



**AUDITORIA INTERNA  
MUNICIPALIDAD DE SIQUIRRES**

---

*Informe AIS 08-17  
Noviembre 2017*

***Resultados del estudio especial sobre la  
Gestión del Potencial Humano en la  
Municipalidad de Siquirres***

**2017**



## **Resumen Ejecutivo**

### **¿Qué examinamos?**

*El sistema de control interno y prácticas utilizadas para la gestión del recurso humano que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales.*

*El estudio abarcó el período comprendido entre el año 2014 y 2016, el cual fue ampliado en los casos que se consideró necesario, asimismo, se observaron las disposiciones legales y técnicas que rigen el quehacer Municipal.*

### **¿Por qué es importante?**

*Ninguna empresa funciona sin recursos humanos, y es la parte más compleja de la empresa, asimismo, para administrarse efectivamente el personal de una organización se requiere de un programa que le permita a la administración tener la más completa selección de personas idóneas para los distintos puestos, este departamento se le llama Recursos Humanos (RRHH).*

*Es importante indicar que ante la tendencia, necesidad y responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, **es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la institución, consecuentemente, cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización ya que son el componente de la gran estructura administrativa.***<sup>1</sup>(la negrita no es del original)

*<sup>2</sup>Es por ello que el personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas. Con ese propósito, las políticas y actividades de planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos, deben dirigirse técnica y profesionalmente con miras a la contratación, la retención y la actualización de personal idóneo en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos institucionales.*

*En este sentido, según lo que establece el Reglamento Autónomo de Organización y Servicios de la Municipalidad de Siquirres, en su artículo 10, el Departamento de Recursos Humanos funge como asesor del sistema de administración de recursos humanos de la Administración Municipal, y por tanto, cumplirá y ejecutará todas las funciones, tareas, y actividades propias de la administración de recursos humanos asignado por el ordenamiento jurídico.*

*Sin embargo, determinamos que la unidad de Recursos Humanos realiza una gran cantidad de funciones que se consideran más allá de su ámbito de acción que conllevan el uso de tiempo importante en su ejecución y un costo de oportunidad para que este departamento oriente su gestión a potenciar el recurso humano; entre otros, generar los ingresos propios, disminuir los niveles de morosidad, acelerar los tiempos de atención para los diferentes trámites, en fin, realizar las tareas requeridas para satisfacer las crecientes necesidades de los ciudadanos del Cantón.*

---

<sup>1</sup> <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/importancia-del-rrhh-en-las-empresas/>

<sup>2</sup> "Normas de Control Interno para el Sector Público" en su punto 2.4 "Idoneidad del personal"



*Por otra parte, en este periodo 2017 se aprobó una estructura organizacional que busca mejoras al funcionamiento de la entidad, sin embargo, mantiene aspectos y elementos poco claros y su implementación real tiene incertidumbres que aumentan los riesgos de que esa claridad necesaria no disminuya, de manera que se convierta en el instrumento de planificación, ejecución y control de toda la institución.*

### ***¿Qué encontramos?***

- ✓ *La Estructura Organizacional no se ha ajustado a las necesidades internas y externas de manera que contribuya activamente a mejorar la gestión institucional, promover el desarrollo local y el bienestar de la ciudadanía.*
- ✓ *El desempeño del potencial humano no está vinculado al logro de los objetivos institucionales, especialmente a generar recursos propios que permitan el desarrollo de la entidad.*
- ✓ *Potenciar el recurso humano en el logro de metas específicas es una decisión que presenta muy buenas oportunidades de mejora: la morosidad y los superávits son altos.*
- ✓ *Es importante definir políticas claras sobre capacitación, formación, desarrollo y desempeño del personal como parte de la gestión de Recursos Humanos.*
- ✓ *La Gestión de la Unidad de Recursos Humanos incluye actividades que pueden resultar incompatibles.*
- ✓ *Realizar las funciones básicas del Departamento de Recursos Humanos presenta importantes oportunidades de mejora.*
  - *Nombramiento de Personal.*
  - *Capacitación de Personal.*
  - *Mayor coordinación del Departamento de Recursos Humanos y los demás órganos aumentan la efectividad de la labor realizada por el personal, en especial:*
    - i. *Evaluaciones del Desempeño.*
    - ii. *Control de asistencia y vacaciones.*

### ***¿Qué sigue?***

*Se giran recomendaciones al Alcalde, al Director de Hacienda Municipal y a la Encargada de Recursos Humanos, ello con el propósito de que se realicen las acciones correspondientes para establecer, mantener, fortalecer y perfeccionar el sistema de control interno institucional (SCI) y se realicen las actividades necesarias para corregir las debilidades encontradas.*



## **CONTENIDO**

### **Resumen Ejecutivo**

- 1. Introducción**
  - 1.1 Origen del estudio**
  - 1.2 Objetivo del estudio**
  - 1.3 Alcance del estudio**
  - 1.4 Criterios Evaluados**
  - 1.5 Generalidades del estudio**
  - 1.6 Metodología**
- 2. Resultados**
- 3. Conclusión**
- 4. Recomendaciones**
  - 4.1. Al Alcalde Municipal.**
  - 4.2. Al Encargado de Hacienda Municipal.**
  - 4.3. A la Encargada de Recursos Humanos.**



## MUNICIPALIDAD DE SIQUIRRES

### AUDITORIA INTERNA

## RESULTADOS DEL ESTUDIO EFECTUADO SOBRE LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DE SIQUIRRES

### 1. INTRODUCCION

#### 1.1 Origen del estudio

El estudio se realizó en atención al Plan Anual de Trabajo para el período 2017, concordante con el inciso a) del artículo 22 de la Ley General de Control Interno, de conformidad con las Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público, publicadas en la Gaceta No. 28 del 10 de febrero de 2010 y las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.

#### 1.2 Objetivo del estudio.

Evaluar el sistema de control interno y prácticas utilizadas para la gestión del recurso humano que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### 1.3 Alcance del estudio.

La revisión comprendió el análisis de la estructura organizativa municipal, así como los procesos de administración del recurso humano.

El estudio abarcó el período comprendido entre el año 2014 y 2016, el cual fue ampliado en los casos que se consideró necesario, asimismo, se observaron las disposiciones legales y técnicas que rigen el quehacer Municipal.

En reunión celebrada el día 11 de diciembre de 2017 fueron presentados los resultados del presente estudio a los funcionarios Lic. Mangell Mc Lean Villalobos, Alcalde Municipal, Lic. Kendrall Allen Maitland, Director de Hacienda a.i., Ing. William Solano Ocampo, Coordinador Dpto. Infraestructura Vial Cantonal, Faydel Chavarría Sosa, Encargada de Recursos Humanos a.i. y la Bach. Sandra Vargas Fernández, Encargada Proveeduría Municipal, sin objeciones de fondo considerables.

#### 1.4 Criterios Evaluados

Para el examen se definieron, seleccionaron y evaluaron criterios generales y específicos, que se detallan seguidamente:

##### **Normativa General:**

- ✓ Ley General de la Administración Pública No. 6227.
- ✓ Ley General de Control Interno. No. 8292.
- ✓ Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público.
- ✓ Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.



### **Normativa Específica:**

- ✓ Código Municipal.
- ✓ Reglamento Autónomo de Organización y Servicios de la Municipalidad de Siquirres.
- ✓ Manual de Puestos.
- ✓ Manual de Organización.
- ✓ Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño.

## **1.5 Generalidades acerca del estudio**

<sup>3</sup>Los recursos humanos de una empresa están integrados cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura organizacional, y cualitativamente, por el conjunto de sus conocimientos, habilidades, salud física y mental, su ideología y sus motivaciones. El inventario de recursos humanos con que cuenta una empresa garantiza o pone en peligro su futuro desarrollo; el capital financiero y los demás recursos materiales poco significan estando ausentes los recursos humanos necesarios para producir la riqueza (satisfactores sociales y utilidades) que se espera de toda empresa.

Ninguna empresa funciona sin recursos humanos, y es la parte más compleja de la empresa, es por ello, que para administrarse efectivamente el personal de una organización se requiere de un programa que le permita a la administración tener la más completa selección de personas idóneas para los distintos puestos, este departamento se le llama Recursos Humanos (RRHH).

Asimismo, ante la tendencia, necesidad y responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, **es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la institución, consecuentemente, cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización ya que son el componente de la gran estructura administrativa.**<sup>4</sup>(la negrita no es del original)

En este sentido, según lo que establece el Reglamento Autónomo de Organización y Servicios de la Municipalidad de Siquirres, en su artículo 10, el Departamento de Recursos Humanos funge como asesor del sistema de administración de recursos humanos de la Administración Municipal, y por tanto, cumplirá y ejecutará todas las funciones, tareas, y actividades propias de la administración de recursos humanos asignado por el ordenamiento jurídico.

Además, en los artículos 11 y 12 del mismo reglamento se hace referencia a que el Departamento de Recursos Humanos llevará a cabo las actividades de control sobre la aplicación de las sanciones disciplinarias que se establecen en este reglamento y será responsable de elaborar y custodiar el expediente personal de cada uno de los funcionarios (as), y de mantener al día los archivos de los documentos pertinentes que estos y estas aportan, así como de preservar su confidencialidad.

Es importante indicar que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias y de conformidad con el ordenamiento jurídico y las regulaciones emitidas por los órganos competentes, **deben procurar una estructura que defina la organización formal**, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, **así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos**. Dicha estructura debe ajustarse según lo

---

<sup>3</sup> Libro, Auditoría Operacional, Comisión de Auditoría Operacional, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

<sup>4</sup> <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/importancia-del-rrhh-en-las-empresas/>



requieran la dinámica institucional y del entorno y los riesgos relevantes. (la negrita no es del original)

Según las “Normas de Control Interno para el Sector Público”, en su norma 2.1. “Ambiente de control” el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer un ambiente de control que se constituya en el fundamento para la operación y el fortalecimiento del (Sistema de Control interno) SCI, y en consecuencia, para el logro de los objetivos institucionales. A los efectos, debe contemplarse el conjunto de factores organizacionales que propician una actitud positiva y de apoyo al SCI y a una gestión institucional orientada a resultados que permita una rendición de cuentas efectiva, incluyendo al menos; el compromiso superior con el SCI, el fortalecimiento de la ética institucional, **el mantenimiento de personal comprometido y una apropiada estructura organizativa acorde con las necesidades y la dinámica de las circunstancias institucionales.** (la negrita no es del original)

## 1.6 Metodología Aplicada

En el presente estudio se utilizaron, entre otras técnicas de auditoría, las siguientes:

- a) Análisis de estudios relacionados con Recursos Humanos.
- b) Trámite de solicitudes de información mediante oficios dirigidos a funcionarios, con el propósito de validar información.
- c) Realización de entrevistas con funcionarios.
- d) Análisis de la información contenida en documentos presupuestarias relacionada con el tema objeto de análisis y otros documentos pertinentes.
- e) Revisión del “Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos” de la Contraloría General de República (SIPP).

## 2. RESULTADOS:

### **2.1 La Estructura Organizacional no se ha ajustado a las necesidades internas y externas de manera que contribuya activamente a mejorar la gestión institucional, promover el desarrollo local y el bienestar de la ciudadanía.**

El municipio emplea instrumentos de organización y funciones que no se actualizaban desde hace varios años, no se ajustan a las exigencias actuales y en esos años no se ha potencializado el provecho que puede implicar asesorías de entes y órganos competentes y especializados como la Dirección General del Servicio Civil, Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, Unión Nacional de Gobiernos Locales, Contraloría General de la República y otros.

El estudio determinó que en este periodo 2017 se aprobó una estructura organizacional que busca mejoras al funcionamiento de la entidad, sin embargo, mantiene aspectos y elementos poco claros y su implementación real tiene incertidumbres que aumentan los riesgos de que esa claridad necesaria no disminuya, de manera que se convierta en el instrumento de planificación, ejecución y control de toda la institución.

La estructura organizacional forma parte integral e importante del sistema de control interno institucional y en ese tanto, su definición, determinación y funcionamiento son claves para el logro



de los objetivos institucionales apegados al principio de legalidad. Una estructura organizacional clara y sólida minimiza los riesgos de nombramientos ilegales, aumenta las probabilidades de cumplir las metas y objetivos y minimiza los riesgos de intromisiones sin planificar de órganos de la Corporación.

Determinamos que la unidad de Recursos Humanos realiza una gran cantidad de funciones que se consideran más allá de su ámbito de acción que conllevan el uso de tiempo importante en su ejecución y un costo de oportunidad para que este departamento oriente su gestión a potenciar el recurso humano; entre otros, generar los ingresos propios, disminuir los niveles de morosidad, acelerar los tiempos de atención para los diferentes trámites, en fin, realizar las tareas requeridas para satisfacer las crecientes necesidades de los ciudadanos del Cantón.

Otra consecuencia de no alinear la estructura, los órganos que la componen y los objetivos institucionales es que no se desarrollan programas de capacitación respondiendo a un plan formalmente establecido para potenciar el recurso humano.

Es necesario que la administración municipal establezca una estructura organizativa básica que apoye el logro de los objetivos institucionales, lo cual les demanda definir las actividades, procesos o transacciones, las unidades necesarias para ejecutarlos y la distribución de las competencias entre los diferentes puestos, pues una adecuada organización fomenta el desarrollo local, el fortalecimiento económico institucional y el traslado de los beneficios resultantes a la población.

La Estructura Organizacional recientemente aprobada mediante el acuerdo del Concejo Municipal No. 1909-13-09-2017, se muestra en la Figura No. 1.

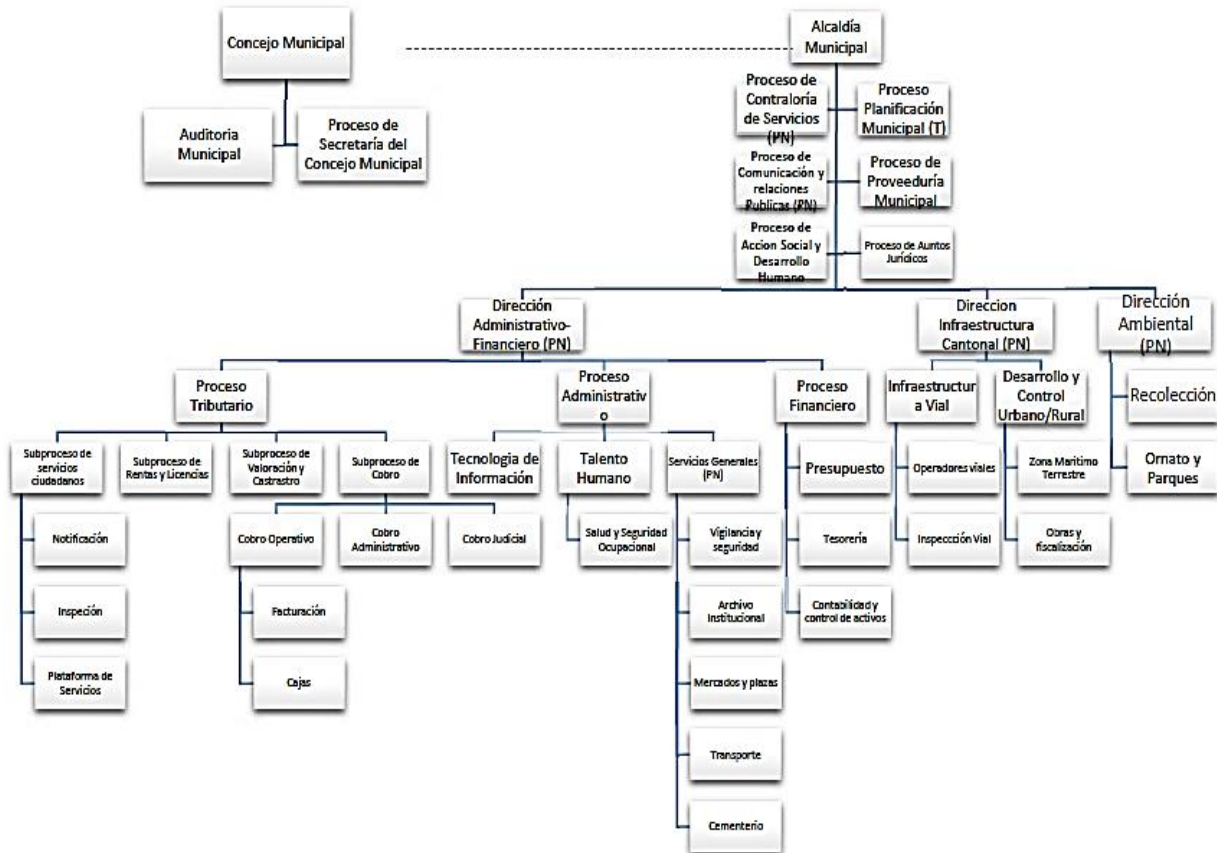


Figura No. 1



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PROCESOS MUNICIPALIDAD DE SIQUIRRES 2018



Fuente: Información de correo electrónico de la Unidad de Recursos Humanos, del 07 de noviembre de 2017.

Como puede apreciarse esta estructura incluye direcciones y procesos que en la actualidad no funcionan y no han nacido a la vida administrativa tales como: Dirección Ambiental, Proceso de Planificación, Zona Marítimo Terrestre, Contraloría de Servicios y otros.

En este sentido, el artículo 13 de la Ley General de Control Interno, **referente al Ambiente de control**, establece como deberes del jerarca y de los titulares subordinados, en su inciso c) que éstos deben: **c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.**



## 2.2 El desempeño del potencial humano no está vinculado al logro de los objetivos institucionales, especialmente a generar recursos propios que permitan el desarrollo de la entidad.

El efectivo desempeño de las funciones por cada miembro de la organización, y la clara comprensión de su papel inciden directamente en el funcionamiento eficaz de los sistemas de control interno para el cumplimiento de los fines institucionales, pues es al recurso humano al que le corresponde la aplicación idónea de los procesos adoptados por la Administración.

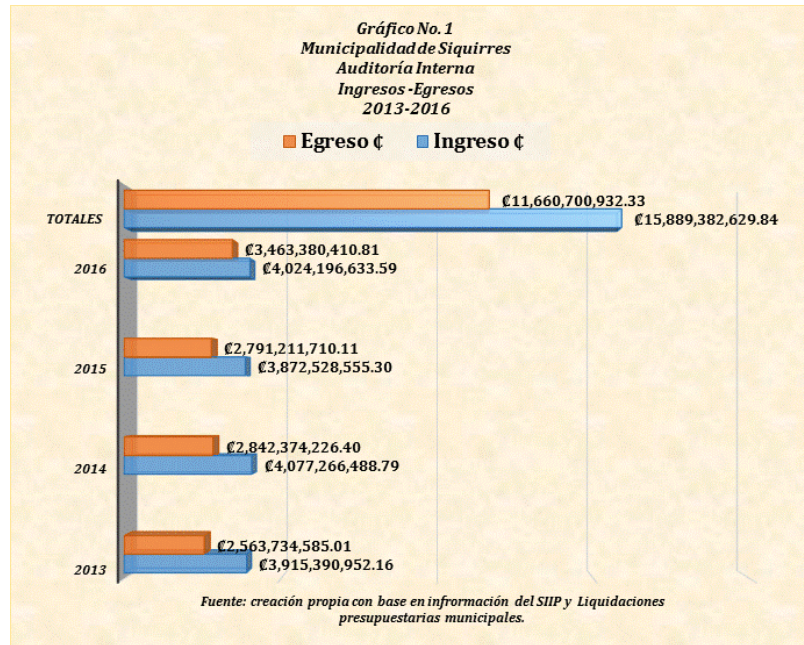
A continuación, se muestra en el cuadro No. 1 la composición de los ingresos de la Municipalidad de Siquirres para los periodos 2013 al 2017:

**Cuadro No. 1**

<b>Municipalidad de Siquirres</b>			
<b>Ingresos totales vrs Ingresos propios</b>			
<b>Año</b>	<b>Ingreso total</b>	<b>Ingreso propio</b>	<b>% ingreso propio</b>
<b>2013</b>	₡ 3,915,390,952.16	₡ 1,188,577,907.94	30%
<b>2014</b>	₡ 4,077,266,488.79	₡ 1,345,190,268.36	33%
<b>2015</b>	₡ 3,872,528,555.30	₡ 1,395,251,616.39	36%
<b>2016</b>	₡ 4,024,196,633.59	₡ 1,398,935,026.85	35%
<b>2017</b>	₡ 3,871,087,144.00	₡ 1,156,821,999.77	30%
<b>TOTALES</b>	₡ 19,760,469,773.84	₡ 6,484,776,819.31	33%
<i>Fuente: Auditoría Interna, creación propia con base en Liquidaciones presupuestarias municipales.</i>			

Es importante indicar que para los periodos comprendidos entre el año 2013 y 2017 el ingreso propio que es generado por el esfuerzo y desempeño de los funcionarios de la institución, presenta en promedio un 33% de los ingresos totales que percibe la institución como se muestra en el cuadro No. 1, lo cual permite concluir que aproximadamente el 67% de los ingresos de cada periodo del municipio es por concepto de otras fuentes, como leyes específicas y transferencias del gobierno y no por el desempeño específico del recurso humano institucional.

Por su parte, en el gráfico No. 1 mostramos los niveles de ejecución de los ingresos percibidos para esos mismos periodos.



En ese sentido, si bien la Municipalidad de Siquirres ha venido aumentando los niveles de gasto (como se muestra en el Gráfico No. 1), sin embargo, la ejecución no ha sido tan eficaz, por cuanto se están quedando en caja cantidades importantes de recursos, lo que se ve reflejado en los montos de superávit para cada uno de los periodos, como se muestra a continuación (cuadro No. 2):

<b>Cuadro No. 2</b>			
<b>Municipalidad de Siquirres</b>			
<b>Auditoría Interna</b>			
<b>Superávit 2013-2016</b>			
<b>Superávit</b>			
<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>¢1.646.999.605.12,</b>	<b>¢1.434.922.817.55</b>	<b>¢1.495.406.185.61</b>	<b>¢663.721.836.23</b>
<b><i>Fuente: Creación propia con base en las Liquidaciones presupuestarias de la Municipalidad de Siquirres.</i></b>			

Es importante mencionar que los superávits en entidades de servicios como la Corporación Municipal, independientemente si se trata de superávit específico o superávit propio, en muchos casos representa pasivos debido a que está constituido por proyectos, obras y servicios que el municipio planificó realizar y la gestión no fue suficiente para materializarlos, lo que implica que los ciudadanos del Cantón pudieron verse afectados por estas obras no realizadas.

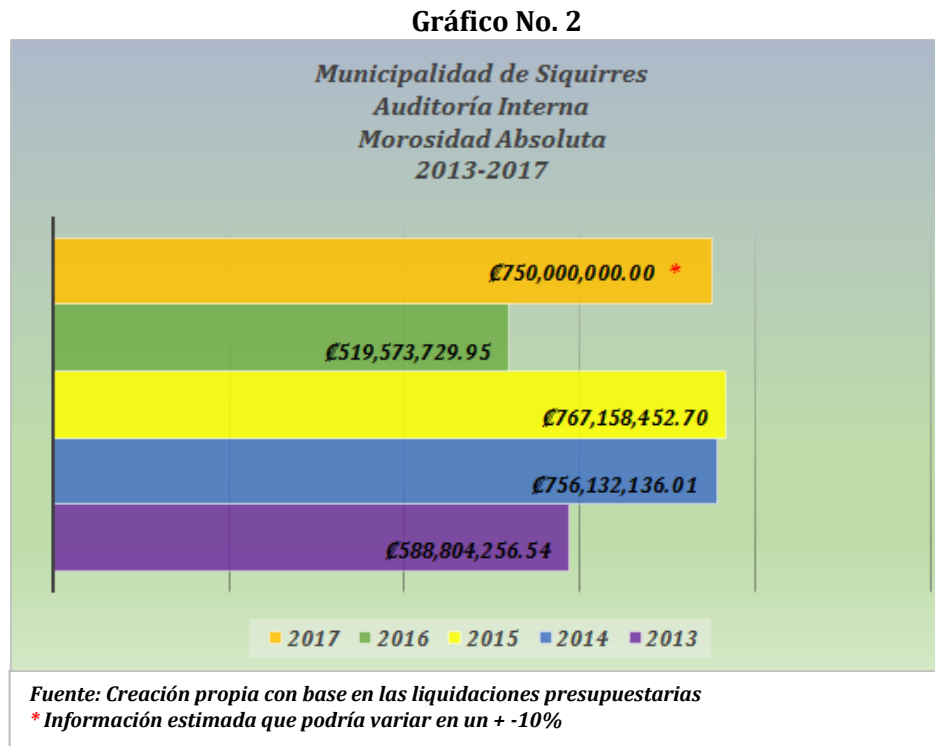
Esta situación se puede presentar, entre otras causas, por las posibles debilidades en la planificación institucional y el funcionamiento de una estructura organizativa con dificultades para potenciar las actividades estratégicas de ese gobierno local, además de la falta de un desempeño efectivo por parte del recurso humano para coadyuvar con el logro de los objetivos de la institución, alejándose de objetivos de control interno referentes a garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones, ello en cumplimiento con el ordenamiento jurídico y técnico, en el entendido que se debe contribuir con la institución en la observancia sistemática y generalizada del bloque de legalidad.



Una organización que cuente con funcionarios capacitados, motivados e informados producirían de manera eficiente y eficaz en concordancia con los objetivos y metas de la institución, en este sentido, **se pueden recibir los beneficios de la capacitación del personal ya que los trabajadores bien capacitados ayudan a aumentar la productividad.** La inversión en capacitación puede mejorar la situación financiera, esto porque el bajo rendimiento a menudo se produce cuando los empleados no saben exactamente lo que tienen que hacer, cómo hacer su trabajo o por qué tienen que trabajar de una manera determinada.

### 2.2.1 Potenciar el recurso humano en el logro de metas específicas es una decisión que presenta muy buenas oportunidades de mejora: la morosidad y los superávits son altos.

El gráfico No. 2 siguiente muestra el comportamiento de la morosidad para los periodos comprendidos entre 2013 y 2017 <sup>5</sup>. Como puede apreciarse en el lapso de esos periodos ésta se encuentra entre los ¢520 millones y ¢760 millones, monto significativamente importante que implica que la morosidad se considera alta.



Es importante recalcar que el renglón de morosidad incluye sumas de dinero no recuperadas por conceptos de ingresos por servicios tales como: impuesto sobre la propiedad de bienes inmuebles, impuestos sobre la construcción, patentes municipales, servicios de recolección de basura, aseo de vías, venta de patentes, cobro de multas y sanciones, entre otros, que generan lo que se denomina recursos propios.

<sup>5</sup> Información estimada que podría variar en un + -10%



Revertir el comportamiento de la morosidad institucional implica gestión de recurso humano, implica enfocar los esfuerzos de los colaboradores en las estrategias y acciones para recuperar ese dinero que le permitirá al municipio prestar más y mejores servicios a los ciudadanos; debido a que tal como se indicó, los conceptos que la conforman generan ingresos propios.

Por otra parte, los niveles de superávit comentados en puntos anteriores de este informe representan obras y servicios no realizados y ejecutados que provienen de egresos autorizados, que implica que, para traducirlos en situaciones concretas y tangibles en beneficio de los ciudadanos, requieren gestión del recurso humano institucional, es decir, ejecutar con mayor eficiencia nuestros proyectos.

La Ley General de Control Interno establece en su artículo 8 como uno de los objetivos del sistema de control interno *el garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones* y está claramente establecido en el artículo 10 de esa misma ley, que la responsabilidad por ello es del jerarca y del titular subordinado, asimismo, que será responsabilidad de la administración activa garantizar el efectivo funcionamiento del sistema de control interno.

Las situaciones expuestas representan incumplimientos de las “Normas Técnicas sobre Presupuesto Público” emitidas por la Contraloría General de la República, que definen la eficacia como el logro de los resultados de manera oportuna, en directa relación con los objetivos y metas, por otro lado, definen la eficiencia como la aplicación más conveniente de los recursos asignados para maximizar los resultados obtenidos o esperados.

### **2.3 Es importante definir políticas claras sobre capacitación, formación, desarrollo y desempeño del personal como parte de la gestión de Recursos Humanos**

El recurso humano es considerado el capital principal de cualquier organización pública o privada, por cuanto posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a la misma. Esto implica que su administración debe desarrollarse de forma tal, que la relación entre la organización y sus empleados, ayude al logro de los objetivos institucionales. Para tal efecto, también se requiere de una estructura claramente definida y del esfuerzo humano coordinado, que potencie la productividad, la cual será si se puede definir así, directamente proporcional a la satisfacción que el personal experimente al desempeñar las actividades encomendadas, individual o colectivamente.

Es por ello que las unidades encargadas del recurso humano deberán, además, para que se cumpla lo que se ha señalado, ocuparse de temas como: conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, salud, entre otras, de los funcionarios y así influir positivamente en esta relación entre la organización y sus empleados.

Determinamos que la institución no tiene definidas, como parte de la gestión de recursos humanos, políticas claras sobre capacitación y formación del personal, a tal grado que en los planes anuales operativos no se incluyen políticas ni metas relacionadas con el tema. Aún cuando se realizan algunos esfuerzos por capacitar al personal, estos se orientan a satisfacer requerimientos puntuales, que no obedecen a la existencia de un plan que involucre un diagnóstico integral y el planteamiento de soluciones concretas a las necesidades de capacitación.



Según la Ley General de Control Interno, en su artículo 13, inciso e) establece que es responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados:

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

### **2.3.1 La Gestión de la Unidad de Recursos Humanos incluye actividades que pueden resultar incompatibles.**

<sup>6</sup>La Gestión de Recursos Humanos es un proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otras, de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

En este sentido determinamos que la unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad, efectúa varias funciones que se consideran como atípicas, dado que no se relacionan directamente con la gestión del recurso humano, que le corresponde ejercer.

Entre esas labores, el proceso de pago de dietas de los miembros del Concejo Municipal — recibo y procesamiento de información y trámite ante los departamentos correspondientes para su pago—, confección de reportes sobre deducciones a los empleados por aportes, préstamos u otros, dirigidos a entidades externas (bancos, cooperativas y otras) y cálculo de salarios y confección de la planilla ordinaria de los funcionarios y la planilla de becas, entre otras.

El cálculo de salarios y confección de planillas requiere un importante esfuerzo de la unidad de Recursos Humanos, aunado al hecho de que esa instancia administrativa también tiene otras funciones como por ejemplo: el control de expedientes de personal, control de asistencia, incapacidades, control de permisos o licencias otorgados al personal, control sobre ausencias o llegadas tardías, entre otras, que le generan una concentración de funciones y una posible incompatibilidad entre ellas, que puede propiciar errores e incrementar las debilidades de control interno.

Las labores citadas restan recursos importantes a esa unidad, que deberían estar orientados directamente con la gestión del Recurso Humano, por lo que actividades tan importantes como el análisis periódico sobre el desarrollo de ese recurso y el planteamiento de programas para potenciar las competencias de los funcionarios, se dejan de lado, además, atenta contra el objetivo de lograr una óptima gestión del Recurso Humano.

El Reglamento Autónomo de Organización y Servicios de la Municipalidad de Siquirres, en su artículo 10, señala que el Departamento de Recursos Humanos debe fungir como asesor del sistema de administración de recursos humanos de la Administración Municipal, y por tanto,

---

<sup>6</sup> <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>



cumplirá y ejecutará todas las funciones, tareas, y actividades propias de la administración de Recursos Humanos asignado por el ordenamiento jurídico.

La revisión de las normas del citado reglamento nos permite afirmar que estas funciones, que consideramos atípicas y eventualmente incompatibles con la gestión del Recurso Humano, no están consideradas como parte de las tareas del departamento de Recursos Humanos.

Relacionado con esto, la Ley General de Control Interno, en su inciso c) del artículo 13 que son parte de los deberes del Jefe y titulares subordinados, evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

## **2.4 Realizar las funciones básicas del Departamento de Recursos Humanos presenta importantes oportunidades de mejora.**

### **2.4.1 Nombramiento de Personal**

Diseñar y ejecutar correctamente los procesos de selección y nombramiento de personal, otorga certeza de que el recurso humano que se contrate, incrementa la posibilidad de que va a permanecer por un tiempo prolongado en la organización y que será razonablemente productivo, en función de los objetivos institucionales.

Se determinó que en la Municipalidad de Siquirres, no en todos los casos ha seguido fielmente los procedimientos establecidos en la normativa vigente para la contratación de personal.

La situación encontrada es la recurrencia de nombrar personal a plazo fijo (con cargo a las subpartidas de sueldos fijos, servicios especiales o jornales ocasionales), para llevar a cabo labores que evidentemente son ordinarias dentro del quehacer municipal.

Referente al párrafo anterior se determinó que en este periodo 2017 de 90 plazas únicamente 59 son en propiedad y el restante 31 corresponde a plazas interinas, servicios especiales y otras.

Sobre el proceso de contratación, se comprobó que para desarrollar actividades que a todas luces son de carácter ordinario y por tanto deben ser realizadas por personal nombrado por tiempo indefinido (sueldos fijos), se ha contratado con cargo a la partida de "Servicios de gestión y apoyo", recurso humano para desarrollarlas. Este rubro contempla entre otros, gastos de servicios profesionales, técnicos y misceláneos y que permite la contratación de personal, únicamente para la ejecución de trabajos específicos.

El Título V del Código Municipal potencia como medio de desarrollo y promoción humanos, la Carrera Administrativa Municipal, la cual se entenderá como un sistema integral regulador del empleo y de las relaciones laborales entre los servidores y la administración municipal, además de que propicia la correspondencia entre la responsabilidad y las remuneraciones, de acuerdo con los mecanismos para establecer escalafones y definir niveles de autoridad, debiendo las municipalidades establecer, entre otros aspectos de control, esquemas de parámetros generales.



## 2.4.2 Capacitación de personal

*"La capacitación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.../ En la actualidad, las compañías consideran la capacitación como una parte de su inversión estratégica al igual que la planta y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad."*<sup>7</sup>

Diseñar y ejecutar correctamente los procesos de capacitación del recurso humano, otorga certeza de que ese recurso se desarrolle y capacite en función de los objetivos de la institución, en ese sentido, para mantener al personal capacitado y comprometido es necesario realizar actividades que fomenten y creen esa actitud, entre ellas las "actividades de capacitación."

El artículo 52 del Reglamento de Organización y Servicios de la Municipalidad de Siquirres, establece que como "Actividades de Capacitación", *"se considerarán todas aquellas que permitan al funcionario adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas así como actitudes favorables para el puesto o para un puesto por ocupar, de igual o mayor categoría"*.<sup>8</sup>

Ese mismo cuerpo normativo destaca varios tipos de actividades de capacitación entre las que están:<sup>9</sup>

- ✓ **Actividades de Capacitación programada:** en esta modalidad el departamento de Recursos Humanos, determina por medio de un estudio técnico las necesidades en materia de capacitación y para su satisfacción elabora un plan cuyos objetivos tiendan a su solución.
- ✓ **Actividades de Capacitación no programadas:** el departamento de Recursos Humanos no contempla en sus programas estas actividades, pero su contenido es de interés para la Municipalidad.
- ✓ **Actividades de Capacitación Escolarizadas:** aquellas que se realizan en forma sistemática, ordenada y secuencial en una carrera determinada que otorga un grado académico de estudios reconocidos.
- ✓ **Actividades de capacitación no Escolarizadas:** aquellas que se realizan fuera de un sistema escolarizado, sin que obedezcan a una carrera determinada, ni al otorgamiento de un grado académico, que permitan a los funcionarios adquirir conocimientos para el puesto o para un puesto por ocupar, de igual o mayor categoría. Entre las que están; los cursos, seminarios, congresos, charlas, pasantías y otras.

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/administracion-recursos/administracion-recursos.shtml>.

<sup>8</sup> Reglamento de Organización y Servicios de la Municipalidad de Siquirres, artículo 52.

<sup>9</sup> Reglamento de Organización y Servicios de la Municipalidad de Siquirres, artículo 52.



Asimismo, el artículo 57 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicios de la Municipalidad de Siquirres, establece **que es obligación de los empleados de la municipalidad en recibir la capacitación programada por el departamento de recursos humanos.**

El Municipio no desarrolla programas de capacitación respondiendo a un plan formalmente establecido para potenciar el recurso humano, sin embargo, la Municipalidad de Siquirres para los periodos 2014 al 2017, presupuestó y ejecutó recursos en el rubro de “Actividades de Capacitación”, que se detalla en el cuadro No. 3 que sigue:

<b>Cuadro No. 3 Municipalidad de Siquirres Auditoría Interna Recursos presupuestados y ejecutados en el rubro de “Actividades de Capacitación” Periodos 2014-2017</b>			
<b>Año</b>	<b>Monto Presupuestado ¢</b>	<b>Monto Ejecutado ¢</b>	<b>% de recursos ejecutados</b>
<b>2014</b>	7.222.160	4.437.735	<b>61%</b>
<b>2015</b>	6.438.630	2.745.274	<b>43%</b>
<b>2016</b>	7.752.129	2.341.088	<b>30%</b>
<b>2017</b>	2.200.000	140.000	<b>6%</b>
<b>Total:</b>	<b>¢23.612.919</b>	<b>¢9.664.097</b>	<b>41%</b>

Fuente: Creación propia con base en los registros de la Web de la Contraloría General de República, en el sitio de Consultas sobre Presupuestos Públicos.

Como se muestra en el cuadro No. 3, el municipio presupuesta y ejecuta dinero en el rubro de “actividades de capacitación”, sin embargo, no se ejecuta eficazmente ese recurso, la ejecución ha sido baja para los cuatro periodos, y en general, en promedio en esos periodos no se ha ejecutado ni el 50% de recursos.

Se determinó que no se tienen definidas, como parte de la gestión de recursos humanos, políticas claras sobre capacitación y formación del personal, a tal grado que en los planes anuales operativos no se incluyen políticas ni metas relacionadas con el tema. Aun cuando se realizan algunos esfuerzos por capacitar al personal, estos se orientan a satisfacer requerimientos puntuales, que no obedecen a la existencia de un plan que involucre un diagnóstico integral y el planteamiento de soluciones concretas a las necesidades de capacitación.

Esta auditoría revisó información suministrada por la Unidad de Recursos Humanos referente al tema de capacitación, en el que se presenta un “listado” de cursos de capacitación de diversos temas, los cuales no obedecen a un plan debidamente desarrollado que cubra las necesidades de los funcionarios acorde al Plan Anual Operativo Institucional y a los objetivos de la organización, sino más bien referidos a temas generales.



### 2.4.3 Mayor coordinación del Departamento de Recursos Humanos y los demás órganos aumentan la efectividad de la labor realizada por el personal, en especial evaluaciones del desempeño, control de asistencia y vacaciones.

#### i. Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo.

El artículo 135 del Código Municipal establece que los trabajadores municipales tendrán anualmente una evaluación y calificación de sus servicios. Para tal fin, la Oficina de Recursos Humanos confeccionará los formularios y los modificará si fuere necesario, previa consulta al alcalde municipal, a quien le corresponderá elaborarlos donde no exista esta Oficina.

<sup>10</sup>Dicha evaluación o calificación anuales de **servicios servirán como reconocimiento a los servidores, estímulo para impulsar mayor eficiencia y factor que debe considerarse para el reclutamiento y la selección, la capacitación, los ascensos, el aumento de sueldo, la concesión de permisos y las reducciones forzosas de personal.** (La negrita no es del original)

En la Municipalidad de Siquirres, se utilizan formularios prediseñados para efectuar las evaluaciones del desempeño, y se aplican a cinco niveles: Dirección, Profesional, Técnico, Administrativo y Operativo.

La evaluación y calificación de servicios será una apreciación del rendimiento del servidor en cada uno de los factores que influyen en su desempeño general; las categorías que se utilizan serán regular, bueno, muy bueno y excelente. Conforme el artículo 141 del Código Municipal cuando el resultado de la evaluación sea regular dos veces consecutivas el hecho se considerará falta grave.

El Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño de la Municipalidad de Siquirres, establece que la evaluación y calificación del desempeño puede ser útil para: **mejorar el perfil de los puestos, otorgar aumentos u otros beneficios, establecer sesiones de asesoramiento laboral y planificar programas para la capacitación de los empleados ya contratados.**

En este sentido, mediante el oficio No. RRHH-196-2017, la Encargada del Departamento de Recursos Humanos, ante la consulta sobre las evaluaciones de los últimos tres periodos señaló textualmente lo siguiente:

*“Evaluaciones del Desempeño. En este punto no se cuenta con esa información, a partir de este año se llevarán los registros en un Excel, y habrá una copia en el expediente personal.”*

---

<sup>10</sup> Artículo 136 Código Municipal.



A pesar de la importancia que tiene esta herramienta, pareciera **que realizar la referida evaluación se ve más como una formalidad que como la posibilidad de obtener un insumo que permita introducir ajustes, identificar áreas del personal susceptibles de mejora y, sobre todo, tener elementos críticos que ayuden al monitoreo del rendimiento, capacitación, motivación** y disposición del personal como parte importante de la estructura organizativa municipal, tal como lo establece el Código Municipal en el capítulo VI del Título V e incumpliendo los objetivos específicos de la evaluación del desempeño, que son: utilizar instrumentos apropiados que permitan que la evaluación sea lo más objetiva posible, determinar y tomar acciones correctivas en relación con las deficiencias que se presenten en el trabajo y satisfacer las necesidades de capacitación y motivación en el personal.

## ii. Control de asistencia y vacaciones.

El control de asistencia y vacaciones son tópicos de gran importancia para la organización, ya que implican una erogación económica para el municipio y dicha erogación es proveniente de los fondos públicos que se resguardan y custodian, por lo que llevar adecuados controles sobre estas actividades minimiza los riesgos de realizar un uso inadecuado de los fondos públicos que nos son encomendados.

Referente a la asistencia, el artículo 149 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicios de la Municipalidad de Siquirres, establece que el registro de asistencia y puntualidad al trabajo se hará, para todos los trabajadores de la municipalidad, por medio de tarjetas individuales que deberán ser marcadas en el reloj eléctrico que para ese fin se encuentra instalado a la entrada del centro de labores, o por cualquier otro dispositivo de control que en el futuro se instaure por la Administración.

Actualmente para el control de asistencia el municipio cuenta con dos relojes marcadores digitales, en los que se registra la huella del funcionario; uno se encuentra en el edificio central del municipio y otro en el <sup>11</sup>plantel municipal. Este sistema origina un registro en el programa Excel, que debe ser revisado manualmente por la Unidad de Recursos Humanos para revisar la asistencia.

Se determinó que desde hace aproximadamente (3) tres meses el reloj digital que se encuentra en el edificio central no está funcionando adecuadamente, ya que a pesar de que los funcionarios marcan todos los días sin problemas como es usual, dicho reloj no está registrando en el sistema digital las marcas, no quedando un respaldo de asistencia (llegadas tardías, ausencias, entre otros registros) produciendo que la Unidad de Recursos Humanos no tenga información alguna para llevar los debidos controles y aplicar las sanciones correspondientes, si fuese el caso.

---

<sup>11</sup> En el plantel municipal la persona encargada de controlar la asistencia es la Asistente del Ingeniero William Solano, quien saca las marcas del reloj y se las envía a la Encargada de Recursos Humanos.



La Encargada de Recursos Humanos nos indicó a esta auditoría que la Municipalidad tramita la compra de relojes digitales para suplir esta necesidad.

Por otra parte, sobre las vacaciones determinamos que el Departamento de Recursos Humanos utiliza boletas prediseñadas para la solicitud y autorización de las vacaciones a los funcionarios, las mismas son firmadas, por la Encargada de Recursos Humanos, la Alcaldía, el jefe inmediato y el funcionario que va hacer uso del periodo de vacaciones.

Al respecto, en la página Web del Ministerio de Trabajo, sobre el tema se encuentra lo siguiente:

*“Las **vacaciones son un derecho y una necesidad biológica** de todo (a) trabajador (a). Consisten en un descanso anual pagado, que tiene como propósito permitir al (a la) trabajador (a) reponer el desgaste de energías realizado durante el año de labores./ **Queda prohibido acumular las vacaciones; pero podrán serlo por una sola vez** cuando el (la) trabajador (a) desempeñe labores técnicas, de dirección, de confianza u otras análogas, que dificulten especialmente su reemplazo, o cuando.../ De la concesión de vacaciones, así como de las acumulaciones que se pacten, dentro de lo dispuesto por la ley, se dejará **constancia escrita** a petición de patronos (as) o de trabajadores (as).” (el destacado no es original)*

El Departamento de Recursos Humanos debe mantener en todos los casos ya sea física o sistematizadamente controles que le permitan con un alto grado de certeza determinar la cantidad de vacaciones de todos los funcionarios (vacaciones disfrutadas, no disfrutadas y cualquier otra situación referente a ello) para el cabal cumplimiento del objetivo para el que dicho beneficio fue creado.

### 3. CONCLUSIÓN:

Los resultados obtenidos en el examen permiten concluir que la estructura organizativa de este Gobierno Local, así como los distintos procesos concernientes con la administración de su recurso humano, no favorecen en forma adecuada a lograr una gestión integral de la institución, y por ende al logro efectivo del desarrollo local y la satisfacción de las demandas de la ciudadanía del Cantón de Siquirres. Lo que evidencia la necesidad de fortalecer los procesos internos del municipio en general y de la unidad de recursos humanos ello con el fin de mejorar y preservar el esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización.

Asimismo, determinamos que la unidad de Recursos Humanos realiza una gran cantidad de funciones que se consideran más allá de su ámbito de acción que conllevan un tiempo importante en su ejecución, dejando de lado el objetivo primordial que es potenciar el recurso humano. Además, se nombra personal a plazo fijo con cargo a las subpartidas de sueldos fijos, como servicios especiales y otras, para llevar a cabo labores que son ordinarias.

Los niveles de superávit y morosidad son altos, lo que evidencia la falta de eficacia y eficiencia en las operaciones para el logro de los objetivos institucionales.

No se da la importancia debida a la “evaluación del desempeño”, más bien se ve como un proceso de “mero” formalismo, aunado a ello, no se llevan adecuadamente los controles de asistencia y vacaciones.



Se concluye que entre las posibles causas de las situaciones encontradas está la falta de planificación institucional y el funcionamiento de una estructura organizativa con dificultades para potenciar las actividades estratégicas de este gobierno local. Sin embargo, los nuevos retos a los que se enfrenta el municipio evidencian la necesidad de que éste cuente con todas las herramientas para responder con eficiencia y eficacia a las demandas internas y externas del entorno, o sea, con recurso humano capacitado y motivado para cumplir con los objetivos institucionales, siendo el recurso humano el pilar para poner en marcha la organización.

#### **4. RECOMENDACIONES:**

En razón de lo expuesto y de conformidad con las competencias de esta auditoría, se giran las recomendaciones a la Alcaldía Municipal y Encargada de Recursos Humanos.

En este sentido se advierte que en caso de que se incumpla con las recomendaciones en forma injustificada, dentro del plazo conferido para ello, podrá considerarse que se incurrió en falta administrativa de incumplimiento de deberes, y aplicar las sanciones previstas en el artículo 39 de la Ley General de Control Interno, con garantía del debido proceso.

Además, el órgano o funcionario a quien se gira la disposición es el responsable de su cumplimiento, por lo cual deberá realizar las acciones pertinentes para verificar que los funcionarios subordinados a quienes se designe su instauración, cumplan con lo ordenado dentro del plazo que se les otorgó.

##### **4.1. Al Alcalde Municipal**

- 4.1.1.** Realizar una evaluación sobre las funciones que desarrolla la Unidad de Recursos Humanos, con el fin de que sus labores sustantivas estén orientadas a fortalecer la gestión del recurso humano de la organización municipal y den un valor agregado al quehacer municipal, asimismo, llevar a cabo un estudio sobre la importancia de separar la preparación de planillas de las funciones del Departamento de Recursos Humanos, además de otras actividades atípicas como la preparación de planillas de dietas y becas, con el propósito de mejorar el control interno en sus funciones y permitir que dicho departamento se fortalezca y encamine sus actividades hacia las funciones primordiales de esa área. Para cumplir con esta recomendación se considera razonable un plazo de tres meses.
- 4.1.2.** Tomar las medidas necesarias en coordinación con los órganos técnicos competentes que le permitan lograr disminuir sustancialmente los niveles de morosidad y superávits recurrentes. (actividad permanente)
- 4.1.3.** Tomar las medidas necesarias para contar con manuales y reglamentos claramente definidos y actualizados, que le ayuden a la Administración Municipal a potenciar el recurso humano ello en procura del cumplimiento de la normativa vigente, lo cual es necesario para un efectivo cumplimiento de los objetivos institucionales. Para cumplir con esta recomendación se considera razonable un plazo de tres meses.



- 4.1.4. Velar para que las recomendaciones giradas en los puntos 4.2 y 4.3 de este informe, dirigidas al Encargado de Hacienda Municipal y a la Encargada de Recursos Humanos sean cumplidas en el plazo conferido para ello.
- 4.1.5. Comunicar a esta Auditoria Interna, en los próximos diez días hábiles, contados a partir de fecha de recibido de este informe, las medidas adoptadas para el cumplimiento de las disposiciones contenidas en este documento, de conformidad con el artículo 36 de la Ley General de Control Interno.

#### **4.2. Al Encargado de Hacienda Municipal.**

- 4.2.1. Tomar las medidas que considere pertinentes y coordinar con los órganos competentes para que se procuren los recursos necesarios para el cumplimiento de las recomendaciones que así lo ameriten, del punto 4.3 de este informe. Para cumplir con esta recomendación se considera razonable un plazo de tres meses.
- 4.2.2. Velar para que las recomendaciones giradas en el punto 4.3 de este informe, dirigidas a la Encargada de Recursos Humanos sean cumplidas en el plazo conferido para ello.
- 4.2.3. Comunicar a esta Auditoria Interna, en los próximos diez días hábiles, contados a partir de fecha de recibido de este informe, las medidas adoptadas para el cumplimiento de las disposiciones contenidas en este documento, de conformidad con el artículo 36 de la Ley General de Control Interno.

#### **4.3. A la Encargada de Recursos Humanos**

- 4.3.1. Realizar un estudio de las necesidades ordinarias de recurso humano para plantear las recomendaciones técnicas a la Hacienda Municipal que permitan abandonar la práctica de realizar contrataciones en reglones servicios especiales y otras modalidades que riñen con el Código Municipal y otras normas técnicas para contratación de Recurso Humano. Para cumplir con esta recomendación se considera razonable un plazo de tres meses.
- 4.3.2. Revisar las necesidades de capacitación de los funcionarios municipales, a partir del cual se formulen planes y programas de capacitación que incluyan políticas de desarrollo y formación del personal que se ajuste a las necesidades actuales y futuras de la organización, tomando en cuenta que al fortalecer el grado de motivación de los funcionarios es un paso importante para su efectivo desempeño en la organización y al logro de los objetivos institucionales, lo anterior apegado al marco legal establecido para ello y en coordinación con los departamentos competentes para contar con los recursos necesarios.

En esta recomendación es importante tomar en cuenta las alianzas estratégicas con entes y órganos competentes y especializados como la Dirección General del Servicio Civil, Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, Unión Nacional de Gobiernos Locales, Contraloría General de la República y otros, que pueden coadyuvar con el municipio en diversos temas relacionados a la capacitación. Para cumplir con esta recomendación se considera razonable un plazo de tres meses.



- 4.3.3. Tomar las medidas correspondientes para que en todos los casos se aplique y se incluya en el expediente personal la evaluación del desempeño de cada funcionario, asimismo, se observe este instrumento con la importancia que se requiere, en el sentido de poder coadyuvar a la mejora de las labores que desempeñan los funcionarios, así como lo establece el artículo 136 del Código Municipal. Para cumplir con esta recomendación se considera razonable un plazo de dos meses.
- 4.3.4. Llevar a cabo las acciones correspondientes para que de inmediato se establezca y opere un mecanismo de control alternativo hasta tanto se ponga en funcionamiento el nuevo reloj marcador para el control de la asistencia, así como, establecer y mantener controles físicos o sistematizados para el recuento y disfrute de las vacaciones de los funcionarios de la organización.
- 4.3.5. Comunicar a esta Auditoría Interna, en los próximos diez días hábiles, contados a partir de fecha de recibido de este informe, las medidas adoptadas para el cumplimiento de las disposiciones contenidas en este documento, de conformidad con el artículo 36 de la Ley General de Control Interno.

**Lic. Edgar Carvajal González**  
**Auditor Interno**