con Título en Provisión Nacional. **A**
- ✓ 5 años de experiencia mínima **B**
- ✓ Con sólidos conocimientos de sistemas Contables **C**
- ✓ Con sólidos conocimientos del SIGMA **F**
- ✓ Liderazgo y visión estratégica **D**
- ✓ Analítico, Ordenado y Resultados **E**
- ✓ Tolerancia a la presión y autocontrol **E**

Favor enviar carta de postulación que indique pretensión salarial, adjuntar Currículum Vitae a la casilla 1868 La Paz Bolivia, hasta el día martes 24 de Abril del 2014. No incluir respaldos de currículum.



GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA
PRUEBA DE MEDIOS DE DIFUSIÓN REQUERIMIENTOS DE
PERSONAL

SEGÚN PUNTO 2.10 EN LPN-2

OBJETIVO: Probar que el Medio de Difusión del Requerimiento de Personal llego al menos a 10 Personas.

ALCANCE: Proceso de Difusión del Requerimiento de Personal.

FECHA: 03 de Mayo de 2014

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO EMPLEADO:

Se solicitó a la Unidad de Recursos Humanos nos informe sobre todos los medios utilizados para difundir los Requerimientos de Personal, al respecto se nos informó que el único medio de difusión que se utiliza, son las publicaciones en prensa, en periódicos locales, así por ejemplo cuando se requiere contratar Personal en La Paz el requerimiento es publicado en el periódico La Razón, si el requerimiento de Personal es para la ciudad de Santa Cruz, es publicado en el periódico El Deber.

Se consultó a la Responsable de Recursos Humanos si alguna vez alguna convocatoria quedo desierta, al respecto nos informó que nunca se presentó tal situación.

Se acompañó a la Responsable de Recursos Humanos a recoger los currículums de los Candidatos y se observó que se recibieron 33 currículums, cantidad adecuada para efectuar el Proceso de Selección de Personal.



CONCLUSIONES:

De acuerdo a los antecedentes recabados, el medio de difusión si llegó al menos a 10 Personas; no se puede determinar con exactitud a cuántas Personas llegó, por emplearse un medio de comunicación masivo, no obstante se tiene 33 currículums de Postulantes al Cargo del último requerimiento que dio a conocer la Entidad.



**OBTENCIÓN DE LOS DOCUMENTOS MÍNIMOS
REQUERIDOS QUE DEBE PRESENTAR UNA
PERSONA PARA SER CONTRATADA
SEGÚN PUNTO 2.11 EN LPN-2**

PPE

**GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA
DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA LA CONTRATACIÓN
DE PERSONAL NUEVO**

| DESCRIPCIÓN | HOMBRES | MUJERES |
|-------------------------------------|---------|---------|
| Ficha Personal | X | X |
| Formulario de Alta en la Entidad | X | X |
| Currículum Vitae | X | X |
| Carta solicitud de trabajo | X | X |
| Croquis de domicilio | X | X |
| Certificado de Nacimiento | X | X |
| Certificado de Matrimonio | X | X |
| Certificado de Antecedentes Penales | X | X |
| Contrato de trabajo | X | X |



**GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA
CÉDULA ANALÍTICA – VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO REQUISITOS PARA CONTRATACIÓN
SEGÚN PUNTO 2.12 EN LPN-2, FECHA 04 DE MAYO DE 2014**

| NRO. | CARGO | REQUISITOS DEL CONTENIDO DE FILE PERSONAL | | | | | | | | | OBSERVACIONES |
|------|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|----|---|---|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 1 | Auxiliar de contabilidad | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | El currículum no tiene la doc. de respaldo. |
| 2 | Auxiliar jurídico Administrativo | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | NA | ✓ | ✓ | El currículum no está actualizado. |
| 3 | Secretaria | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | El empleado es extranjero. |
| 4 | Odontólogo de Mecapaca | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | NA | ✓ | ✓ | El croquis no coincide con la dirección del CI |
| 5 | Responsable del RUAT | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | NA | ✓ | ✓ | Ninguno |
| 6 | Portero | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | NA | ✓ | ✓ | La ficha Personal no cuenta con la fotografía |

REQUISITOS DE FILE PERSONAL:

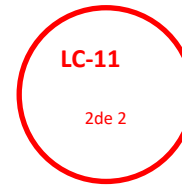
| DESCRIPCIÓN | COD. |
|---------------------------------|------|
| Ficha Personal | 1 |
| Formulario de Alta en la Unidad | 2 |
| Currículum Vitae | 3 |
| Carta solicitud de trabajo | 4 |
| Croquis de domicilio | 5 |

CODIFICACIÓN:

| MARCA | DESCRIPCIÓN |
|-------|--------------------------|
| NA | No Aplicable |
| ✓ | Verificado |
| ✗ | No adjunta documentación |



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES



| | |
|-------------------------------------|---|
| Certificado de Nacimiento | 6 |
| Certificado de Matrimonio | 7 |
| Certificado de Antecedentes Penales | 8 |
| Contrato de trabajo | 9 |

FUENTE:

Documentación contenida en los Files del Personal, proporcionado por la Unidad de Recursos Humanos



**GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA
CÉDULA ANALÍTICA – VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO REQUISITOS PARA CONTRATACIÓN
SEGÚN PUNTO 2.12 EN LPN-2, FECHA 15 DE MAYO DE 2014**


| NRO | CARGO | REQUISITOS DEL CONTENIDO DE FILE PERSONAL | | | | | | | | | OBSERVACIONES |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 7 | Jefe de Maquinaria Pesada | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | NA | ✓ | ✓ | Ninguno |
| 8 | Docente Inst Nuevo Amanecer | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Ninguno |
| 9 | Responsable de Activos Fijos y Almacenes | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | NA | ✗ | ✓ | Certificado de Antecedentes en trámite |
| 10 | Responsable de Cotizaciones | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Contrato no visado por el Min. de trabajo |
| 11 | Responsable de Archivo | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | El Currículum no tiene la doc. de respaldo |
| 12 | Correspondencia | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | NA | ✓ | ✓ | Ninguno |
| 13 | Secretaria SMAF | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Croquis no coincide con la dirección del CI |

REQUISITOS DE FILE PERSONAL:

| DESCRIPCIÓN | COD. |
|----------------|------|
| Ficha Personal | 1 |

CODIFICACIÓN:

| MARCA | DESCRIPCIÓN |
|-------|--------------|
| NA | No Aplicable |

| | | |
|---|---|--|
|  | MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>LC-12</p> <p>2 de 2</p> </div> |
|---|---|--|

| | |
|-------------------------------------|---|
| Formulario de Alta en la Unidad | 2 |
| Currículum Vitae | 3 |
| Carta solicitud de trabajo | 4 |
| Croquis de domicilio | 5 |
| Certificado de Nacimiento | 6 |
| Certificado de Matrimonio | 7 |
| Certificado de Antecedentes Penales | 8 |
| Contrato de trabajo | 9 |

| | |
|---|--------------------------|
| ✓ | Verificado |
| ✗ | No adjunta documentación |

FUENTE:

Documentación contenida en los Files del Personal, proporcionado por la Unidad de Recursos Humanos



CAPÍTULO VII

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Concluida la etapa de Ejecución de la Auditoría de acuerdo al MPA y al Programa de Trabajo, corresponde ingresar a la etapa de Elaboración de Informes y Comunicación de Resultados, a continuación pasamos a desarrollar los documentos requeridos por el Manual:

GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA

MEMORÁNDUM

AUD/2014

Para: Máxima Autoridad Ejecutiva
De: Auditoría Interna
Asunto: Remisión de Informe de Auditoría al Control Interno Relacionado
Con el Proceso de Selección de Personal
Fecha: 07 de Mayo de 2014

Adjunto al presente memorándum, tengo el grato placer de remitirle a Usted el Informe de la Auditoría al Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal.

Sin otro particular, atentamente:

Firma

Auditor Interno

Adj. Documentos descritos.

c.c. Archivo.



GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MECAPACA

INFORME AUDITORÍA INTERNA 01/2014

Para: Máxima Autoridad Ejecutiva
De: Auditoría Interna
Asunto: Informe de Auditoría al Control Interno Relacionado Con el
Proceso de Selección de Personal
Fecha: 07 de mayo de 2014

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la planificación de Auditoría, se realizó el examen al Proceso de Selección de Personal, proceso que es ejecutado por la Unidad de Recursos Humanos en coordinación con otras Unidades, con fecha de corte 20 Abril de 2014

2. OBJETIVO


El Objetivo de este examen es evaluar el Control Interno Relacionado con la Selección de Personal en **Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca** para emitir nuestra opinión al respecto.

3. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En la Auditoría se han empleado diferentes procedimientos, los cuales permitieron comprender el funcionamiento del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal, como por ejemplo: Entrevistas al Concejo Municipal, Entrevistas a la Responsable de Recursos Humanos, aplicamos Cuestionarios, Análisis del Proceso de Selección de Personal, etc. Estos procedimientos fueron aplicados para obtener Evidencia que nos permitió concluir nuestra Opinión y presentar las Deficiencias y Excepciones detectadas en nuestra Auditoría.

4. OPINIÓN












De acuerdo a la Evidencia obtenida durante la Ejecución de nuestra Auditoría, llegamos a la conclusión de que el Control Interno vigente Relativo al Proceso de Selección de

| | | |
|---|---|--|
|  | MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN GOBIERNOS MUNICIPALES | |
|---|---|--|

Personal se encuentra Parcialmente Implantado, salvo las Deficiencias y Excepciones que se detallan en el Punto Nro. 5 “Hallazgos de Auditoría” de este Informe.

5. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

a. RESUMEN DE HALLAZGOS

| Nro. | HALLAZGOS | PRIORIDAD |
|----------------------|--|---|
| DEFICIENCIAS: | | |
| 1 | Inexistencia de un Manual de Procedimientos para la Selección de Personal. |  |
| 2 | Inexistencia de archivo de la Documentación generada en el Proceso de Selección de Personal. |  |
| 3 | Inexistencia de un Cronograma de fechas y Actividades para la ejecución del Proceso de Selección de Personal. |  |
| 4 | Falta de un Sistema Informático que coadyuve a las labores de Unidad de Recursos Humanos y en particular al Proceso de Selección de Personal |  |
| 5 | Único medio de difusión de Requerimiento de Personal. |  |
| 6 | Único medio de recepción de Currículums de Candidatos. |  |
| EXCEPCIONES: | | |
| 7 | No existe una Aprobación Escrita de la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) que autorice a una Unidad el inicio del proceso Selección de Personal nuevo. |  |
| 8 | Publicación de Requerimientos de Personal no acordes al Perfil de Cargo. |  |
| 9 | Incumplimiento en la Documentación Mínima Requerida para contratación de Personal Nuevo. |  |
| 10 | No se realiza una revisión de los currículums de Candidatos para reducir el universo de Personas que rendirán las pruebas del caso. |  |
| 11 | No se verifica las referencias del Candidato a contratar. |  |

PRIORIDAD:  Alto

 Media

 Baja



b. HALLAZGOS EN DETALLE

1. Inexistencia de un Manual de Procedimientos para la Selección de Personal.

Descripción: De acuerdo a la Entrevista efectuada a la Unidad de Recursos Humanos (Véase LP-2) y al Cuestionario de Relevamiento de Información (Véase LP-3) Se verificó que la Unidad no tiene un Manual para el Proceso de Selección de Personal.

Recomendación: Si bien el Concejo Municipal implementó algunos mecanismos de control para que este Proceso sea llevado a cabo de la mejor manera posible, se recomienda que la Unidad de Recursos Humanos, redacte dicho Manual, de modo que este Documento contenga los Procesos que se tienen que seguir para que este sea llevado a cabo de forma eficiente por las Unidades participantes en el mismo.

Comentarios de Concejo Municipal: Por la importancia de este asunto, se solicitó a la Unidad de Recursos Humanos dar prioridad a la elaboración del Manual, al respecto, consideramos que en el transcurso de los próximos 10 días hábiles tengamos listo el Manual.

2. Inexistencia de archivo de la Documentación generada en el Proceso de Selección de Personal

Descripción: De acuerdo a nuestro examen se pudo verificar que la poca documentación generada en la ejecución del Proceso de Selección de Personal, no es archivada por la Unidad de Recursos Humanos (Véase LP-3).

Recomendación: Se recomienda al Concejo Municipal, instruya a la Unidad de Recursos Humanos documentar todas las etapas del Proceso de Selección de Personal, con la finalidad de llevar un adecuado control de la correcta ejecución de dichas etapas, desde la solicitud de contratación de Personal nuevo, hasta la contratación del mismo; asimismo toda la documentación generada en el Proceso debe ser archivada en la oficina de Recursos Humanos.

Comentarios del Concejo Municipal: Se instruyó a la Responsable de Recursos Humanos documentar la ejecución de todas las etapas del Proceso de Selección de Personal, y posteriormente mantener un archivo de estos documentos.



3. Inexistencia de un Cronograma de Fechas y Actividades para la ejecución del Proceso de Selección de Personal.

Descripción: De acuerdo a la revisión efectuada se pudo verificar que no se elabora un Cronograma de Actividades para la ejecución del Proceso de Selección de Personal donde se detallan fechas de culminación de cada etapa (Véase LP-3) Este hecho puede conllevar a retrasos en la contratación y/o desorganización en la ejecución del proceso, afectando de forma directa los intereses de la Entidad.

Recomendación: Se recomienda que Recursos Humanos, elabore un Cronograma de Actividades para cada Selección de Personal, en dicho Cronograma deberá especificarse las fechas de ejecución y culminación de las etapas inmersas en el Proceso.

Comentarios del Concejo Municipal: Se solicitará a la Responsable de Recursos Humanos la elaboración del Cronograma de Actividades para cada Requerimiento de Personal, dicho cronograma tendrá la aprobación de por lo menos el Jefe de la Unidad Solicitante.

4. Único medio de recepción de Currículums de Candidatos.

Descripción: En la actualidad el único medio de recepción de los Currículums de Candidatos es la Casilla de Correo de la Entidad (Véase LC-3) este hecho alarga el tiempo de ejecución del Proceso de Selección de Personal, puesto que recibir los Currículums en la Casilla de Correo implica ir a recogerlos y llevarlos a la oficina físicamente.

Recomendación: Se recomienda Analizar la opción de que los currículums puedan ser enviados de forma electrónica a un Correo Electrónico de propiedad de la Entidad.

Comentarios del Concejo Municipal: Alineándonos con la tendencia actual la recepción de currículums para futuros requerimientos se lo hará vía correo electrónico y vía casilla.



5. No existe una Aprobación Escrita de Máxima Autoridad Ejecutiva que autorice a una Unidad el inicio del Proceso Selección de Personal nuevo.

Descripción: De acuerdo al examen realizado, se pudo verificar que en la actualidad Recursos Humanos puede iniciar el Proceso de Selección de Personal, a simple requerimiento de otra Unidad, no considera si existe o no existe una autorización expresa de Máxima Autoridad Ejecutiva (Véase **LC-5** y **LC-5/1**).

Recomendación: Se recomienda al Concejo Municipal, instruya a todas las Unidades de la Entidad que todo Requerimiento de Personal debe ser aprobado Previamente por dicha instancia, por otro lado se recomienda a la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), instruya a la Unidad de Recursos Humanos que sólo puede iniciar el proceso de Contratación de Personal Nuevo previa aprobación por escrito de la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE).

Comentarios del Concejo Municipal: La predisposición de la Unidad de Recursos Humanos a agilizar el Proceso de Selección de Personal hizo que a lo largo de este tiempo se genere la mala costumbre de que cualquier Unidad pueda solicitar la contratación de Personal a simple requerimiento, sin embargo se comunicará a todo el Personal mediante Memorándum lo recomendado.

6. Publicación de Requerimientos de Personal no acordes al Perfil de Cargo.

Descripción: De acuerdo a las revisiones efectuadas se pudo verificar que si bien el Municipio tiene definidos los Perfiles de Cargo estos no están siendo utilizados como base para la elaboración del requerimiento de Personal, debido a que están desactualizados (Véase **LC-8**, **LC-8/1** y **LC-8/2**)

Recomendación: Se recomienda revisar y actualizar los Perfiles de todos los Cargos del Municipio.

Comentarios del Concejo Municipal: Se tomará en cuenta la recomendación.

7. Incumplimiento en la Documentación Mínima Requerida para contratación de Personal Nuevo.



Descripción: Se procedió a verificar el cumplimiento en la entrega de la Documentación mínima que debe proporcionar una Persona a la Unidad de Recursos Humanos al momento de su contratación (Véase **LC-11** y **LC-12**). Del total de 130 files de empleados, se revisó al azar el 10% (13 files) y se detectó las siguientes diferencias:

| FILE | DOCUMENTO FALTANTE/OBSERVACION |
|---|--|
| Auxiliar de contabilidad | El currículum no tiene la doc. de respaldo. |
| Auxiliar jurídico Administrativo | El currículum no está actualizado. |
| Secretaria | El empleado es extranjero. |
| Odontólogo de Mecapaca | El croquis no coincide con la dirección del CI |
| Portero | La ficha Personal no cuenta con la fotografía |
| Responsable de Activos Fijos y Almacenes | Certificado de Antecedentes en trámite |
| Responsable de Cotizaciones | Contrato no visado por el Min. de trabajo |
| Responsable de Archivo | El Currículum no tiene la doc. de respaldo |
| Secretaria SMAF | Croquis no coincide con la dirección del CI |

Recomendación: Se recomienda al Concejo Municipal, instruya a la Unidad de Recursos Humanos la regularización de estos documentos en los files del Personal

Comentarios del Concejo Municipal: De acuerdo a lo recomendado, se procederá con dicha instrucción de la Unidad de Recursos Humanos.

8. No se realiza una revisión de los currículums de Candidatos para reducir el universo de Personas que rendirán las pruebas del caso.

Descripción: De acuerdo al examen realizado, se pudo verificar que entre la etapa de Recepción de Currículums y Toma de Pruebas no existe una etapa de Revisión de los currículums, de modo tal que se llame a dar pruebas a los Candidatos que mejor cumplan los requisitos del cargo (Véase **LC-2**, **LC-2/1**, **LC-3** y **LC-4**).

Recomendación: Se recomienda que luego de recibir los currículums de Candidatos se proceda a analizar los mismos y convocar a los Candidatos que mejor cumplan los



requisitos publicados en el Requerimiento de Personal de esta forma recudir el universo de Candidatos y optimizar tiempo en la Toma y Revisión de Pruebas

Comentarios del Concejo Municipal: Se procederá de acuerdo a la recomendación.

9. No se verifica las referencias del Candidato a contratar.

Descripción: De acuerdo a las revisiones efectuadas se pudo verificar que una vez que se termina con las entrevistas se procede a decidir a qué Candidato contratar, dicha contratación es efectuada sin la verificación de las referencias que el Candidato incluyó en su currículum (Véase **LC-2**, **LC-2/1**, **LC-3** y **LC-4**).

Recomendación: Se recomienda que antes de contratar a un Candidato se debe proceder a la confirmación de sus referencias, esta confirmación servirá como un elemento más para evaluar al Candidato y determinar la pertinencia de su contratación.

Comentarios del Concejo Municipal: Se instruirá a la Unidad de Recursos Humanos realice la actividad recomendada antes de realizar la contratación de un Candidato.



6. CONCLUSIONES

El trabajo realizado en sus distintas fases, ayudó a determinar un diagnóstico de la situación actual de la Entidad y en particular del Proceso de Selección de Personal; por otro lado, se ha podido determinar mediante Entrevistas, Indagaciones, Observaciones y otros Procedimientos, las Deficiencias y Excepciones de dicho Proceso, las cuales fueron informadas a las Instancias correspondientes mediante el Informe Final de Auditoría, en dicho Informe también se planteó Recomendaciones para subsanar las Deficiencias y Excepciones, la aplicación de estas Recomendaciones por parte del Concejo Municipal optimizará el Proceso de Selección de Personal, esta optimización coadyuvará a que la Entidad contrate al mejor Candidato disponible para un Cargo requerido, el trabajo de la Persona contratada tendrá una repercusión directa en el logro de los objetivos planteados por la Entidad.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, el Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con la Selección de Personal en Municipios, y en particular del caso estudiado, la Entidad Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca, se constituyó en un aporte importante para el área de Auditoría Interna de la Entidad, es por eso que el Manual fue aprobado por las Instancias correspondientes de la Entidad y es de aplicación actual por parte de la Unidad de Auditoría Interna de Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca.



BIBLIOGRAFÍA

A continuación se detalla la bibliografía consultada:

- AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09
- CHALUPOWICZ, Daniel; Responsabilidad Corporativa Informe COSO Auditoría Interna y Externa; Editorial Osmar D. Buyatti Librería; 2da Edición; Buenos Aires – Argentina; 2006
- Enciclopedia Encarta
- FASSIO, Marcelo; PASCUAL, Liliana; SUAREZ, Francisco M.; Introducción a la Metodología de la investigación: Aplicada al saber Administrativo y el Análisis Organización; Editorial Macchi, 2da Edición 2006.
- Federación Argentina de Consejo Profesionales de Ciencias Económicas; Manual de Auditoría, Editorial Amalevi; impreso en Argentina 1988
- GOMEZ, Marcelo, Introducción a la Metodología de la investigación Científica; editorial Brujas; 2da Edición. 2009.
- Hernández Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1998, Segunda Edición.
- Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público del 27 de Octubre de 1999, Art. 4
- Ley del Sistema de Administración y control Gubernamentales Ley No 1178 del 20 de julio de 1990
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995
- TERÁN GANDARILLAS, Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Ecuación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999
- Sistema de Administración del Personal, del Gobierno Municipal de La Paz.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL
CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN
GOBIERNOS MUNICIPALES**

- SHMEIKES, Corina, Manual para la Presentación de Anteproyectos e informes de Investigación; Editorial Harla; 1ra Edición México D.F.
- www.monografias.com