



**Municipalidad de Bagaces**  
**Departamento Auditoría Interna**  
**Bagaces, Guanacaste**

Bagaces, 22 de setiembre de 2023  
MB-AI-AS-002-23

Señoras  
Eva Vásquez Vásquez  
Alcaldesa  
Municipalidad de Bagaces

Xinia Ruiz López  
Coordinadora de Recursos Humanos  
Municipalidad de Bagaces

**ASUNTO:** Servicio preventivo de Asesoría “Prevención de riesgos en los procesos de reclutamiento y selección de personal en el sector público”.

Estimadas señoras:

Como parte de los servicios preventivos que presta esta Auditoría Interna, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 22, inciso d) de la Ley General de Control Interno, y la norma 1.1.4 de las Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público (R-DC-119-2009) se encuentra la asesoría, la cual provee a la Administración Activa criterios, sugerencias, opiniones observaciones u concejos en asuntos competencia de la Auditoría Interna, a fin de que se conviertan en insumos que permitan la toma de decisiones más fundamentadas, con apego jurídico y técnico, sin comprometer la independencia y objetividad de la auditoría interna. Así como además no tiene carácter vinculante.

Por solicitud de la Contraloría General de la República (CGR) en oficio No DFOE-IAF-0253 del 14 de octubre, 2022, se invitó a esta auditoría a participar para el 2023 en el proyecto Prevención de riesgos en los procesos de reclutamiento y selección de personal en el sector público, mismo que fue incluido en el plan de trabajo de Auditoría Interna para el 2023. Para la ejecución de la Asesoría se trabajó con la aplicación de una herramienta diseñado por la CGR a la administración, así como además normativa y documentación suficiente y competente relacionada al tema.





**Municipalidad de Bagaces**  
**Departamento Auditoría Interna**  
**Bagaces, Guanacaste**

## ASPECTOS GENERALES

La Municipalidad de Bagaces cuenta con un total de 94 empleados activos (incluyendo jornales) que actualmente generan una planilla quincenal bruta de ₡ 31.705.086.

Recursos Humanos es una unidad en el Gobierno Local que dentro de sus procesos realiza uno muy importante como lo es el de reclutamiento y selección de personal, el cual, a través de una serie de actividades busca la selección del personal calificado e idóneo de acuerdo con la necesidad que se presenta, a fin de cumplir con el logro de metas institucionales.

Es así como hoy en día se lleva a cabo sus contrataciones de personal de acuerdo con el Manual de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos cuya última actualización data del 2019, en el cual se contemplan:

1. Normas de selección de personal
2. Responsables de la Selección de Personal
3. Concurso Interno
4. Concurso Externo
5. Entre otros

## RESULTADOS

De la herramienta de la Contraloría General de la República aplicada a la Municipalidad, el resumen de los resultados producto de la aplicación se detalla a continuación:

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

La Municipalidad se encuentra en una etapa inicial en lo que a controles respecta. A raíz de lo anterior, se determinó que hay debilidades las cuales se detallan a continuación:





**Municipalidad de Bagaces**  
**Departamento Auditoría Interna**  
**Bagaces, Guanacaste**

**Riesgos en el proceso de reclutamiento y selección**

La ley General de Control Interno 8292 indica:

Artículo 18.—Sistema específico de valoración del riesgo institucional. Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.

En lo que respecta la valoración del riesgo, la Ley General de Control Interno 8292 en su artículo 14, indica:

En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.
- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.
- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.
- d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.

La Municipalidad no ha realizado un análisis de valoración de los riesgos para el proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual, considere actividades y escenarios bajo un sistema debidamente documentado a fin de valorar cada riesgo, esto como insumo en la definición de parámetros, toma de decisiones y planificación operativa entre otros.

Adicionalmente no se tiene identificado los diferentes escenarios donde se podría materializar un riesgo, y, por ende, exponerse a que impacten su funcionamiento, operaciones, servicios financieros entre otros, donde podría además generarse o presentarse una definición o implementación de controles que no corresponden al





**Municipalidad de Bagaces**  
**Departamento Auditoría Interna**  
**Bagaces, Guanacaste**

proceso y, por consiguiente, se implementen controles que no prevengan la materialización de incumplimiento en el marco regulatorio.

### **Controles en el proceso de reclutamiento y selección**

Los procesos de reclutamiento tienen que ir de la mano con el plan estratégico institucional, con el objetivo de ir vinculando las necesidades de personal a cada objetivo institucional bajo un marco regulatorio, situación que no se lleva a cabo en la municipalidad, más sin embargo, los procesos de contratación aunque son mencionados en su plan estratégico, se van gestando ante la necesidad que se va presentando según las plazas vacantes existentes y no bajo una análisis previo relacionados a definición de metas, indicadores, entre otros.

La municipalidad cuenta con un organigrama, un manual de organización y un manual de puestos, donde este último data de 2009 (con actualizaciones por creación de puestos nuevos que dentro del manual no tienen un perfil) el mismo bajo clasificación general más no por funciones.

El Departamento de Recursos Humanos, aunque cuenta con el manual de reclutamiento y selección de personal del 2019, carece de instrumentos de control debidamente formalizados necesarios para efectuar labores relacionadas a movimientos de personal, incentivos, beneficios, archivo físico y electrónico de información, custodia, así como planeación, coordinación y participación en concursos entre otros.

La Ley General de Control Interno 8292 en su artículo 15 indica inciso a) indica:

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

Lo anterior, lleva a un incremento de los riesgos que se puedan presentar en el departamento, al no existir controles formales para los diferentes procesos que se desarrollan.

Con respecto a la responsabilidad del sistema de control interno, la Ley General de Control Interno 8292 en su artículo 10 indica:

Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de





**Municipalidad de Bagaces**  
**Departamento Auditoría Interna**  
**Bagaces, Guanacaste**

la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento.

### **CONCLUSIONES**

Al menos una vez al año, a fin de mitigar la materialización de riesgos, es importante que el gobierno local lleve a cabo una identificación de los riesgos de su proceso, importancia, ocurrencia, los posibles efectos, a fin de valorar permanentemente el mismo; el cual irá acompañado de normas, políticas y procedimientos de control que la administración desarrollará a fin de mitigar los riesgos.

Por tanto, es importante:

- La actualización del Manual de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos a la luz de la nueva Ley de Empleo Público, así como el manual de puestos y de organización.
- La elaboración de una matriz de riesgos del proceso de reclutamiento y selección de personal y los controles que mitiguen los mismos.
- La participación de todas las partes interesadas en el proceso de reclutamiento y selección a fin de permitir la socialización y verificación de los riesgos establecidos en el proceso, dicha valoración debe ser analizada una vez al año, donde, además, se estipulen plazos, responsables (para desarrollo y evaluación), el mismo en conjunto con los controles aplicables.
- Que la administración en sus informes institucionales incluya resultados sobre evaluación y seguimiento de los riesgos a los que está expuesta, así como las evaluaciones a los controles que se han planteado para su prevención.
- El desarrollo de planes de acción, evolución y seguimiento a riesgos identificados en el proceso de reclutamiento y selección.

El desarrollar e implementar el Sevri para el proceso de Recursos Humanos en selección y reclutamiento, es una oportunidad de mejora para fortalecer su gestión y procesos, de ahí la importancia de que se gestionen los hallazgos de la presente asesoría.

Una vez informados para toma de decisiones y quedando a sus órdenes en caso de alguna consulta se suscribe,

Atentamente,

---

**Auditora Interna**

PSR  
C.: Expediente  
Concejo Municipal

