

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**” PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL  
CUMPLIMIENTO DE LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA  
MUNICIPAL, APLICABLES AL PROCESO DE CONTRATACIÓN, SANCIÓN  
Y DESPIDO”**

Trabajo de graduación

Presentado por:

Yesica Liliana Menjívar López

Delis Veralí Vásquez Cerón

Laura Beatríz Vásquez Jiménez

Para optar al grado de

**LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**DICIEMBRE 2016**

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector	:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado.
Secretario General	:	Lic. Cristobal Hernan Rios Benitez.
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Lic. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza De Hernández
Coordinador General del Procesos de graduación Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario	:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	:	Lic. Benito Miranda Beltrán
Jurado Examinador	:	Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón Lic. Edwin Alexander Pérez Quijano

Diciembre 2016

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

## **AGRADECIMIENTOS**

### Yesica Liliana Menjívar López

Agradezco a Dios todo poderoso y a nuestra madre Santísima Virgen María, por darme la sabiduría y fortaleza, a mi madre Cándida López y mi abuelita Sofía López que desde el cielo han sido mi guía espiritual, a mi padre José Prudencio Menjívar y mi hermana Amalia Menjívar, que incondicionalmente me ha apoyado y mis demás hermanos que de alguna u otra manera me han brindado su ayuda en este proceso de preparación, además de ser mi guía a seguir, a mis compañeras Laura y Verali que con su apoyo pudimos culminar nuestro trabajo de graduación, a mi asesor Benito Miranda por su paciencia y dedicación que nos tuvo para que pudiésemos finalizar nuestra investigación y finalmente a los docentes que me han formado que han sido parte importante en este proceso de preparación.

### Delis Veralí Vásquez Cerón

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y sabiduría para salir adelante, estar con migo en los momentos que más lo he necesitado , a mi madre María del Camen Cerón por su apoyo constante, sacrificios que ha tenido que pasar para brindarme una formación académica y mi hermano Jaime por confiar en mí y apoyarme en mis estudios , mi padre Ramiro y hermana Isela por su motivación y a toda mi familia por creer en mí, a mis compañeras de tesis Laura y Liliana que con su apoyo culminamos este trabajo de graduación y a mi asesor por la paciencia y dedicación que tuvo para que finalizáramos con éxito nuestra investigación.

### Laura Beatriz Vásquez Jiménez

Le doy gracias a Dios y a la Santísima Virgen María por haberme brindado la fortaleza de culminar mis estudios, a mi madre Laura Elvia Jiménez Vásquez y padre Luis Alonso Vásquez por brindarme su apoyo incondicional hasta lograr mis objetivos, a mis hermanos Dianita y José por darme su motivación necesaria, a mi abuelita y a mi tío porque sé que desde el cielo me han cuidado y me han guiado para seguir el camino de Dios, y a mi demás familia y amigos por siempre acompañarme en los momentos difíciles, a mis compañeras de tesis por la paciencia y apoyo para culminar este logro y en especial al Lic. Benito Miranda Beltrán por ser nuestra guía para finalizar con éxito nuestro trabajo de graduación.

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	5
1.4 OBJETIVOS	7
1.4.1 General	7
1.4.2 Específicos	7
1.5 HIPÓTESIS	8
1.5.1 Hipótesis de trabajo	8
1.5.2 Determinación de variables	8
1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	8
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 ESTADO ACTUAL DEL HECHO	9
2.1.1 Antecedentes de la auditoría	9
2.1.2 Antecedentes de la auditoría gubernamental	10
2.1.3 Clasificación de la auditoría gubernamental	11
2.1.4 Tipos de auditoría gubernamental	14
2.1.5 Fases de la auditoría	16
2.1.6 Las municipalidades en El Salvador.	17
2.1.7 Estabilidad laboral	21
2.2 PRINCIPALES DEFINICIONES	22
2.3 LEGISLACIÓN APLICABLE	24
2.3.1 Normativa Legal	24
2.4 NORMATIVA TÉCNICA APLICABLE	28
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL.	31

3.2.1 Espacial o geográfica	31
3.2.2 Temporal	31
3.3 SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO	32
3.3.1 Unidades de análisis	32
3.3.2 Población	32
3.3.3 Muestra	32
3.3.4 Variables e indicadores	34
3.4 TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS	34
3.4.1 Instrumentos de medición	34
3.4.2 Técnicas y procedimientos para la recopilación de información	35
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	36
3.5.1 Análisis e interpretación de los datos procesados	36
3.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	37
3.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	38
3.7.1 Tabulación y análisis de resultados	38
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	
4.1 Planteamiento del caso	46
4.2 Estructura del plan de solución.	47
4.3 Beneficios y limitantes de la auditoría de gestión	48
4.4 Desarrollo de caso práctico	48
4.4.1 Memorándum de planeación	52
4.4.2 Evaluación del sistema de control de la municipalidad de El Carrizal.	58
4.4.3 Estrategia de auditoría de gestión	78
4.4.4 Identificación, formulación y evaluación de indicadores de gestión.	82
4.4.5 Programas de auditoría de gestión	88
4.4.6 Estructura de informe de auditoría de gestión	99
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Figura 1 Clasificación de la auditoría gubernamental	11
Figura 2 Tipos de auditoría gubernamental	14
Figura 3 Diagrama del procedimiento para el registro de empleados y funcionarios en la carrera administrativa municipal.	144
Figura 4 Diagrama de procedimiento del registro de amonestaciones, de suspensiones y postergaciones al derecho de ascenso de empleados de la carrera administrativa municipal.	149
Figura 5 Diagrama del procedimiento de registro del retiro de empleados de carrera administrativa municipal.	150

## ÍNDICE DE ANEXOS

### CONTENIDO

- Anexo 1: Encuesta
- Anexo 2: Tabulación y análisis de datos
- Anexo 3: Procedimientos de registro, amonestación y despido de empleados

## RESUMEN EJECUTIVO

Ante la problemática observada sobre la falta de procedimientos de auditoría de gestión para evaluar el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, en los procesos de contratación, sanción y despido en las municipalidades genera deficiencias en el control interno que permitan su debida aplicabilidad, dando como consecuencia la falta de actualización de los manuales de contratación, descriptores de cargo, del desempeño laboral, capacitaciones, etc.

En tal sentido se desarrolló la investigación con el objetivo de diseñar procedimientos de auditoría de gestión que permitan evaluar la aplicación de la mencionada Ley, y así de esta manera asegurar su cumplimiento.

La investigación se desarrolló en base al enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, ya que se empleó diferentes técnicas e instrumentos, como encuestas y entrevistas haciendo uso de cuestionarios, solicitudes de información, y la sistematización bibliográfica para la recolección de datos, para posteriormente analizarlos para establecer un diagnóstico del estudio.

Luego de analizar la información, así como los resultados obtenidos en la investigación de campo se pudo concluir principalmente:

La indebida aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, en los procesos realizados en el área de recursos humanos en las municipalidades da lugar a que la gestión sea ineficiente, dando la pauta para que se den actos arbitrarios realizados por partidos políticos que gobiernan.

De igual forma se pudo verificar que no cuentan con un plan de capacitaciones permanentes para los empleados, lo cual conllevaría a mejorar su desempeño laboral, y así fortalecer sus conocimientos para ofrecer servicios óptimos que contribuyan a lograr los objetivos.

Según lo expuesto anteriormente se recomienda a la municipalidades que los manuales de contratación, evaluación del desempeño, y de planes o programas de capacitación estén debidamente actualizados para así facilitar a los servidores públicos y autoridades municipales la correcta aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, y por futuras auditorías que den a su revisión para así garantizar una gestión eficaz.



## INTRODUCCIÓN

En El Salvador las municipalidades se han caracterizado por poseer autonomía en la libre gestión de sus actuaciones con el propósito de fomentar el bien común en cada territorio, sin embargo la mayor parte se privan de ese poder para administrar ineficientemente los procesos de contratación, sanción, y despido de empleados municipales, anteponiendo sus intereses a lo que establece las respectivas leyes que rigen el quehacer administrativo municipal.

Con el objeto de ayudar a minimizar las ineficiencias se han propuesto procedimientos de auditoria para que los auditores internos y externos ayuden a dar un mejor cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

En el capítulo I, se señala la situación en la que se desarrolla el objeto en estudio a través de sus factores de incidencia, incluyendo breves antecedentes hasta su situación actual, causas principales, datos que demuestran la magnitud del problema, estableciendo sus principales variables de estudio y la población a la que va orientada; igualmente se ha planteado lo que se pretende realizar o alcanzar a partir de los resultados que determine la investigación.

En el capítulo II se exponen las explicaciones teóricas y conceptualizaciones de las variables que incorporan el comportamiento del hecho o situación objeto de estudio, así como la legislación y normativa técnica aplicable que es de utilidad para respaldarlo.

En el capítulo III se establece el enfoque y tipo de investigación, la definición de las unidades de análisis y las variables que serán objeto de observación y medición; instrumentos de medición, así como también procesos y técnicas para la recopilación de información; dando como resultado la presentación de los datos mediante tabulaciones y cruces de variables, establecido el diagnóstico final de los resultados.

Finalmente en el capítulo IV se establece la propuesta de solución a la problemática, a través del establecimiento de procedimientos de auditoría de gestión en la alcaldía El Carrizal, del departamento de Chalatenango, así como la evaluación del control interno en los procesos de contratación, sanción y despido. Asimismo se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes al problema en estudio.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Las municipalidades surgieron con el propósito de la descentralización del Estado, según el artículo 2 del Código Municipal “los gobiernos municipales se han caracterizado por tener su propia autoridad y autonomía, que consiste en la capacidad de gestión independiente de los asuntos atribuidos como propios de la institución, es decir la capacidad de decidir y ordenar sus funciones y competencias”.

En El Salvador no se tomó la importancia de que un funcionario al momento de ejercer un cargo municipal fuera debidamente capacitado para desempeñarlo, dando lugar a la reserva de funcionarios políticos en nombramientos, remociones, ascensos y traslados del personal. Por esta razón surgió la inquietud de disminuir estos actos administrativos, y en su lugar, a legalizar a los actuales y a los de nuevo ingreso.

En consecuencia la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, COMURES, el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, ISDEM, El Fondo Valenciano por la Solidaridad, discutieron la necesidad de conceder estabilidad laboral a los funcionarios de nivel directivo e incluso a empleados de menor rango con énfasis a la implementación de la carrera administrativa, con el objeto de que el acceso al empleo municipal, la promoción, ascenso, traslado y demás facetas de la movilidad de los empleados y funcionarios se dieran cada vez más como resultado del esfuerzo profesional y no de pertenencia partidaria, amistad o parentesco, según lo establece el artículo 111 del Código Municipal en lo referente al régimen del personal, el cual

establece “que no podrá ser empleado municipal el conyugue o pariente de alguno de los miembros del concejo municipal”.

Asimismo, el artículo 219 de la Constitución de la República menciona que se deberá garantizar la estabilidad en el cargo de los servidores públicos, la igualdad en el mérito de sus promociones y ascensos en base a su aptitud profesional.

Es por ello que a iniciativa de entidades municipales, en el año 2005, se empezó la preparación de un anteproyecto que velaría por la estabilidad laboral de los funcionarios públicos, el cual fue sometido a propuesta ante la Comisión Nacional de Desarrollo Local, CONADEL, posteriormente a la Asamblea Legislativa, la que por Decreto Legislativo No. 1039, de fecha 29 de abril de 2006 y publicada en el Diario Oficial No 103, Tomo 371, de fecha 6 de junio del mismo año, se emitió la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

En el mismo se concedía un plazo de 8 meses a partir de la vigencia de la Ley, para la creación o funcionalidad de los órganos de la carrera administrativa.

Desde la aprobación de esta ley pasaron cerca de seis años sin que la situación se normalizara, por lo que mediante Decreto Transitorio, No 536, publicado en el Diario Oficial N° 231, Tomo 401 de fecha 9 de diciembre de 2013, se estableció como requisito que todos los empleados municipales que desempeñan cargo bajo la carrera administrativa, se incorporaran al registro, la cual buscaba protegerlos de los cambios de administración de modo que no propiciaran despidos y salvaguardaran sus puestos de trabajo.

Las municipalidades contaban con manuales que establecían procedimientos para la contratación de los empleados, los cuales fueron elaborados por requerimiento interno para tener

un mayor control administrativo, pero no eran actualizados constantemente y eso conllevaba a que los procesos no fueran efectivamente aplicados.

A raíz de lo citado anteriormente, los empleados que laboraban antes del 30 de abril de 2012, fueron ingresados automáticamente en el registro nacional conferido en la Ley antes mencionada, el cual se creó con el propósito de recopilar toda la información relativa a la carrera desempeñada por funcionarios y empleados municipales.

Desafortunadamente los beneficios a los empleados contemplados dentro del artículo 1 de dicha Ley, que incorpora la igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, capacitación permanente, estabilidad del cargo, posibilidad de ascensos y traslados no han sido debidamente implementados.

Por consiguiente los factores que han incidido son la falta de conocimiento de cómo aplicarla, interés y disposición de parte de las municipalidades, además de proporcionar capacitación constante a sus empleados, ya que implicaría en gastos y en disposición de tiempo de la jornada laboral.

Por otra parte se verificó que las municipalidades no seguían los procesos adecuados de contratación, ya que no se apegaban a lo que establece la Ley, debido a que existían manuales de aplicación, pero estos se encontraban desfasados y no seguían los lineamientos que garantizarán el ingreso de personal apto a la administración pública municipal en igualdad de condiciones, en consecuencia a esto se dieron actuaciones por parte de funcionarios que designaban empleados públicos en base al partido político al que pertenecían, así como a parientes o amigos, anteponiendo esos intereses a los fines de la administración pública, como son los de servir a la municipalidad en general, y sumado a esto no se establecían las debidas sanciones.

Según lo expuesto anteriormente La Corte de Cuentas de la República, realiza auditoría aplicable a la Ley cuando existe imposición de demandas ciudadanas, o de empleados de las municipalidades por abusos, caso contrario solo se realizan exámenes en áreas de manejo de recursos públicos.

Por esta razón se propuso brindar a los auditores internos de las municipalidades, procedimientos de auditoría de gestión para evaluar el cumplimiento de la Ley de Carrera Administrativa Municipal, aplicables al proceso de contratación, sanción y despido de empleados municipales, y de esta manera aportar una herramienta que permitiera llevar a cabo su implementación.

Asimismo, dichos procedimientos se aportaron a los auditores de la Corte de Cuentas de la República, para la ejecución de auditorías en las municipalidades, ya que se pudo determinar que no se ha realizado auditoría de gestión que verificará su cumplimiento. En base a esto, tomando como objeto de estudio el departamento de Chalatenango se ha podido comprobar que únicamente se ha realizado un examen especial por dicha institución por denuncia ciudadana en la municipalidad de Nueva Concepción, departamento de Chalatenango, periodo del 01 de mayo al 31 de diciembre de 2015.

## **1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Los procedimientos de auditoría de gestión ayudarán a evaluar adecuadamente el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, aplicables al proceso de contratación, sanción y despido de los empleados municipales, los cuales se proporcionarán a los auditores internos de

las municipalidades, y asimismo a la Corte de Cuentas de la República; para dar una implementación de la Ley.

¿En qué medida afecta la falta de procedimientos de auditoría de gestión para evaluar el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, aplicables al proceso de contratación, sanción y despido?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

En El Salvador se implementó la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, y se exigió a las municipalidades que la adoptarán, con el objetivo de que el proceso de contratación, sanción y despido de empleados fuera en base a lo que la Ley establece con la vigilancia de la Corte de Cuentas de la República como ente supervisor. Sin embargo, se ha podido verificar que existen deficiencias en su aplicación, y se dan actos administrativos que no van apegados a la Ley, irrespetando los derechos de los empleados municipales.

La importancia de esta investigación radica en que la legislación actual y los diferentes entes encargados de la supervisión del cumplimiento de la Ley en las municipalidades, no han podido normalizar la situación ya sea por emplear personas con afición a un partido político o parentescos, y además, despido de empleados sin justificación por ser integrantes del partido político que gobernaba anteriormente la municipalidad, o simplemente por falta de interés de aplicarla, es por ello que la investigación está encaminada a establecer procedimientos de auditoría

de gestión que ayuden a evaluar el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, aplicables al proceso de contratación, sanción y despido.

Dicho anteriormente se considera factible ya que se cuenta con información muy especializada, mediante leyes, periódicos, vía internet y tesis, que proporcionan una herramienta para conocer más sobre los procesos de contratación, sanción y despido en las municipalidades, de cómo ha transcendido en el tiempo y surgido la necesidad de crear una Ley para mediar actos administrativos irregulares que se dan por partidismo o por influencias de todo género. Lo expuesto anteriormente sirve para el problema en estudio.

Debido a que la problemática se está dando en todos los departamentos de El Salvador, da un amplio segmento para llevar a cabo la investigación, por lo tanto se hace factible indagar dentro de las unidades de análisis sobre los procesos de contratación, sanción y despido.

Según lo expuesto anteriormente la investigación pretende beneficiar a los auditores de la Corte de Cuentas de la República, y asimismo servirán como de insumo para los auditores internos de las municipalidades para la ejecución de auditorías. De igual manera para aquellas alcaldías que en un futuro tomen en consideración los servicios de una persona especializada en esta área, mediante la realización de procedimientos de auditoría de gestión aplicables para evaluar el proceso de contratación, sanción y despido de empleados en cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, de esta manera se logrará que las alcaldías den una mejor aplicación de la Ley y mantengan los respectivos instructivos acordes a sus requerimientos.

De igual manera, podrán servir como herramienta para estudiantes que realicen investigaciones relativas al tema en estudio.



## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 General**

Diseñar procedimientos de auditoría de gestión para evaluar el cumplimiento de la Ley de La Carrera Administrativa Municipal, aplicables al proceso de contratación, sanción y despido de empleados municipales.

### **1.4.2 Específicos**

- Identificar la situación donde se desarrolla el objeto de estudio y establecer las principales variables de la investigación.
- Conocer las explicaciones teóricas y conceptualización de las variables, así como la legislación y normativa técnica aplicable.
- Determinar el enfoque y tipo de investigación que se utilizará para la recolección de la información y presentación de resultados mediante un análisis de la información.
- Elaborar procedimientos de auditoría de gestión, basadas en normativas y leyes pertinentes aplicables al proceso de contratación, sanción y despido de los empleados públicos municipales.
- Evaluación del sistema de control interno en los procesos de contratación, sanción y despido, en la alcaldía de El Carrizal, del departamento de Chalatenango.

## **1.5 HIPÓTESIS**

Las dos principales fuentes para la realización de las hipótesis son el conocimiento del problema y la relación de variables.

### **1.5.1 Hipótesis de trabajo**

Los procedimientos de auditoría de gestión contribuirán a mejorar el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, aplicables al proceso de contratación, sanción y despido de los empleados municipales.

### **1.5.2 Determinación de variables**

Las variables que intervienen en el desarrollo de la investigación son las siguientes:

- Variable independiente: estará conformada por procedimientos de auditoría de gestión.
- Variable dependiente: evaluar adecuadamente el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, aplicables al proceso de contratación, sanción y despido de los empleados municipales.

## **1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Durante el desarrollo de la investigación no se presentó ningún tipo de limitante, y eso contribuyó a realizar una óptima investigación.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ESTADO ACTUAL DEL HECHO**

#### **2.1.1 Antecedentes de la auditoría**

La auditoría apareció con la actividad comercial por la necesidad de que personas externas que no tuvieran ningún vínculo a la actividad operacional de la entidad, ejecutarán mecanismos eficientes para poder realizar la supervisión, vigilancia y control.

Con el paso del tiempo se ha tenido la necesidad de tener un mejor control y vigilancia de las operaciones en las instituciones, es decir que a través del servicio de auditoría que tradicionalmente es suministrado por una o más personas de la misma organización, se encargan de examinar los procedimientos establecidos, para verificar que se trabajen de una manera eficiente y eficaz.

Por otra parte, la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría, aprobada según Decreto Legislativo No. 828, del día 26 de enero de 2000, publicado en el Diario Oficial No. 42, Tomo 346 del 29 de febrero del mismo año, que entró en vigencia a partir del día uno de abril, establece que “sólo quienes sean autorizados para ejercer la contaduría pública podrán ejercer la función pública de auditoría. Con el objeto de ser autorizados para el ejercicio de auditorías externas especializadas, los auditores también deberán cumplir los requisitos que establezcan otras leyes y ser inscritos en los registros correspondientes. Por consiguiente esta ley en sus fundamentos expresa que “dentro de la modernización de las funciones del Estado, existe la posibilidad que

determinados profesionales ejerzan ciertas funciones públicas cuya vigilancia sea debidamente supervisada y favorecer de esta manera los fines del Estado en distintas áreas.

Así como también al igual que otros países; en nuestro entorno se ha visto el desarrollo de las instituciones tanto públicas como privadas, por lo cual ha sido importante regular el ejercicio de la auditoría, ya que a través de ella se fomenta la fiabilidad en la información financiera, ya que a partir de la implementación de diferentes normas técnicas se establecen parámetros para su validación.

En la actualidad el trabajo de auditoría tiene aplicación en diferentes campos lo que requiere que el auditor este a la vanguardia de la era informática y de los sistemas de información para que el trabajo realizado cumpla con las perspectivas de los clientes.

(Vitia, 2007, pág. 23)

### **2.1.2 Antecedentes de la auditoría gubernamental**

La auditoría gubernamental, se ejerce tanto externamente como internamente en las instituciones gubernamentales, puesto que está regida por las normas de la auditoría gubernamental y por la Ley de la Corte Cuentas de la República de El Salvador, la cual por el proceso de modernización del Estado se encuentra en constantes cambios.

Por consiguiente en el año 2002 se realizó la nueva reforma con la sentencia de la honorable Corte Suprema de Justicia, pronunciada por la Sala de lo Constitucional, del día 16 de julio, la cual establece que se declaran inconstitucionales los artículos 8, numeral 6 y 64 inciso 4° de la Ley,

propiciando con ello bases para nuevas reformas, viéndose reflejadas el 26 de septiembre del 2002 y publicadas en el Diario Oficial 239, Tomo 357 del 18 de diciembre del mismo año.

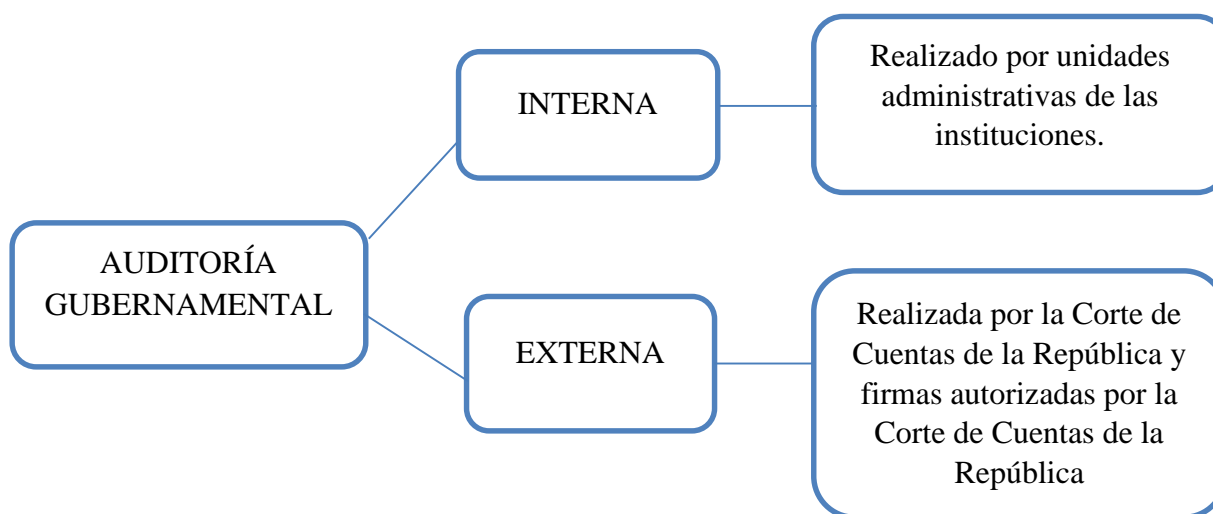
Por esta razón en los últimos años se ha tenido la necesidad de modernizar los procesos en la gestión del Estado, y asimismo en el sistema nacional de control, estableciendo nuevos lineamientos para el ejercicio gubernamental en atención a las actividades del sistema administrativo que consiste en supervisar, vigilar, verificar los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia, economía en el uso adecuado de los bienes y recursos así como del cumplimiento de las normas legales.

(tesis grupo gubernamental.pdf, 2014, págs. 1,8)

(Corte de Cuentas de la República, s.f.)

### 2.1.3 Clasificación de la auditoría gubernamental

*Figura 1 Clasificación de la auditoría gubernamental*



Fuente, (Luis G, 2014, pág. 11) forma del esquema diseñado por el grupo de trabajo.

### **Auditoría interna gubernamental**

La auditoría interna gubernamental es de gran importancia, ya que es una herramienta que permite supervisar las operaciones de las instituciones públicas y es realizada por contadores públicos autorizados que posean la capacidad e idoneidad necesaria; y que preserve su independencia, cumpliendo las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental en la planificación, examen e informe; y el establecimiento de un sistema interno de calidad, ya que está regida por dicha normativa, así como también por la Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador.

De acuerdo al artículo 23 de las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental (NAIG), expresa “que el deber ser del auditor gubernamental es colaborar con la gestión pública, comunicando a los respectivos superiores jerárquicos, aquellos hechos que den indicios de irregularidades o fraudes, en forma eficaz y eficiente, que permita una investigación y aclaración por parte de la instancia correspondiente.

(Thornton, 2012)

### **Auditoría externa gubernamental**

La auditoría gubernamental consiste básicamente en obtener y examinar las evidencias para llegar a las conclusiones e informar respecto al manejo de los recursos disponibles y logros de los

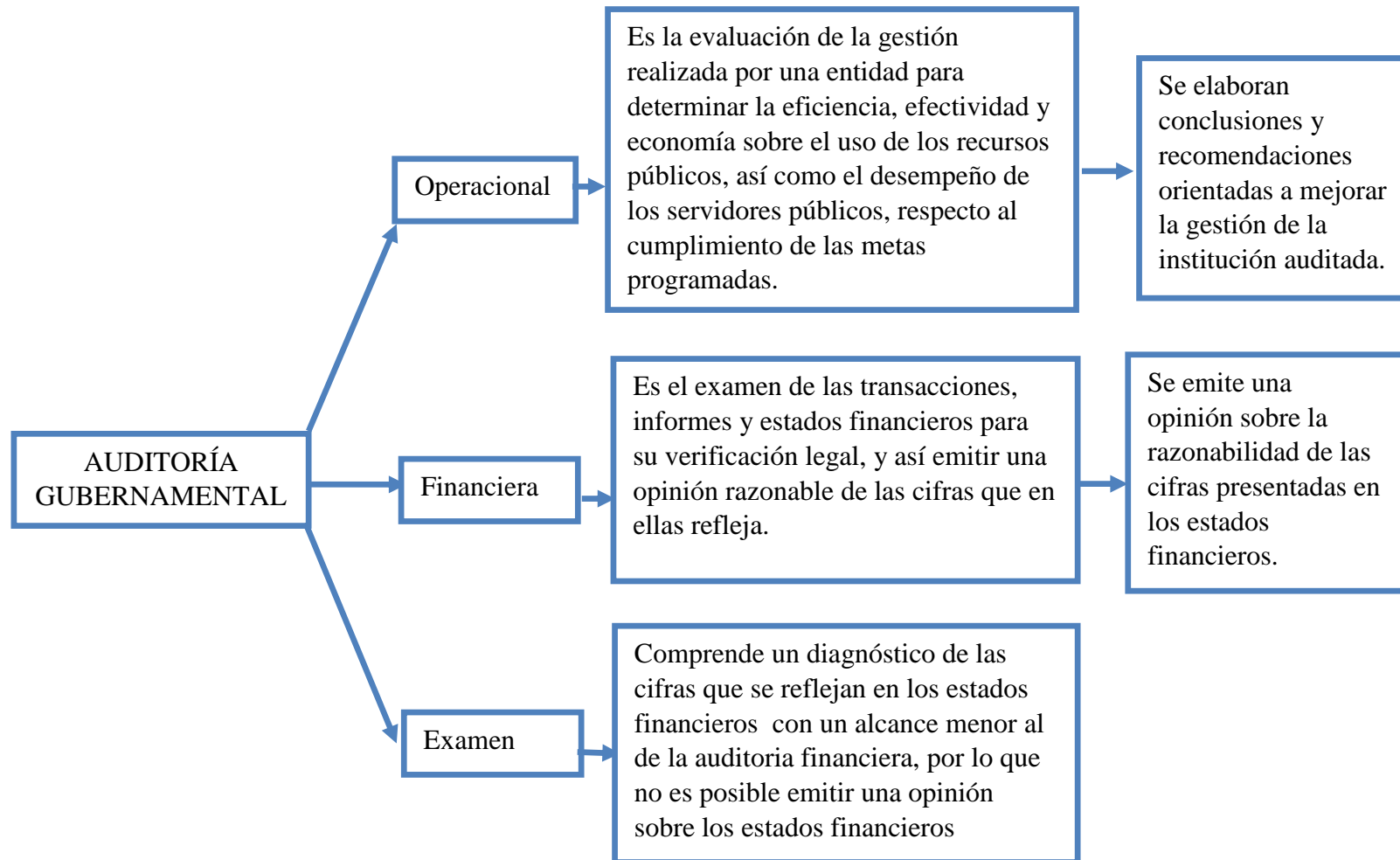
objetivos de la entidad, así como sustentar los hallazgos de la auditoría desarrollados, y asimismo establecer las recomendaciones pertinentes.

Por otra parte la responsabilidad del auditor gubernamental es la verificación del trabajo del auditor interno de la entidad auditada. Este tipo de verificación tiene como objetivo evaluar la capacidad en su gestión, asimismo de sus colaboradores para comunicar los resultados de exámenes realizados, además que estos hayan cumplido con las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, y que la realización de la auditoría haya sido ejecutada de conformidad al plan de trabajo; asimismo que los informes generados sean remitidos a la Corte de Cuentas de la República; y finalmente los hallazgos se reporten a la administración, los cuales deben estar debidamente documentados.

(Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, 2016)

## 2.1.4 Tipos de auditoría gubernamental

Figura 2 Tipos de auditoría gubernamental



(Luis G., Luz G, et.al, 2014, pág. 12) Forma del esquema diseñado por el grupo de trabajo)



## **Definiciones de los tipos de auditoría gubernamental**

### **Auditoría operacional o de gestión**

Es una técnica de asesoramiento y evaluación de la gestión de la entidad que ayuda a determinar la transparencia, eficacia, excelencia, eficiencia, efectividad, equidad y economía sobre el uso de los recursos públicos, con la finalidad de brindar éxito a las estrategias así como el desempeño organizacional, respecto al cumplimiento de las metas programadas y así poder lograr los resultados o beneficios previstos.

### **Auditoría financiera**

Es el examen realizado a las transacciones, registros, informes y estados financieros y las operaciones realizadas por el contador y del cumplimiento legal de transacciones, con objeto de emitir una opinión razonable de los estados financieros.

### **Examen especial**

Es el examen que comprende uno o más componentes de los estados financieros o aspectos de gestión, con un alcance específico o puntual, por lo que no es posible emitir una opinión sobre las cifras de los estados financieros; o la auditoría que abarca uno o más elementos de la gestión, así como el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables y las auditorías por requerimientos.

(Normas de Auditoría Interna Sector Gubernamental, et.al., 2016)

### **2.1.5 Fases de la auditoría**

#### **Planeación**

La realización de la auditoría requiere una planificación muy cuidadosa del trabajo a realizar y consiste en el desarrollo de un plan estratégico que está en función de los objetivos que se persiguen, al momento en que se desarrollará depende en gran medida de la naturaleza y magnitud de la entidad auditar, y de la experiencia del auditor que tenga de la misma.

#### **Ejecución**

Con el desarrollo de los programas de auditoría se inicia la fase ejecución, cuyo propósito es obtener la evidencia suficiente, competente y pertinente, en relación a los asuntos o hechos evaluados.

#### **Informe**

Las Normas de Auditoría del Sector Gubernamental emitidas por la Corte de Cuentas de la República, en lo referente a la fase de informe establecen lo siguiente: “El resultado de una auditoría será comunicado de manera técnica y profesional a través de un informe que el equipo de auditores deberá preparar, el cual debe ser oportuno, completo, exacto, objetivo y claro.

(Selvin T., 2013)

### **2.1.6 Las municipalidades en El Salvador.**

Actualmente como lo establece el Art. 2 del Código Municipal: “el municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización Estatal, establecida en un territorio determinado organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno”.

Se puede mencionar que el Código Municipal otorga la autonomía suficiente para que cada municipalidad pueda actuar de manera eficiente en las diferentes actividades que realiza, si bien así las municipalidades a pesar de gozar su autonomía, cometen incumplimientos en lo que respecta al proceso de contratación, sanción y despido de empleados, ya que el sistema político salvadoreño es pluralista porque cuenta con partidos con distintas ideologías políticas, por lo que las formas de administrar la gestión es diferente.

En este constante cambio de administración se dan implicaciones que trascienden en el ámbito de los empleados públicos municipales, en cuanto a la estabilidad laboral, ya que las nuevas autoridades tienen como política el cambio de personal por diversas razones, que van encaminadas a nombrar personas de confianza, que pueden ir desde parientes o amigos como consecuencia de asegurar la lealtad en la función pública. Por tal razón no se garantiza un debido proceso ni el respeto de los derechos y prestaciones laborales que los empleados municipales gozan.

(Yesenia c., 2011, pág. 9)

## **Procesos de contratación, sanción y despido en las municipalidades según la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.**

### **Proceso de contratación.**

Los procesos de contratación son aquellos procedimientos encaminados a atraer candidatos calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de una organización.

Según lo establece el artículo 23 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal se debe comprobar los procesos de acceso y vinculación para garantizar el ingreso de personal competente la administración pública municipal.

Primeramente según la Ley para el acceso a la carrera administrativa municipal y los ascensos a cargos de superior nivel, se deben realizar por concurso previamente convocado por el Concejo Municipal o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, según corresponda.

### **Sanciones.**

Son las acciones que conllevan al castigo por infringir una ley u otra norma jurídica, las cuales son impuestas por la autoridad que vele por su cumplimiento. De acuerdo a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el Art. 62 los funcionarios y empleados que no cumplan debidamente con sus obligaciones o incurran en las prohibiciones contempladas en esta ley, quedaran sujetos a las sanciones disciplinarias siguientes:

1. Amonestación oral privada, escrita;
2. Suspensión sin goce de sueldo;

3. Postergación del derechos de ascenso, y
4. Despido del cargo o empleo.

Las cuáles serán impuestas con la sola comprobación del hecho que las motiva por las siguientes autoridades:

- El alcalde
- El concejo
- La máxima autoridad administrativa

## **Despido**

El despido es aquella acción en cual el empleador decide dar por terminado un contrato de trabajo con el empleado. Según la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el artículo 68 menciona las principales causas de despido, las cuales pueden ser:

1. Incumplimiento de obligaciones o prohibiciones

Esta disposición exige que las actuaciones de los funcionarios y empleados deben estar de acorde a las obligaciones establecidas dentro del artículo 60, las cuales van desde estar con puntualidad a la hora de entrada del trabajo; así como que su desempeño debe estar apegado a lo que establece la Constitución de la República, entre otras.

Asimismo dicha Ley establece las prohibiciones que el funcionario o empleado no debe cometer en el cargo de su desempeño, como por ejemplo el descuido en el desarrollo de las actividades de la oficina en que trabaje.

2. Haber sido suspendido tres veces en el término de un año.

Se considera causal de despido aquella en la que el funcionario haya cometido infracciones más de tres veces en un año en las que haya sido sancionado disciplinariamente.

3. Falta notoria de idoneidad.

Puede incurrir en causal de despido si al servidor público se le demuestra incapacidad para desempeñar su cargo como resultado de la evaluación del desempeño laboral, ya que dentro de la municipal se deben mantener empleados capaces para desempeñar funciones que ayuden a mejorar la gestión y el logro de objetivos.

4. Abandono del cargo o empleo

La disposición establece que cuando hayan transcurrido más de ocho días, se presume el abandono, quedando expedito el derecho de la autoridad nominadora para iniciar el procedimiento de despido ya que el abandono del cargo sin justificación alguna por parte del funcionario o empleo demuestra falta de interés de tal manera que se considera causal de despido.

5. Ser condenado por delito doloso

La sentencia ejecutoriada de condena por delito doloso hacia al funcionario o empleado constituye causal de despido, esto implica una actuación y conducta del servidor público que atenta contra los requisitos y méritos que debe acreditar el funcionario.

6. Ejecutar actos graves de inmoralidad en la oficina donde se trabaje o fuera de ella cuando se encontrare en el ejercicio de sus funciones;
7. Causar daños materiales a la institución, ya sea maquinaria, edificios o materiales que se ocupan para la gestión operativa.
8. Ingerir bebidas embriagantes o consumir drogas o estupefacientes en el lugar de trabajo o fuera de él cuando estuviere en el ejercicio del cargo o empleo, o presentarse a la institución en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas o estupefacientes.

### **2.1.7 Estabilidad laboral**

Comprende la garantía que tienen los servidores públicos para conservar su empleo, siempre y cuando no sean destituidos o despedidos sin causa legal justificada. Sin embargo, en la actualidad, existen muchos casos que evidencian lo contrario a esa garantía, el cual está regulado en incomparables normativas, tales como: la Constitución de la República, leyes secundarias como el Código de Trabajo, leyes orgánicas, reglamentos internos, acuerdos, etc.

Los empleados municipales deben gozar de las garantías establecidas en su protección por el Código de Trabajo, en lo concerniente a duración del contrato, causales para darlo por terminado, indemnización por despido injusto o el reinstalarse a la actividad laboral, etc., ya que su situación legal es parecida a la de los trabajadores privados, al estar ligados laboralmente por medio de un contrato individual de trabajo. Este tipo de contrato mantiene una relación entre el empleador y trabajador, en donde se prestan servicios en la relación de subordinación o dependencia y esta es la facultad que posee el empleador de dar instrucciones u órdenes a su trabajador.

Dependiendo de cuál sea el principio de la relación laboral, así será la legislación a emplear en cada caso; el marco jurídico que regula sus relaciones de trabajo, se encuentra sujeto a un conjunto de leyes que norman su actividad, entre ellas tenemos: la Ley del Servicio Civil, la Ley de la Carrera Administrativa Municipal e incluso el Código de Trabajo.

## **2.2 PRINCIPALES DEFINICIONES**

### **Auditoría:**

“Es una actividad de evaluación independiente en una organización, destinada a la revisión de operaciones contables, financieras y de otro tipo, con la finalidad de prestar servicios a la administración. Es un control administrativo que mide y evalúa la efectividad de controles”.

### **Auditoria interna:**

Definición según las NAIG “Es la actividad objetiva de aseguramiento y consulta para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización”

### **Auditoría operacional o de gestión:**

Es una técnica de asesoramiento y evaluación de la gestión de la entidad que ayuda a determinar la transparencia, eficacia, excelencia, eficiencia, efectividad, equidad y economía sobre el uso de los recursos públicos, con la finalidad de brindar éxito a la estrategias así como el desempeño organizacional, respecto al cumplimiento de las metas programadas y así poder lograr los resultados o beneficios previstos.



**Auditoría Gubernamental:**

Definición según las NAG y NAIG: “ Es el examen objetivo, independiente, imparcial, sistemático y profesional de las actividades financieras, administrativas y operativas ejecutadas por las instituciones y organismos del sector público; entidades, organismos y personas, que reciben asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales de recursos públicos.

. (Normas de Auditoría Gubernamental, 2016)

**El contrato individual de trabajo:**

Según artículo 17 Código de Trabajo:” es aquel que por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra o a prestar un servicios, a uno o varios patronos, instituciones, entidades y comunidad de cualquier clase bajo dependencia de estos y mediante un salario.

**Municipio:**

Es la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecido en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio Gobierno”. (Art.2 C.M.)

## **2.3 LEGISLACIÓN APLICABLE**

### **2.3.1 Normativa Legal**

#### **Constitución de la República**

La Constitución establece en el Título VII Régimen Administrativo Capítulo I “SERVICIO CIVIL”, que las entidades municipales deben implementar la carrera administrativa, la cual debe estar orientada a la efectividad de la función administrativa, y así garantizar oportunamente la estabilidad y justa retribución a los empleados municipales que estén dentro de ella.

De igual forma la Constitución en su Art. 218 establece: “que los funcionarios y empleados públicos deben estar al servicio del Estado y no de una fracción política determinada, además que no podrán prevalerse de sus cargos para hacer política partidista y quien lo manifieste será sancionado de conformidad a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal”. Este artículo debe comprenderse que todo empleado público se debe al servicio del Estado y no del partido político que está gobernando en ese momento, tampoco podrán andar involucrados en política partidista, si es así serán sancionados de acuerdo como lo establece la ley.

La carrera administrativa en El Salvador se fundamenta en el Art. 219 Cn., en cuyo primero y segundo incisos expone que “la Ley regulará las condiciones de ingreso a la administración de funcionarios o empleados; los ascensos, traslados y despidos; asimismo los deberes de los servidores públicos y los recursos contra las resoluciones que los afecten; también garantizará a los empleados públicos la estabilidad en el cargo”.

De igual forma el trabajador adquiere el derecho a la estabilidad laboral contemplado en el Art. 219 de la Constitución, es decir al derecho a ejecutar el trabajo que se le haya asignado del cual no puede ser privado sin ser previamente oído y vencido en juicio con arreglo a las leyes.

(Alvaro E., 2009)

### **Código de Trabajo**

Tiene el objetivo de que los trabajadores contratados bajo la figura del contrato, gocen de estabilidad laboral dentro de la institución y que no sean despedidos por causas injustificadas, de conformidad al artículo 55 inciso primero.

Según lo expuesto anteriormente el Código de Trabajo regula las prestaciones a las que todo trabajador tiene derecho, en relación a salarios, jornadas de laborales, aguinaldos, días de asueto, vacaciones y descansos semanales. Asimismo las obligaciones que posee y las sanciones a imponerse ante el incumplimiento por parte de patronos y empleadores.

### **Código Municipal**

El presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. De tal forma como lo dicta el art. 6 numeral 4; las municipalidades tienen la competencia de nombrar y extraer funcionarios ó empleados dentro de sus dependencias.

Según lo expuesto anteriormente el Código Municipal en el art. 58 inciso 2 dicta que todo miembro del concejo municipal, tendrá en derecho a conservar su cargo, o a ser nombrado con las mismas garantías de un empleo similar o en otro de mayor rango.

Por otra parte en el artículo 110 del Código Municipal, menciona que todas las municipalidades deben constituir en su autoridad la carrera administrativa de acuerdo a lo establecido por la Ley. Asimismo en el artículo 111, establece que ningún familiar de uno de los miembros del consejo, podrán optar por un cargo público.

(Centro de Documentacion Legislativo, s.f.)

### **Ley de Ética Gubernamental**

Tiene como objeto normar y promover el desempeño moral en la función pública, previniendo, detectando y sancionando la corrupción de los servidores públicos que utilicen sus cargos para beneficiarse ilícitamente.

Dicho anteriormente, su ámbito de aplicación va enfocado a todos los servidores públicos, permanentes que ejerzan su cargo por elección, nombramiento por la autoridad competente que presten sus servicios en entidades municipales estableciendo sus prohibiciones y derechos.

Asimismo dicha ley crea, el Tribunal de Ética Gubernamental, que es la encargada de recibir denuncias de particulares como de funcionarios, debido a su función sancionadora que está dirigida a todos los servidores públicos, funcionarios o empleados por elección, en particular énfasis para caso de corrupción.

(Tribunal de Ética Gubernamental)

## **Ley de la Carrera Administrativa Municipal**

Tiene como finalidad principal desarrollar los principios constitucionales relativos a la Carrera Administrativa Municipal, tal como lo establece el artículo 1 se debe garantizar la eficiencia de la administración pública a través del ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal de las personas que soliciten y cumplan los requisitos para el ingreso. Además prohíbe la mezcla de lo jurídico con lo político en lo referente a la función pública, dejando la mala costumbre de no asignar personal previamente calificado, ya que los nombramientos se dan por fanatismos políticos y por amistades dejando de lado la preparación técnica, académica, o capacidad para desempeñar el cargo.

Por otra parte la Ley obliga que deben brindar capacitación permanente y estabilidad en el cargo de los funcionarios y empleados municipales, la posibilidad de ascenso en base a su capacidad profesional, evitando discriminaciones de cualquier índole.

Asimismo el artículo 47, expone que todo funcionario público tendrá el derecho a recibir capacitaciones constantes que ayuden a optimizar de mejor manera el cargo que desempeñan y a actualizar sus conocimientos y desarrollar habilidades y por último el capítulo IV, dentro del artículo 51 menciona las formas de retiro de los funcionarios y empleados de la carrera administrativa municipal. Según el art. 67 Las sanciones de despido serán impuestas por el Concejo, el Alcalde o la Máxima Autoridad Administrativa, según el caso, previa autorización del Juez de lo Laboral o del Juez con competencia en esa materia.

(Asamblea Legislativa de El Salvador, 1995)

## **Ley de la Corte de Cuentas de la República**

La Corte de Cuentas de la República es la que debe cumplir por la legalidad, eficiencia, economía, efectividad y transparencia de la gestión al examinar las actividades financieras, administrativas y operativas de las entidades y servidores sujetos a su jurisdicción.

El artículo 5 de la Ley menciona, en el numeral 1, que dicha institución debe realizar auditoría externa financiera, operación o de gestión a las entidades y organismos que administren recursos del Estado, así mismo en el numeral 2) señala que podrá dictar las políticas, normas técnicas y demás disposiciones, para la práctica de la auditoría gubernamental.

(Asamblea Legislativa de El Salvador, 1995, et.al.)

### **2.4 NORMATIVA TÉCNICA APLICABLE**

#### **Normas de Auditoría del Sector Gubernamental**

Las Normas de Auditoría del Sector Gubernamental emitidas según Decreto n° 5 de fecha 14 de septiembre de 2004, publicadas en el diario oficial n° 18, tomo n° 364 del 29 de septiembre del mismo año; son de obligatoria aplicabilidad para el ejercicio de la auditoría gubernamental, la cual es realizada por firmas de auditoría debidamente inscritas en el registro de firmas de la Corte de Cuentas de la República, según el artículo 3 de la respectiva norma, y además son desarrolladas por dicha institución, las cuales tienen como objetivo mostrar el comportamiento individual que deben poseer los auditores, en el cumplimiento de sus obligaciones y en el ejercicio de sus atribuciones durante el proceso de la auditoría gubernamental.

(Normas de Auditoría del Sector Gubernamental, s.f.)

### **Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Corte de Cuentas de la República**

Las normas técnicas de control interno, emitidas mediante Decreto No. 1 de fecha 9 de marzo del 2006, publicado en el Diario Oficial No. 62, Tomo No. 370, del 29 de marzo del 2006, fueron emitidas las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Corte de Cuentas de la República son aquellas que constituyen el marco básico para establecer pautas generales que orienten la operatividad de las entidades del sector público, ya que a través de la aplicabilidad se mantendría un adecuado sistema de control interno, para el logro de la eficiencia, efectividad, economía y transparencia en la gestión que desarrollan.

(Corte de Cuentas de la República, et.al.)

### **Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental**

Las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, son emitidas Decreto No. 7 de fecha 18 de febrero del 2016, publicado en el Diario Oficial No. 58, Tomo No. 410, del 31 de marzo del 2016, son de cumplimiento obligatorio para la práctica profesional de la auditoría gubernamental realizada por los auditores internos del sector público y es aquella actividad independiente que se encarga de mejorar las operaciones de una institución cumpliendo sus objetivos a través de un enfoque organizado, disciplinado para evaluar la eficiencia y eficacia.

(Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, et.al., 2016)

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El problema relacionado con la falta de procedimientos de auditoría para evaluar los procesos de contratación, sanción y despido en las alcaldías en cumplimiento a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, fue investigado mediante un proceso sistemático, disciplinado y controlado, directamente se relaciona con un enfoque cuantitativo, desde una perspectiva general busca a través de mediciones numéricas cuantificar, reportar, medir que sucede y así proporcionar información más específica de la realidad que podemos explicar y predecir.

Asimismo la información recopilada, aporta potencialmente mayor valor de análisis cuantitativo por medio de la tabulación en Excel y de programas como SPSS, el cual es una útil herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico.

Por otra parte dicho enfoque tienen el propósito de describir elementos específicos de comprobación que permitan una alternativa de solución, y así de esta manera proporcionar resultados válidos que respondan a los objetivos originalmente planteados.

En conclusión se puede decir que el tipo de estudio fue descriptivo, ya que no sólo busca conocer y descubrir lo referente al cumplimiento de la Ley, sino también la aplicación de procedimientos por parte de auditoría interna y externa; para la evaluación de las operaciones referentes al proceso de contratación, sanción y despido en las municipalidades de El Salvador.

Por otra parte se realizó entrevista al contador de la Alcaldía de El Carrizal del departamento de Chalatenango para verificar si se siguen los lineamientos establecidos dentro de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, por lo que se expuso que los manuales establecidos



para la contratación de empleados no han sido actualizados de acuerdo a las disposiciones de la mencionada Ley, y además que no se ha realizado examen de auditoría para verificar dicho cumplimiento por parte de la Corte de Cuentas de la República, de esta manera fue diseñado un cuestionario con preguntas cerradas y de opción múltiple para que los auditores de la Corte de Cuentas de la República den respuesta sobre la aplicabilidad de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. En consecuencia se ha elaborado de esta manera para facilitar la accesibilidad de la información y así desarrollar un análisis más detallado sobre los resultados.

### **3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL.**

#### **3.2.1 Espacial o geográfica**

La investigación se llevó a cabo en las municipalidades del departamento de Chalatenango con el propósito de verificar el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, en relación al proceso de contratación, sanción y despido, tomando como referencia la alcaldía de El Carrizal del departamento de Chalatenango.

#### **3.2.2 Temporal**

La investigación comprenderá un periodo de cuatro años contenida desde el 2012, que fue el año en que se hizo efectiva la aplicabilidad de parte de las alcaldías la Ley de la Carrera Administrativa Municipal hasta el año 2015.

### **3.3 SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO**

#### **3.3.1 Unidades de análisis**

Las unidades de análisis en la investigación estuvo conformada por los auditores de la Corte de Cuentas de la República, según datos proporcionados por la institución.

#### **3.3.2 Población**

El universo objeto de la investigación estuvo conformado por 520 empleados que se desempeñan como auditores de la Corte de Cuentas de la República; información que fue proporcionada por la unidad de acceso a la información pública.

#### **3.3.3 Muestra**

El cálculo de la muestra del universo de los auditores se determinará en base a los siguientes aspectos:

Se considerará un error del 5%, debido a que al escoger una muestra, se pierde representatividad del total de la población, se estima un nivel de confianza del 90% de que la estimación de la investigación a realizar se ajuste a la realidad y un 10% de fracas

o, es decir que los resultados no sean de acorde a la realidad, estos valores se utilizaran en la fórmula estadística para poblaciones finitas, de la siguiente forma:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N-1)e^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra.

N= 520 auditores (población).

Z= 1.64 (Coeficiente de confianza).

e= 0.05 de margen de error.

P= 0.90 de probabilidad de éxito de que el problema esté.

Q= 0.10 de probabilidad de fracaso.

### Datos

Se sustituye, y se tiene:

$$n = \frac{(1.64)^2(0.90)(0.10)(520)}{(520-1)(0.05)^2+(1.64)^2(0.90)(0.10)}$$

$$n = \frac{(2.6896)(46.80)}{1.2975+0.2421}$$

$$n = \frac{125.87}{1.5396}$$

$$n \approx 81.755$$

$$n = 82$$

La muestra a utilizar para propósitos de investigación estará conformada por 82 auditores de la Corte de Cuentas de la República.

### **3.3.4 Variables e indicadores**

#### **Variable independiente:**

Procedimientos de auditoría de gestión.

#### **Variable dependiente:**

Evaluar el cumplimiento de Ley de la Carrera Administrativa Municipal, aplicables a los procesos de contratación, sanción y despido.

#### **Indicadores:**

- Número de denuncias realizadas.
- Abusos a empleados.
- Cantidad de despidos.
- Sanciones interpuestas.
- Aumento en contrataciones.
- Cambios de administraciones políticas.
- Falta de interés.

## **3.4 TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 Instrumentos de medición.**

El cuestionario se utilizó para la recolección de datos, con preguntas cerradas y preguntas de opción múltiple, se elaboró en un solo formato dirigido a los auditores de la Corte de Cuentas

de la República, según las condiciones de la asignación de la muestra. Asimismo se usaron las siguientes técnicas en el desarrollo de la investigación:

- **Sistematización bibliográfica:** se efectuó por medio de un resumen de la información disponible en la parte legal y técnica, mediante el uso de diferentes fuentes, tanto primarias como secundarias relacionados al estudio.
- **La encuesta:** se diseñó un cuestionario el cual estará dirigido a los auditores de la Corte de Cuentas de la República.
- **La entrevista a través del Departamento de Acceso a la Información Pública de la Corte de Cuentas de la República** para que proporcionen información oportuna en base a la ejecución de auditorías enfocadas en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en las alcaldías del departamento de Chalatenango.

### **3.4.2 Técnicas y procedimientos para la recopilación de información**

#### **Prueba piloto**

Con el propósito de validar la investigación se llevó a cabo la prueba piloto en la Corte de Cuentas de la República haciendo uso del Departamento de Acceso a la Información Pública donde amablemente proporcionaron información relacionada al tipo de auditoría que desarrollan en las alcaldías del departamento de Chalatenango, e indagar si han sido auditadas a partir del año 2012.

Y así de esta manera conocer que auditorías se han realizado al área de recursos humanos aplicando la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

### **3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para el procesamiento de los datos recolectados se hizo uso del programa Excel y de SPSS, ya que estos proporcionan instrumentos ideales para representación de los datos obtenidos mediante el cuestionario.

#### **3.5.1 Análisis e interpretación de los datos procesados**

Para el análisis e interpretación de los datos se utilizó tablas tabuladas y gráficos proporcionados en una hoja electrónica de Excel que muestren de manera idónea los resultados de la investigación que fueron llevados a través del cuestionario, y así analizar e interpretar los datos del estudio.

Los resultados obtenidos se presentaron de la siguiente manera:

- Pregunta sometida a evaluación
- Objeto de la pregunta
- Resultado de la pregunta: en que se presentaron los datos de forma numérica.
- Se establecieron frecuencias relativas y absolutas que resumirán los datos a través de gráficos de pastel para visualizar los resultados de forma comparativa.
- Los datos tabulados fueron analizados relacionando las variables implicadas dentro del estudio.
- Se realizó el respectivo diagnóstico mediante los datos obtenidos.

### 3.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																											
	Marzo			Abril				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
ACTIVIDADES	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>ANTEPROYECTO</b>																																											
Clases inductivas	■	■	■	■	■	■																																					
Planteamiento del problema				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																													
Delimitación de la investigación					■	■																																					
Justificación de la investigación						■	■	■	■																																		
objetivos de la investigación						■	■	■	■																																		
Marco teorico tecnico y legal						■	■	■	■																																		
Diseño Metodológico					■	■	■	■	■																																		
Formulación de Hipótesis					■	■	■	■	■																																		
<b>CAPITULO I</b>																																											
Planteamiento del problema							■	■	■	■	■	■	■	■																													
Justificación de la investigación										■	■	■	■																														
objetivos de la investigación										■	■	■																															
Formulación de Hipótesis							■																																				
<b>CAPITULO II MARCO TEORICO</b>																																											
Estado actual del hecho o situación													■	■	■	■																											
Principales Definiciones													■	■																													
Legislación Aplicable													■	■	■	■																											
Normativa Técnica Aplicable														■	■	■	■																										
<b>CAPITULO III DISEÑO METODOLOGICO</b>																																											
Enfoque y tipo de investigación														■	■	■	■																										
Delimitación espacial y temporal														■	■	■	■	■	■																								
sujetos y objeto de Estudio															■	■	■	■	■																								
Técnicas y procedimiento para la recopilación de la información																■	■	■	■																								
Procesamiento y análisis de la investigación																	■	■	■	■																							
Presentación de Resultados																		■	■	■	■																						
Diagnostico																			■	■	■	■																					
<b>CAPITULO IV PROPUESTA CASO PRÁCTICO</b>																																											
Elaboración de propuesta																																											
Entrega de la propuesta																																											
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>																																											
<b>Entrega Final</b>																																											

### 3.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.7.1 Tabulación y análisis de resultados

##### Participación en auditoría de recursos humanos a las municipalidades

		1. ¿Ha participado en auditoría de Recursos Humanos practicadas a las alcaldías?			
		Si		No	
2. Si no ha participado ¿Cuáles han sido las razones por la que no lo ha hecho?	Falta de personal	0	0	0	0%
	No lo ha incluido en el plan del trabajo	0	0	14	31%
	No hay personal capacitado	0	0	1	2%
	No se lo han solicitado	0	0	31	69%
	No aplica	39	0	0	0%
	No respondió	0	0	4	9%
	<b>Total</b>	<b>39</b>		<b>45</b>	<b>84</b>

#### Análisis

Se determinó que del 54% de auditores que no ha realizado auditoría en las municipalidades, específicamente al área de recursos humanos, las principales causas por las que no la realizan son por la falta de solicitud por parte de los jefes de cada dirección de auditoría para la ejecución de un examen a esta área, otra razón es que la Corte de Cuentas de la República establece como prioridad a otros departamentos que consideran de mayor impacto por el manejo de recursos financieros del Estado, por ende no lo incluyen en su plan anual de trabajo, además se manifiesta que solo se realizan auditoría a esta área por demandas ciudadanas.



### Procesos examinados según la Ley de la Carrera Administrativa Municipal

		1. ¿Ha participado en auditoría de Recursos Humanos practicadas a las alcaldías?			
		Si		No	
3. ¿Cuáles procesos ha examinado según lo establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?	Contrataciones	36	92%	0	0%
	Sanciones	21	54%	0	0%
	Despidos	20	51%	0	0%
	No Aplica	0	0%	45	100%
	No Contesto	1	3%	0	0%
	<b>Total</b>	<b>39</b>		<b>45</b>	<b>84</b>

### Análisis

Los auditores que manifestaron que habían participado en auditoría de recursos humanos practicadas en las alcaldías un 92% menciona que los procesos que mayormente han evaluado ha sido la contratación de empleados, siguiendo el proceso de sanciones, y por último los procesos de despidos, sin embargo enfatizando en las municipalidades de Chalatenango solo un 4% ha realizado auditoría al área de recursos humanos, y una de ellas es por medio de una demanda ciudadana , por lo que se ha podido determinar primeramente, la falta de participación de auditoría al área de recursos humanos en las municipalidades, y que en gran parte; las auditorías a esta área solo se desarrollan por la imposición de demandas.

### Razones por falta de cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal

		9. ¿Considera que las alcaldías cumplen con la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?					
		Si		No		No contesto	
10. ¿A su juicio cuales serían las razones por lo que las alcaldías no cumplen con la Ley de la Carrera Administrativa?	No hay personal capacitado	0	0%	17	30%	0	0%
	son decisiones políticas	0	0%	44	79%	0	0%
	No lo considera necesario	0	0%	13	23%	0	0%
	No aplica	21	0%	0	0%	0	0%
	No contesto	0	0%	0	0%	7	%
	<b>Total</b>	<b>21</b>		<b>56</b>		<b>7</b>	<b>84</b>

#### Análisis:

Del total de 56 auditores que contestaron que no se da un cumplimiento de la Ley, han manifestado que la razón principal con un 79%, es por decisiones políticas del partido que gobierna, agregando que no se dan auditorías de recursos humanos que ayude a su aplicabilidad; otra causa que indican que lo genera es la falta de capacitación a esta área o por que no lo consideran necesario.

**Beneficios en un documento técnico que contenga procedimientos para evaluar el proceso de contratación, sanción y despido en las municipalidades.**

		13. ¿Estaría interesado sobre un documento técnico para evaluar los procesos de contratación, sanción y despido de empleados municipales?						
		Si		No		No contesto		Total
14. ¿Qué beneficios considera que obtendría al proporcionarle un documento que contenga procedimientos para evaluar la contratación, sanción y despido de empleados por parte de las alcaldías?	Facilitaría la Evaluación	52	62%	0	0%	0	0%	52
	Sería más eficiente	23	27%	0	0%	0	0%	23
	Detalle de procedimientos	21	25%	0	0%	0	0%	21
	Asegura el cumplimiento	51	61%	0	0%	0	0%	51
	No contesto	2	2%	1	1%	2	2%	5
	<b>Total</b>	<b>81</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>84</b>

**Análisis:**

Del total de encuestados independientemente si ha realizado auditoría al área de recursos humanos o no manifestó que estaría interesado en un documento técnico y legal, ya el 62% de auditores contesto que se obtendría el beneficio de facilitar la evaluación de la Ley para asegurar su cumplimiento, y además que daría como resultado la eficiencia en los procesos de contratación, sanción y despido. A través del documento se tendría una mejor evaluación y cumplimiento de la

Ley y sería de gran utilidad para los auditores para mejorar los controles internos en las municipalidades y así evitar las causas que originan su falta de aplicabilidad.

### **1.7.2 Diagnóstico de la investigación.**

Con el propósito se requiere elaborar un diagnóstico de los resultados obtenidos de las interrogantes planteadas a los auditores de la Corte de Cuentas de la República, con la intención de identificar las causas que originan la problemática en estudio, enfatizando en los elementos importantes evaluados.

#### **Participación y conocimiento de auditorías practicadas al área de recursos humanos, en relación al cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.**

Los auditores de la Corte de Cuentas de la República que no han realizado auditoría al área de recursos humanos, se da por las principales causas de no solicitarlo por ende no lo incluyen en su plan anual de trabajo y además por la falta de interés para evaluarla. Esto se da por la prioridad de evaluar otros departamentos, por ejemplo: áreas financieras, ya que administran el manejo de recursos económicos, esto en su parte genera la falta de cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en las municipalidades; y solamente se realizan cuando se interponen demandas. (Pregunta 2, anexo 2).

Por otra parte los auditores en la actualidad para la realización de una auditoría de gestión al proceso de contratación, sanción y despido basan sus conocimientos en las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Corte de Cuentas de la República, así como también en el Manual de Auditoría del Sector Gubernamental y en las Normas de Auditoría gubernamental, dando como

consecuencia una dualidad de criterios, que en su parte es un beneficio para las municipalidades para mejorar sus procesos a través de las recomendaciones de la auditoría. (Pregunta 4, anexo 2).

### **Cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en los procesos de contratación, sanción y despido**

El total de encuestados que ha participado en auditoría de recursos humanos a las alcaldías se han enfocado a evaluar principalmente el proceso de contratación, seguido de la sanción y por último el despido, con relación a las contrataciones, las alcaldías no realizan exámenes de conocimientos generales o especiales para los empleados que desean optar por un cargo; si bien, mantienen la existencia de procedimientos escritos para el control y registro de empleados municipales en la carrera administrativa, pero no los mantienen constantemente actualizados. (Pregunta 3, anexo 2).

Según lo expuesto anteriormente, se tienen conocimientos sobre demandas vinculadas a las alcaldías en contra de los derechos laborales de los empleados, por lo que no hay un debido cumplimiento de la Ley en la imposición de sanciones. Las causas que lo originan van desde que no se siguen los procedimientos establecidos, y además que no cumplen principalmente por influencias de decisiones políticas, y por que no lo consideran necesario, además de la falta de disponibilidad de recursos económicos. (Pregunta 7,10 anexo 2).

En consecuencia los procesos de contratación y despido no son cumplidos debidamente principalmente por cambios de gobierno local, dado que el trato se genera a partir de la relación del solicitante, con el partido político que asume el poder, o también por un familiar o

recomendado, mencionando que no prevalece el conocimiento de mérito para la selección de empleados públicos.

### **Documento técnico y legal de procedimientos de auditoría para evaluar el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.**

El 96% de los auditores encuestados (ver pregunta n°13 en anexos) están interesados en un documento técnico que contenga procedimientos para evaluar los procesos de contratación, sanción y despido de empleados municipales, ya que consideran que les facilitaría la evaluación de los procesos de contratación, sanción y despido, además de asegurar el cumplimiento de la normativa técnica y legal. Por tal razón están interesados a que se les proporcione una herramienta que contenga procedimientos que garanticen el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. (Pregunta 13, 14 anexo 2).

Un aspecto positivo es que los auditores cuentan con la capacidad profesional para evaluar el cumplimiento de la Ley, ya que han recibido capacitaciones enfocadas a esta área (ver pregunta n°12 en anexos), por lo que sumado con un documento técnico que brinde lineamientos técnicos para el desarrollo de las auditorías ayudaría a optimizar los procesos de contratación, sanción y despido en las alcaldías. (Pregunta 12, anexo 2).

### **Auditoría de recursos humanos en el departamento de Chalatenango**

El objeto de estudio de la investigación está enfocada en el departamento de Chalatenango y solo se ha realizado una auditoría especial al área de recursos humanos por una demanda ciudadana, por lo tanto los auditores que han realizado auditorías en ese departamento, solamente tres han realizado auditoría a esa área aplicando la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Por otra parte con entrevista en la Corte de Cuentas de la República, específicamente a la jefa de la unidad del departamento de Chalatenango, explicó que en gran medida el desarrollo de la auditoría va enfocada a un área en especial, por ejemplo, como presupuesto, y si consideran necesario hacen procedimientos generales en otras áreas cuando se tiene conocimiento de violación de derechos laborales e incumplimientos de la normativa técnica y legal en las municipalidades.

Asimismo en las diferentes municipalidades a nivel nacional se están dando violaciones a los derechos laborales a los empleados, ya que a través de noticias en medios de comunicación se han expuesto casos de despidos o contrataciones por influencias políticas por cambios de gobierno municipal; y sumado a esto, que no se realizan auditorías especiales por falta de disponibilidad de tiempo en su ejecución y además por la prioridad en otras áreas.

## **CAPÍTULO IV.**

### **PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DE GESTION PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL, APLICABLES AL PROCESO DE CONTRATACION SANCION Y DESPIDO**

#### **4.1 Planteamiento del caso**

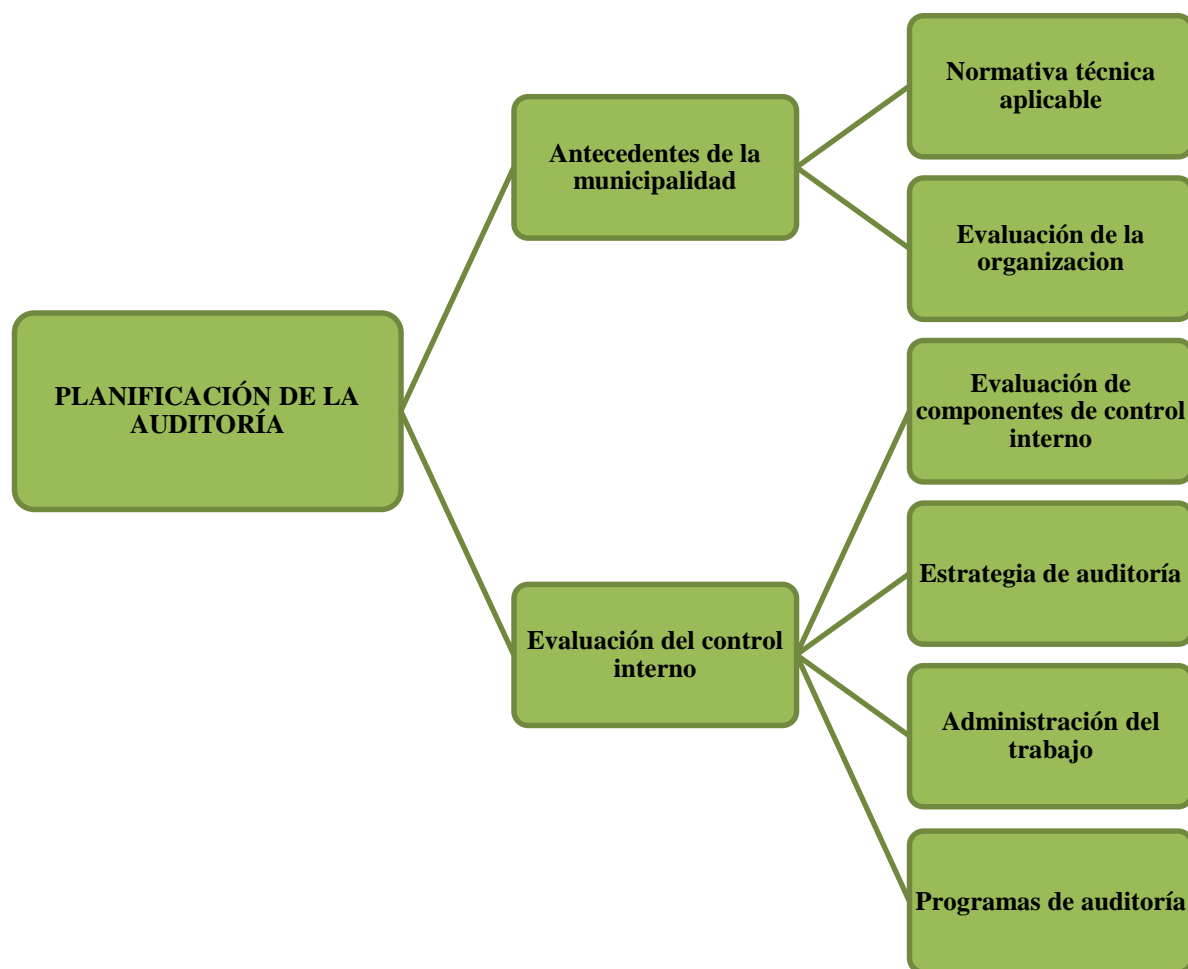
En el presente capítulo se detalla la propuesta del trabajo de graduación que consiste en desarrollar una herramienta con procedimientos de auditoría de gestión para aplicarlos en las municipalidades en el área de recursos humanos con el objetivo de evaluar que la gestión sea de forma eficiente, eficaz y económica en cumplimiento con los objetivos establecidos.

La finalidad es evaluar el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el área de recursos humanos en los procesos de contratación, sanción, despido, demandas, litigios, abusos, ascensos y traslados de empleados municipalidades.

En la planeación de la auditoría de gestión se hará una evaluación del control interno, se construirá las generalidades de las unidades de análisis del sector municipal, tomando como base la alcaldía de El Carrizal.



## 4.2 Estructura del plan de solución.



### **4.3 Beneficios y limitantes de la auditoría de gestión**

#### **Beneficios**

- Los procedimientos de auditoría de gestión ayudarán al cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Se tendrá un mejor control en los procesos que se desarrollan en el área de recursos humanos.
- La auditoría de gestión contribuirá a tener un sistema de control interno eficiente y eficaz.
- Se brindará recomendaciones pertinentes para ayudar a mejorar la operatividad de la alcaldía.

### **4.4 Desarrollo de caso práctico**

#### **Conocimiento previo**

Con el propósito se requiere elaborar un diagnóstico de la entidad, con el efecto de comprobar las causas que originan la falta de eficacia en la gestión pública de la alcaldía de El Carrizal del departamento de Chalatenango, se ha verificado que la municipalidad cuenta con un personal de acuerdo a sus necesidades para la ejecución de sus actividades, sin embargo, se ha mostrado una falta de interés de enriquecer la formación de su personal, tal como lo exige la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, para lo cual ayudaría a propiciar en gran medida el desempeño de los servicios que brinda el empleado, donde implícitamente se beneficiaría la población.

La alcaldía no posee un plan de capacitaciones para el personal, debido a esto no se permite desarrollar el potencial de los empleados para mejorar la operatividad de las actividades que realiza.

Asimismo se verificó que no se realizan evaluaciones del desempeño al personal, por lo que no puede medirse el trabajo del empleado, y así identificar las fallas o errores que cometen, o bien la oportunidad de optar a un cargo mayor al que desempeña.

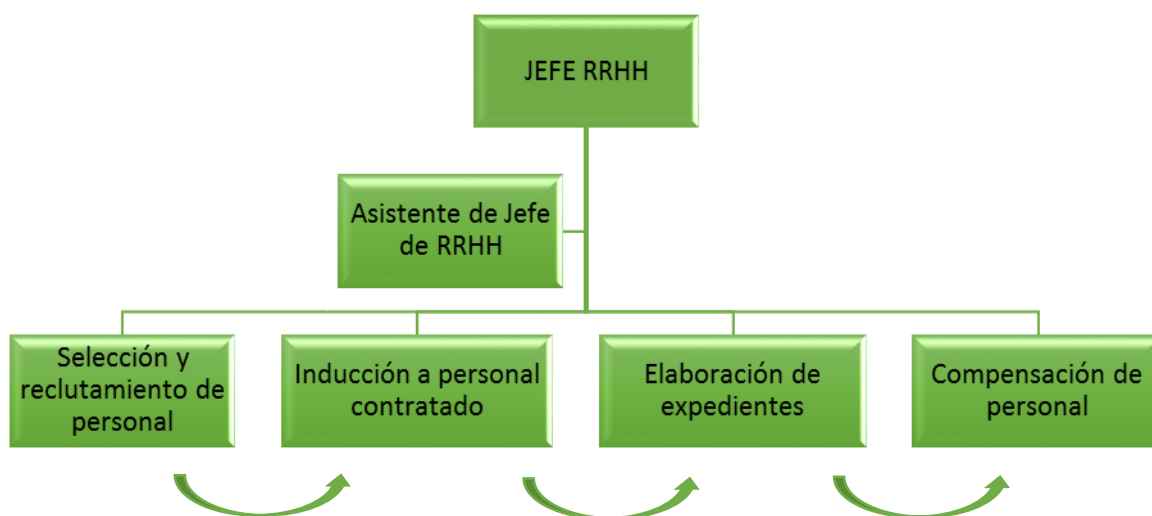
De igual forma tampoco se realizan concursos para seleccionar a personas idóneas y competentes para un cargo en la municipalidad, ya que los manuales que se utilizan están desactualizados y no van de acuerdo a las exigencias de la Ley. Además la falta de conocimiento de los empleados sobre su aplicación conlleva a que no se dé el debido cumplimiento.

Según lo expuesto anteriormente la alcaldía de El Carrizal cuenta con el interés para mejorar la gestión municipal a través de la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, por esta razón se realizarán procedimientos de auditoría con base a la Ley para tener un debido control sobre los procesos que se realizan en el área de recursos humanos.

### **Conocimiento del área a examinar.**

El motivo de la realización de auditoría de gestión, es evaluar la eficiencia, eficacia en los procesos que realiza el departamento de recursos humanos en la Alcaldía Municipalidad de El Carrizal, departamento de Chalatenango, así poder evaluar la gestión en el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

### Estructura del departamento de recursos humanos.



### FODA del departamento de recursos humanos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente ambiente de trabajo.</li> <li>• Buenos canales de comunicación.</li> <li>• El personal se encuentra motivado a la mejora.</li> <li>• Personal responsable en el cargo que desempeña.</li> <li>• Recursos informáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe definición de puesto de trabajo y competencias.</li> <li>• El departamento de RRHH no cuenta con personal capacitado.</li> <li>• No están definidos la misión, visión y valores de la municipalidad.</li> <li>• Falta de integración a planes y programas.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de nuevas herramientas informáticas.</li> <li>• Contratación de más personal para RRHH.</li> <li>• Creación de nuevas funciones que mejoren el área de RRHH.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de información por parte de empleados RRHH a otras municipalidades.</li> <li>• Despido de empleados por cambios de gobierno.</li> <li>• Falta de personal capacitado.</li> </ul>

### **Recolección de Información.**

El auditor debe conocer, seleccionar técnicas de recolección de información adecuadas, que le permitan obtener un conocimiento y comprensión de la entidad. Estas técnicas se clasifican en: técnicas verbales, oculares, documentales, físicas y escritas; asimismo, debe manejar destrezas, habilidades y prácticas comunes como: pruebas selectivas, evaluación de riesgo, selección de estándares, y herramientas de tecnología de información y comunicación (TIC).

Para la recolección de información de la Alcaldía de El Carrizal se utilizó técnicas verbales, las cuales consistieron en la entrevista al personal de la municipalidad obtenido la mayor cantidad de información, ayudando a obtener ideas para la elaboración de programas de auditoría, en donde se identificaron las principales debilidades dentro de la entidad. De igual forma se hizo uso de técnicas oculares en las que se pudo observar como es llevada a cabo la gestión en la alcaldía y las condiciones de los empleados.

Asimismo se planteó la técnica documental tanto física como escrita, en donde se pudo verificar que los manuales que se utilizan para la gestión del recurso humano no están debidamente

actualizados y se siguen los estándares antiguos para la contratación de empleados, lo que da como consecuencia la contratación de personal no idóneo, despidos injustificados, personal no capacitado generando el incumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

#### **4.4.1 Memorandum de planeación**

##### **Antecedentes de la alcaldía municipal de El Carrizal**

La alcaldía municipal fue fundada en la ciudad de San Salvador en el año de 1824 y fue instituida por la guerrilla nacional el 25 de junio de 1982 y pasa a formar parte de las alcaldías en exilio, con el transcurso del tiempo se traslada al departamento de Chalatenango, específicamente en la colonia Ojo de Agua, poco tiempo después al centro de la ciudad frente al comercial el baratillo.

Posteriormente en mayo de 1994 se realizan las elecciones municipales y gana la alcaldía don José Efraín León y traslada la municipalidad para el municipio del carrizal, donde se encuentran sus instalaciones hasta la fecha.

##### **Generalidades de la alcaldía municipal de Carrizal**

La alcaldía municipal del Carrizal a la fecha no cuenta con una estructura organizativa definida, incluyendo el organigrama, misión, visión y valores; por esta razón se ha elaborado la siguiente propuesta:

## **Misión**

“Somos un Gobierno Municipal que brindamos servicios ágiles, oportunos y de calidad promoviendo el desarrollo local y la transparencia de los recursos, en un ambiente dinámico de corresponsabilidad y respeto”.

## **Visión**

“Ser una ciudad segura, limpia, ordenada, moderna, eficiente, transparente y promoviendo la inversión comercial, trabajando por el turismo y por una identidad propia”.

## **Valores**

- **Colaboración**

Mantener un espíritu de trabajo en la realización de todas las actividades y tener siempre la disponibilidad para colaborar en las diferentes áreas de la municipalidad.

- **Equidad**

Respeto mutuo entre los compañeros de trabajo, ser siempre comprensible en las ideas y pensamientos de los demás y fortalecer el desarrollo dentro del municipio mediante la participación de igual oportunidades.

- **Compañerismo**

Comunicación eficiente entre todos los miembros que laboran en las distintas dependencias y apoyo mutuo en las necesidades que puedan generarse en el ambiente de trabajo y así brindar mejores servicios a la población.

- **Eficiencia**

Aplicar los recursos humanos con eficacia y eficiencia en las actividades y en la utilización de materiales necesarios para el desarrollo de diferentes actividades y lograr un trabajo con calidad.

- **Honestidad**

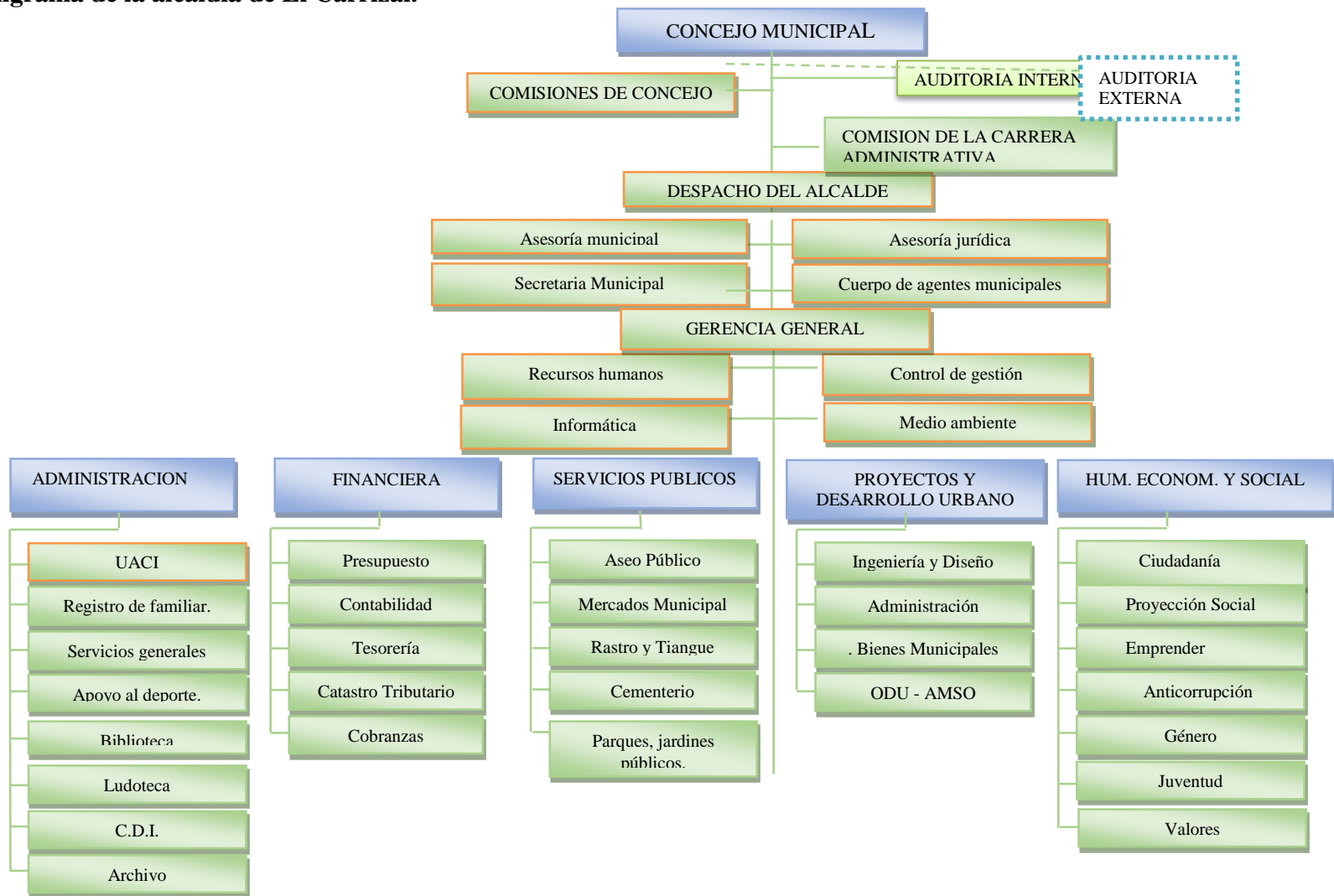
Transparencia en la gestión municipal, tomando en consideración la utilización mínima y necesaria de recursos humanos y materiales.

- **Servicio**

Vocación de servicio y amabilidad en los servidores públicos para brindar a la población un servicio con diligencia y dar una excelente atención a la ciudadanía.



## Organigrama de la alcaldía de El Carrizal.



(Forma de esquema diseñado por el grupo de trabajo)

## **Leyes, reglamentos y otras normas aplicables a la municipalidad de El Carrizal**

Se efectúa un análisis interno y externo de la municipalidad tomando en cuenta aspectos jurídicos es aplicable en la alcaldía, la cual se detalla a continuación:

- Constitución de la República.
- Ley de la Corte de Cuentas de la República
- Código Municipal
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal
- Ley de Ética Gubernamental
- Ley y Reglamento del FODES.
- Ley del ISSS.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones

## **Personal clave de la municipalidad**

En relación al área a evaluar en la auditoría de gestión se tiene como personal clave a las siguientes unidades.

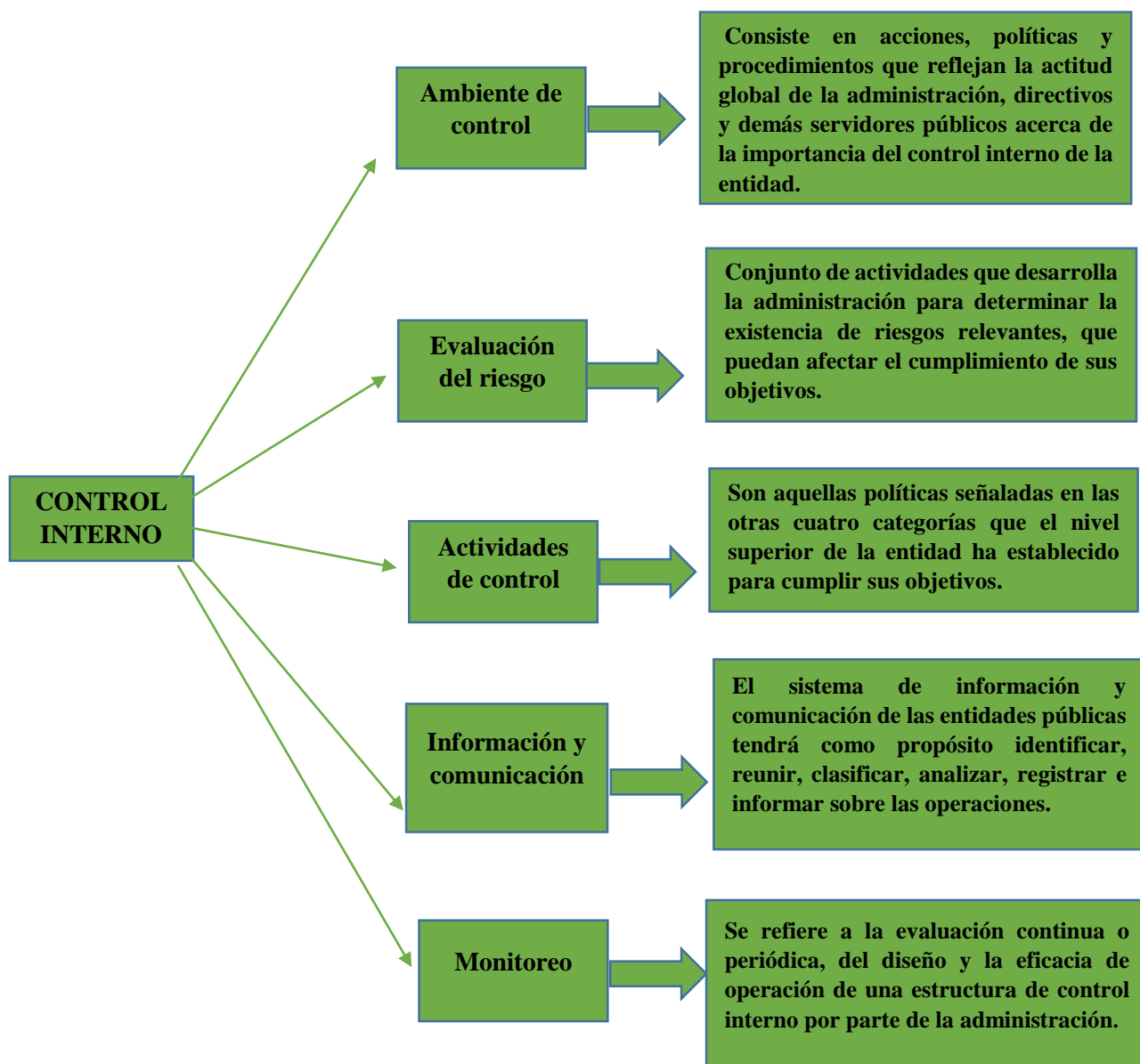
<b>UNIDAD</b>	<b>Responsable</b>
<b>Encargado Recursos Humanos</b>	<b>Rufino Rivera Santos: Encargado de personal que labora en la municipalidad.</b>

Se ha elaborado un FODA de la alcaldía municipal del Carrizal para poder tener un mejor análisis y conocimiento de la entidad, así poder evaluar los aspectos a examinar.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamiento de programas de seguridad ciudadana y cultura en la municipalidad.</li> <li>• Apoyo de entidades para la ejecución de programas.</li> <li>• Manejo eficiente de los desechos sólidos.</li> <li>• Credibilidad e imagen del señor Alcalde ante los ciudadanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La alcaldía municipal posee una estructura de áreas, pero no está bien definida y hay algunas que no existen</li> <li>• Los manuales están desactualizados.</li> <li>• No se brinda capacitación a los empleados</li> <li>• No cuenta con instructivos para el reclutamiento y selección del personal.</li> <li>• Mala aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa</li> <li>• No se realizan evaluaciones a los empleados para el desempeño laboral.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Futuras capacitaciones al personal para mejorar los servicios.</li> <li>• Oportunidades económicas para desarrollar los proyectos.</li> <li>• Mejorar la gestión municipal en todos sus aspectos.</li> <li>• Brindar a la población un lugar más seguro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de gobierno municipal</li> <li>• Imposición de demandas laborales.</li> <li>• Exigencia de los ciudadanos de servicios de mejor calidad.</li> <li>• Escasez de recursos económicos y financieros.</li> <li>• Interpretación equivocada de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.</li> </ul>

#### 4.4.2 Evaluación del sistema de control de la municipalidad de El Carrizal.

##### Estructura y componentes del control interno



## Evaluación del sistema de control interno de la municipalidad

El cuestionario de control interno es dirigido a responsable del área de recursos humanos, así como de otras áreas de la municipalidad, en consideración al control sobre el proceso de contratación, sanción y despido de empleados municipales, y además otras áreas de importancia en la alcaldía para identificar las debilidades y fortalezas del control interno.

El presente control interno fue realizado en base al Manual de Auditoría Interna Gubernamental emitido por la Corte de Cuentas de la República, donde establece que la evidencia mostrada por los empleados entrevistados, debe ser en base al juicio profesional del auditor quien asignara una calificación a cada respuesta obtenida, la cual podrá ser del 1 al 5, considerando que entre mayor sea la calificación mas fuerte y efectivo es el sistema de control interno de la organización.

Objetivo: evaluar los componentes de sistema de control interno que tiene la municipalidad.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACION					OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	1	2	3	4	5	
	<b>AMBIENTE DE CONTROL DE LA MUNICIPALIDAD</b>									
1	¿La municipalidad tiene establecida misión y visión?		X		X					
2	¿Cuenta con la municipalidad con un plan general operativo?		X		X					
3	¿La municipalidad mantiene un reglamento interno de trabajo autorizado?	x						x		
4	¿La municipalidad posee un organigrama estructural que esté aprobado y en funcionamiento?		X			x				Se encuentra desactualizado



	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
14	¿La alcaldía cuenta con un registro municipal mencionado en la Ley de la Carrera Administrativa para el ingreso de movimientos relacionados al expediente de personal?		X		x					
15	¿Se cuenta con un manual de desempeño laboral según la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?		x		x					
16	¿Cuenta la municipalidad con un centro de formación municipal para capacitaciones de empleados?		X		x					Manifiestan que por el límite de espacio geográfico de la alcaldía.
17	¿La municipalidad establece programas de capacitación permanente según la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?		X		x					No se cuentan con capacitaciones periódicas
18	¿Los funcionarios y empleados que no cumplan debidamente con sus obligaciones son sancionados según la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?			X	x					
19	¿La autoridad máxima, consejo municipal o comisión municipal son los encargados de imponer las sanciones y despido al personal de recursos humanos?	x			x					
20	¿Existe segregación de funciones?	x						x		
21	¿Se realizan concursos de ascenso para optar a un cargo superior a empleados que llevan 2 años desempeñando una categoría anterior en un cargo?		x		x					

	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
22	¿Los empleados están conscientes sobre las faltas leves, graves y muy graves en la alcaldía con respecto a falta de cumplimiento de sus obligaciones según la Ley la Carrera Administrativa Municipal?		x		x					
23	¿El manual de organización y las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones del área de recurso humanos se difunden entre el personal?		X					x		
24	¿Son convocados los concursos abiertos o de ascensos por parte de alcalde municipal, consejo municipal o máxima autoridad administrativa	x							x	
<b>SUB TOTAL DE AMBIENTE DE CONTROL</b>					14	3	1	4	3	

	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
--	------------------	-----------	-----------	------------	----------	----------	----------	----------	----------	--

<b>VALORIZACIÓN DE RIESGOS DE LA MUNICIPALIDAD</b>											
26	¿Se ha establecido una nueva administración política? ¿Qué año?		x			X					Desde el 2006 se ha mantenido la misma administración, a partir del siguiente año entro en vigencia la Ley



	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	1	2	3	4	5	
28	¿Existe el riesgo de que se imponga demandas de parte de empleados que han sido despedidos injustificadamente?	x			x					
29	¿Se ha diseñado un cronograma de actividades en cumplimiento de las metas y objetivos del plan anual de trabajo?		x		x					
30	¿Se cuenta con el presupuesto necesario para la asignación de recursos para alcanzar los objetivos del plan anual de trabajo?	x				X				
31	¿Existe rotación periódica del personal de la municipalidad?		x		x					Manifiestan que porque no se han dado despidos en la municipalidad
32	¿Se ha elaborado un plan de contingencia con la finalidad de contrarrestar el impacto de los riesgos significativos?		x		x					
33	¿Se realizan periódicamente capacitaciones que ayuden a optimizar las labores desempeñadas por el empleado para así mitigar riesgos relacionados a su actividad?		x		x					
34	¿Existen un plan para resolver conflictos cuando se interponen demandas contra la municipalidad?		x			X				

	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	1	2	3	4	5	
36	¿Se han detectado riesgos relevantes que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad?		x			X				
37	¿Existe negación por parte de los empleados en la implementación de sistemas informáticos?		x					x		
38	¿Son supervisadas por los concejos municipales o comisiones integradas de municipalidades los concursos abiertos en cargos o empleados para mitigar el riesgo de emplear a personal no competente?			X	x					La mayoría de veces no es supervisado el debido control.
39	¿Se verifica que la documentación de respaldo de contrataciones, sanciones y despidos esté debidamente a los criterios que establece la Ley?		x		x					
40	¿Se da una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?		x		x					
	<b>SUB TOTAL DE VALORIZACIÓN DE RIESGOS</b>				8	5	1	1	0	

	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	1	2	3	4	5	
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL DE LA MUNICIPALIDAD</b>									
41	Para la selección de personal se realiza por medio de concursos abierto y ascenso?			X		x				Manifiestan que no ha habido contratación de personal.
42	¿El área de recursos humanos realiza pruebas de idoneidad al momento de seleccionar al personal según la Ley de la Carrera Administrativa?		x		x					
43	¿Es evaluado el desempeño laboral de los empleados al menos una vez al año?		x		x					
44	¿Son registradas en su expediente personal las capacitaciones, sanciones interpuestas, despidos, evaluaciones, traslados o ascensos de los funcionarios y empleados municipales?		x		x					
45	¿Están desagregadas cada una de las responsabilidades de los puestos de trabajo a manera que no se den conflictos de intereses?		x		x					
46	¿Se da una supervisión periódica por parte de las autoridades de los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes o programas y estrategias de la municipalidad?		x		x					

	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	1	2	3	4	5	
48	¿Se encuentra documentado el sistema de control, funciones y operaciones significativas de cada una de las unidades de la municipalidad?		x		x					
49	¿Existe un mecanismo de control administrativo y operativo sobre el manejo de la información?	x					x			
50	¿La municipalidad emplea medidas para evitar situaciones que propicien actos fraudulentos o no éticos?			X	x					
51	¿Se han actualizado los manuales descriptores de cargo y categoría correspondiente a cada nivel con los requisitos necesarios para el desempeño, de acuerdo a la Ley?		x		x					
52	¿Se han mantenido actualizados los manuales de reclutamiento y selección de personal en base a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?		x		x					
53	¿El encargado del área supervisa el funcionamiento del control interno?			x	x					No hay quien lo supervise
54	¿Se siguen los procedimientos en caso de amonestaciones, suspensión o postergación en el derecho de ascenso de empleados municipales?		x		x					

	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	1	2	3	4	5	
56	¿El programa de trabajo y los indicadores de gestión son divulgados entre el personal?			x	x					En la alcaldía no se trabaja en base a indicadores de gestión para medir la efectividad de los procesos en el área.
57	¿Se justifica el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión?			x		x				
58	¿Se mantienen procedimientos adecuados para el retiro de empleados de la carrera administrativa por las causales del artículo 51 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?			x				x		Manifiestan que no se han dado despidos de empleados
59	¿Mantienen controles para asegurar de que el acceso de la información se ejecute por el personal facultado?		x		x					
60	¿Se evalúa constantemente la efectividad de las actividades de control realizadas?		x				x			
	<b>SUB TOTAL DE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				14	2	3	2	0	

	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	1	2	3	4	5	
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD</b>									
61	¿La información de los expedientes del personal se procesa, actualiza y comunica de manera oportuna en la municipalidad?		x			x				
62	¿Se da una comunicación efectiva entre las áreas que conforman la municipalidad?	x				x				
63	¿Se emiten mensualmente informes para medir el funcionamiento de la municipalidad?	x					x			
64	¿Posee la municipalidad un sistema de control contable, coherente, transparente y documentado que permita que la información sea oportuna?	x						x		Poseen procedimientos de control que son emitidos por el Ministerio de Hacienda
65	¿Existen canales de comunicación que permitan al personal solucionar conflictos de manera oportuna?	x				x				
66	¿Se mantiene una comunicación efectiva entre el instituto de desarrollo municipal y la alcaldía en cuanto al cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?			x	x					No poseen un registro municipal

	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
68	¿Se informa oportunamente vía fax o correo electrónico sobre los datos relativos a la identidad, acceso, desempeño, capacitación, retiro, beneficiarios al registro nacional de la carrera administrativa?			x	x					
69	¿El personal del área de recursos humanos conoce como contribuye a alcanzar los objetivos establecidos de su cargo?	x						X		
70	¿El personal del área notifica a la autoridad competente sobre las irregularidades en la municipalidad?		x			x				
71	¿Se dan quejas presentadas por los empleados sobre problemas internos, ya sea por los órganos de administración o entre otros empleados?		X			x				
72	¿Los sistemas de información implementados suministran oportunamente la toma de decisiones?		x					x		No se mantienen sistemas debidamente actualizados para agilizar los procesos.
73	¿Se corrigen eficientemente las recomendaciones de auditoría para la mejora de los procesos de control interno del personal?		x		X					No se ha realizado auditoría que verifique los procesos de contratación, sanción y despido de empleados.

	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
75	¿Las líneas de comunicación permiten mejorar la efectividad de los servicios prestados a usuarios externos de la municipalidad?	x						x		
76	¿Se efectúan evaluaciones periódicas de las líneas de comunicación?		X		x					
<b>SUB TOTAL INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>					4	5	1	5	1	

<b>MONITOREO DE LA MUNICIPALIDAD</b>										
77	¿Las actividades de control dentro de la municipalidad se ejecutan con supervisión permanente del alcalde o concejos municipales?		x		x					
78	¿Se verifica habitualmente que los procesos para la selección, imposición de demandas y despido de personal sean óptimos?		x		x					
79	¿Se verifica periódicamente los formatos de pruebas de idoneidad para la selección de personal o evaluación del personal?		x		x					
80	Se toman las acciones necesarias por la imposición de demandas de usuarios externos o empleados por procesos ineficientes en la municipalidad			x		x				
81	¿Se desarrollan evaluaciones a las áreas de la municipalidad con el propósito de identificar la eficacia de procedimientos de control interno.		x		X					



<b>SUB TOTAL DE MONITOREO</b>		4	1	0	0	0
<b>TOTAL GENERAL</b>		44	16	6	12	4

El siguiente cuadro muestra la calificación que determinará el auditor a las respuestas que obtenga de los funcionarios o empleados entrevistados y de la documentación obtenida, según el Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental. Al evaluar los componentes del control interno a través de un cuestionario de 81 preguntas se obtuvieron los siguientes resultados:

COMPONENTE	Sumatoria de respuestas obtenidas				
	1	2	3	4	5
Ambiente de Control	14	3	1	4	3
Valorización de riesgo	8	5	1	1	0
Actividades de control	14	2	3	2	0
Información y comunicación	4	5	1	5	1
Monitoreo	4	1	0	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>4</b>

Con el resultado anterior, el auditor multiplica el número de respuestas por cada ponderación correspondiente. A continuación se muestra el resultado:

COMPONENTE	Sumatoria de las calificaciones asignadas a cada respuesta obtenida				
	1	2	3	4	5
	Ambiente de Control	14	6	3	16
Valoración de riesgo	8	10	3	4	0

Actividades de control	14	4	9	8	0
Información y comunicación	4	10	3	20	5
Monitoreo	4	2	0	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>48</b>	<b>20</b>

Posteriormente se suma el total de las calificaciones asignadas:

$$44+32+18+48+20= 162$$

$$\text{Calificación} = 162 (\text{Total de ponderación}) / 81 (\text{Preguntas}) = 2$$

Con el resultado obtenido el auditor determina la evaluación del sistema de control interno, según los siguientes parámetros, según lo establecido en el Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental:

Rango	Calificación	Evaluación del sistema de control interno
1.0 a 1.9	Bajo	Débil
2.0 a 3.9	Moderado	Medio
4.0 a 5.0	Alto	Fuerte

### Conclusión:

Según los parámetros determinados el resultado es 2.00 que corresponde a una calificación moderada, es decir que mediante la evaluación del control interno de la municipalidad se pudo determinar a través de los componentes examinados que existen deficiencias que si bien, representan debilidades, pero pueden ser subsanadas con el esfuerzo e interés de la autoridad máxima administrativa, para que los procesos de gestión sean eficientes y eficaces.

### Identificación de riesgos significativos.

El riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que tenga un impacto en el logro de los objetivos institucionales. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad. El auditor debe verificar la existencia de una matriz de riesgos elaborada por la administración, en caso que la administración no lo haya establecido el auditor deberá identificar los riesgos en base al análisis de las actividades que se realizan en la municipalidad.

### Calificación del riesgo.

El auditor debe estimar la probabilidad e impacto del riesgo, para determinar si la calificación será extrema, alta, moderada o baja.

A continuación se elabora un modelo para construir el mapa de riesgos tomando en cuenta la probabilidad de ocurrencia e impacto que permitirá al auditor elegir los riesgos que deben ser prioridad para su tratamiento en la ejecución.

### Consideraciones:

- Asignación de puntajes del 1 al 10; donde 10 es el máximo impacto o probabilidad de ocurrencia.

Nivel de riesgo	Bajo (B)	Medio (M)	Alto (A)	Extremo (E)
<b>PONDERACIÓN</b>	0-2.9	3 –4.99	5– 7.99	8 – 10

- El impacto se mide en relación a la supervivencia de la entidad supervisada.

- El puntaje para cada riesgo es el producto de los puntajes asignados para probabilidad e impacto.

En el siguiente cuadro se determina el grado de importancia de los riesgos evaluados en un rango del 1 – 10

<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Ponderación de riesgo</b>
Extremo	8 – 10
Alto	5-7.99
Medio	3-4.99
Bajo	0-2.99

Por lo cual el auditor al evaluar una determinada área deberá considerar los siguientes riesgos:

E: Riesgo Extremo, requiere acción inmediata

A: Riesgo Alto: Necesita atención de alta gerencia

M: Riesgo Medio, debe especificarse responsabilidad gerencial

B: Riesgo Bajo, administrar mediante procedimiento rutinario

**Matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos de áreas a examinar.**

N°	Objetivo del área	Actividades del área	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Responsable del riesgo	Calificación de riesgo				Descripción de la calificación del riesgo
						E	A	M	B	
1	Verificar que los procesos de contratación, sanción y despido sean eficientes para garantizar el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.	Contrataciones de personal	Riesgo de personal y político	Se puede contratar personal no idóneo para un cargo, o por influencias políticas de parientes o amigos cercanos.	Concejo Municipal o Autoridad Máxima Administrativa	X				Riesgo extremo
		Capacitaciones a personal	Riesgo de personal	La falta de un plan permanente de capacitaciones genera la imposibilidad de un desarrollo óptimo de las actividades	Concejo Municipal o Autoridad Máxima Administrativa			X		Riesgo moderado
		Evaluación de personal	Riesgo de personal	Se pone en peligro la gestión municipal por optar por personas no idóneas para un cargo	Concejo Municipal o Autoridad Máxima Administrativa		x			Riesgo alto

		Imposición de sanciones	Riesgo legal	La mala gestión en la municipalidad imposibilitaría la correcta aplicación de amonestaciones a funcionarios que den incumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.	Concejo Municipal o Autoridad Máxima Administrativa		x				Riesgo alto
		Demandas laborales	Riesgo Político	Aquellas denuncias impuestas a funcionarios que no den cumplimiento a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.	Concejo Municipal o Autoridad Máxima Administrativa			x			Riesgo alto.
		Despidos de personal	Riesgo político	Por los cambios en las administraciones políticas.	Concejo Municipal o Autoridad Máxima Administrativa	x					Riesgo extremo

**Matriz de probabilidad e impacto de riesgos.**

Área	N° riesgo	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje
Recursos Humanos	1	Riesgo de personal o riesgo político	Se puede contratar personal no idóneo para un cargo, o por influencias políticas de parientes o amigos cercanos.	8	9	72
	2	Riesgo de personal	La falta de un plan permanente de capacitaciones genera la imposibilidad de un desarrollo óptimo de las actividades	8	9	72
	3	Riesgo político	Se pone en peligro la gestión municipal por optar por personas no idóneas para un cargo	9	7	63
	4	Riesgo legal	La mala gestión en la municipalidad imposibilitaría la correcta aplicación de amonestaciones a funcionarios que den incumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.	7	7	49
	5	Riesgo político	Por cambios en las administraciones políticas.	9	9	81

### **4.4.3 Estrategia de auditoría de gestión**

#### **Objetivo general:**

Evaluar la gestión municipal en los procesos de contratación, sanción y despido de empleados para verificar el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

#### **Objetivos específicos**

- Verificar las principales debilidades de control interno referente al proceso de contratación, sanción y despido.
- Desarrollar programas de auditoría de gestión para evaluar los procesos de contratación, sanción y despido

#### **Alcance del examen de auditoría**

Evaluar los procesos de contratación sanción y despido en aplicación de la ley de la carrera Administrativa municipal del año 2012 hasta 2015.

#### **Áreas a examinar**

- Contratación
- Sanción
- Despido
- Demanda y Litigios
- Abusos
- Traslados



- Ascensos.

## **Evaluación del Riesgo**

Para obtener el riesgo de la auditoría se deberá tomar en cuenta el riesgo inherente, el riesgo de control, el cual corresponde a la entidad y el riesgo de detección que le compete al auditor, dichos procedimientos se realizan con el objetivo de puntualizar la naturaleza y el alcance de los procedimientos que serán aplicados en la ejecución de auditoría.

### **Riesgo inherente**

Se establece a partir de un análisis en la naturaleza de las actividades y operaciones de la entidad, utilización de indicadores para evaluar su gestión y la capacidad del recurso humano. En la Alcaldía de El Carrizal se detectó a través de cuestionario de control interno, que no se establecen indicadores de gestión que permitan evaluarla, lo que da como resultado un inadecuado sistema organizacional.

Los resultados del método aplicado indicaran el nivel de riesgo inherente, el cual podrá encontrarse en alto, moderado o bajo.

### **Riesgo de Control**

Se obtiene a partir de los resultados obtenidos en la evaluación a los componentes del sistema de control interno, se determina la naturaleza de los procedimientos de auditoría que el auditor desarrollará, por tanto se debe considerar que si el nivel de riesgo de control se establece como bajo, se aplicará más procedimientos de cumplimiento y menos sustantivos, pero si ese nivel

se considera moderado podrá aplicar procedimientos de doble propósito; en cambio si el nivel es alto debe aplicar más procedimientos sustantivos y menos de cumplimiento.

### **Riesgo de detección.**

Es aquel que tiene relación directamente con los procedimientos de cumplimiento del auditor, ya que como la misma palabra lo expresa son aquellos aspectos que el auditor no tomo en cuenta en la realización de la auditoria, y siempre existirá aun cuando el auditor examine el 100%. El auditor debe considerar los niveles evaluados del riesgo inherente y de control en la ejecución de los procedimientos para reducir el riesgo de auditoria a un nivel aceptable.

### **Identificación de Áreas Críticas**

Dentro del proceso de auditoría se identificaron las principales áreas críticas que se deben considerar para su ejecución las cuales son:

- Contrataciones

Verificar si en las contrataciones se siguen los lineamientos según lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, entre ellos:

El proceso de acceso y vinculación, dentro del cual se comprobará si es realizado en base a concurso, ya sea de ascenso o abiertos; y si son desarrolladas pruebas de aptitud para la selección de candidatos para un cargo.

Asimismo se verificará si los empleados que desempeñan labores dentro de las alcaldías son inscritos debidamente dentro de la carrera administrativa, y si llevan control de su expediente.

- Sanciones.

Se indagará si los funcionarios o empleados han incumplido con sus obligaciones y el tipo de amonestaciones que han recibido por parte de las autoridades competentes.

- Despidos.

Si son realizados de acuerdo a lo que establece el artículo 51 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, es decir de acuerdo por renuncia comprobada, jubilación, invalidez, por despido y no por cambio de gobierno municipal.

- Demanda y litigios

Se investigará sobre el tipo de demandas realizadas a la municipalidad por parte de los empleados y si estas dieron lugar a procesos judiciales.

- Abusos

Se indagará sobre los tipos de abusos que reciben los empleados de la municipalidad y beneficios que no se están proporcionando de acuerdo a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

- Traslados

Se identificara sobre las razones y condiciones del tipo de traslado realizado en las municipalidades y sus respectivos procedimientos.

- Ascenso

Se realizarán procedimientos que verifiquen los tipos de ascensos y las condiciones, en base al cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

#### 4.4.4 Identificación, formulación y evaluación de indicadores de gestión.

EFICACIA
$\text{Efectividad de contrataciones} = \frac{\# \text{ de contrataciones}}{\text{Total de aspirantes}} \times 100$
Mide la capacidad que tiene la municipalidad de hacer contrataciones se determinó el número de contratados entre el total de aspirantes
$\text{Cumplimiento de requerimiento del personal} = \frac{\# \text{ Formularios que cumplen con requisitos}}{\text{Total de formularios de requerimiento aprobados}} \times 100$
$\text{Requerimiento de personal} = \frac{\text{Total de solicitudes aprobadas}}{\text{Total de solicitudes presentadas}} \times 100$
Mide el nivel de relación entre las solicitudes de requerimiento aprobadas y el total de solicitudes que se presentaron para el proceso.
$\text{Evaluaciones de desempeño al personal} = \frac{\# \text{ de personal evaluado}}{\text{Total del personal de la municipalidad}} \times 100$
Mide al personal que ha sido sometido a evaluación
$\text{Registro en la Carrera Municipal} = \frac{\text{Total personal registrado en la Carrera Municipal}}{\text{Total de personal}} \times 100$

Mide el nivel de personas que fueron registrado en la Carrera Municipal.

$$\text{Rendimiento de labores} = \frac{\text{Días laborados en el mes}}{\text{Meses del año}} \times 100$$

Mide la utilización del tiempo por el personal en un mes determinado.

$$\text{Rendimiento de labores diarias} = \frac{\text{Registro de jornadas laborales}}{\text{Rendimiento del día}} \times 100$$

Mide la utilización del tiempo por el personal para medir el rendimiento en su jornada laboral.

$$\text{Efectividad de Sanciones} = \frac{\# \text{ de sancionados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

Mide la cantidad de sanciones interpuestas al personal y se determinó de la cantidad de sanciones entre el total de empleados.

$$\text{Efectividad en traslados} = \frac{\# \text{ de traslados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

Mide la rotación de empleados por traslados de la municipalidad.

**Efectividad en pagos de indemnización:**

$$\frac{\# \text{ empleados indemnizados}}{\# \text{ total de despidos anuales}} \times 100$$

Mide la efectividad de la municipalidad para el pago de indemnizaciones

## EFICIENCIA

$$\text{Capacitaciones} = \frac{\text{Capacitaciones brindadas}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$$

Mide el nivel de capacitación de los empleados en un periodo de tiempo determinado.

$$\text{Evaluación de personal} = \frac{\text{Evaluaciones realizadas}}{\text{Evaluaciones calificadas}} \times 100$$

Mide el nivel de evaluaciones realizadas en un tiempo determinado.

$$\text{Manuales que rigen al personal} = \frac{\text{Actualizados}}{\text{Total de manuales}} \times 100$$

Mide la eficiencia en la actualización de manuales que rigen al personal de la municipalidad.

$$\text{Eficiencia en la imposición de sanciones} = \frac{\text{\# sanciones que cumplen con requisitos de la Ley}}{\text{Total de sanciones interpuestas}} \times 100$$

Mide la eficiencia de funcionarios en la imposición de sanciones

#### **Eficiencia en las resoluciones por retiro:**

$$\frac{\text{\# Resolucion que contienen los parametros segun Ley}}{\text{Total de resoluciones por retiro}}$$

$$\text{Horas planificadas} = \frac{\text{Total de horas de trabajo en una area}}{\text{Total de empleados en esa área}} \times 100$$

Mide la capacidad de los empleados en realizar un trabajo en el área donde está asignado.

$$\text{Contratos legalizados} = \frac{\text{Total de contratos legalizado}}{\text{Total contratos celebrados}} \times 100$$

Mide el nivel de contratado que han sido legalizado ente el total que han sido celebrados.

$$\text{Uso eficiente de recursos} = \frac{\text{Computadoras que utiliza en jornada laboral}}{\text{Total de computadoras de cada área}} \times 100$$

Evalúa el uso racional del equipo de cómputo en base a las operaciones realizadas en el área.

#### **Eficiencia en control de despidos por cambios de gobierno municipal :**

$$\frac{\text{\# despidos sin causal justificada}}{\text{\# total de despidos anuales}}$$

### ECONOMÍA

$$\text{Rendimiento del personal} = \frac{\text{Inasistencia laboral}}{\text{Días laborales}} \times 100$$

Mide el rendimiento laboral de los empleados en un periodo de tiempo determinado.

#### **Nivel de convocatoria para proceso de reclutamiento=**

$$\frac{\text{\# fuentes de reclutamiento utilizadas}}{\text{Total de fuentes de reclutamiento disponibles}} \times 100$$

Mide el nivel relación del total de fuentes de reclutamiento utilizadas para buscar un candidato idóneo.

## Enfoque de la auditoría

El enfoque de auditoría permite conducir el trabajo hacia los objetivos anteriormente previstos desde los aspectos planteados en la planificación de la auditoría de gestión, de tal forma que optimice el trabajo de los auditores.

De acuerdo a la auditoría a ejecutar planteada se realizarán pruebas de cumplimiento y procedimientos, de tal forma que se verifique que la alcaldía de El Carrizal dé un óptimo cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal para reducir los riesgos de auditoría a un nivel aceptable. El alcance de los procedimientos consiste en determinar con base en el conocimiento del ente, la profundidad y el énfasis a aplicar a efecto de alcanzar los objetivos de la auditoría.

### 4.4.6 Administración del trabajo para realizar la auditoría de gestión

A continuación se detalla el equipo de trabajo que evaluará, conocerá la entidad y realizará la auditoría de gestión

#### Integrantes del equipo de auditoría

	<b>NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>
<b>1</b>	Laura Beatriz Vásquez Jiménez	Jefe de equipo
<b>2</b>	Yesica Liliana López Menjivar	Auxiliar de auditoría
<b>3</b>	Delis Verali Vásquez Cerón	Auxiliar de auditoría



## Fechas claves y elaboración del cronograma de actividades

### Fechas claves:

Las actividades y fechas claves para la ejecución del trabajo de auditoría, se establecen a continuación:

Actividades	Fechas
Entrevista preliminar	7 de Agosto hasta 20 agosto de 2016
Planeación	Del 20 de agosto hasta 30 Septiembre de 2016
Ejecución de examen	1 Octubre hasta 28 Noviembre 2016
Informe final	29 de noviembre hasta 15 de diciembre

### Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Entrevista preliminar	■ ■ ■ ■ ■				
<b>Fases de planeación</b>					
1 Planificación del Examen		■ ■ ■ ■ ■			
2 Elaboración y Presentación del Memorándum de Planificación		■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■			
<b>Fase de Ejecución</b>					
3 Desarrollo de Programas para Fase de Ejecución			■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■		
4 Comunicación de Presuntas Deficiencias			■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■		
5 Elaboración de Hallazgos con su Evidencias			■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■		
<b>Fase del Informe</b>					
6 Elaboración y presentación del Borrador de Informe					■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
7 Convocatoria y Lectura del Borrador de Informe ante el Concejo Municipal					■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

#### 4.4.5 Programas de auditoría de gestión

Municipalidad: De El carrizal

Área: contrataciones

Periodo auditado: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de XX

<b>Preparado</b>		
<b>Revisado</b>		

**OBJETIVO GENERAL:** Verificar el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en los procesos de contrataciones.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Verificar si se realizan los debidos procesos para las contrataciones.
- Comprobar si existe personal idóneo y capacitado en la municipalidad.

No	Actividad a realizarse	REF. P/T	HECH O POR	FECH A
1.	<b>Cantidad de personal requerido para ser contratado</b>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b></p> <p>Seleccionar una muestra representativa del personal que fue reclutado durante el proceso de selección del personal y comprobar que pertenezca a la cantidad requerida para el proceso de contratación.-</p> <p style="text-align: center;"><b>Personal reclutado =</b></p> $\frac{\text{Total personal Requerido}}{\text{Total personal reclutado}} \times 100$			

2.	<b>Aprobación de requerimientos del personal</b>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b></p> <p>Seleccionar una muestra representativa de las solicitudes de requerimiento del personal presentadas y verificar que hayan sido aprobadas.</p> <p><b>Aprobación de requerimiento de personal=</b></p> $\text{Personal reclutado} = \frac{\text{Total de solicitudes aprobadas}}{\text{Total de solicitudes presentadas}} \times 100$			
3.	<b>Cumplimiento de requerimiento del personal</b>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b></p> <p>Seleccionar una muestra representativa de los formularios del requerimiento del personal competentes para verificar que se cumpla con la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.</p> <p><b>Cumplimiento de requerimiento del personal=</b></p> $\frac{\# \text{ Formularios que cumplen con requisitos}}{\text{Total de formularios de requerimiento aprobados}} \times 100$			
4.	<b>Cantidad de personal reclutado apto para participar en el proceso</b>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b></p> <p>Seleccionar una muestra representativa de personas que fueron convocadas para el proceso de selección para ocupar una vacante disponible y verificar toda la</p>			

	<p>documentación relativa que sustente el proceso de selección.</p> <p><b>Eficiencia en el reclutamiento de personal=</b></p> $\frac{\text{Total de personal que cumple requisito}}{\text{Total de personal reclutado}} \times 100$			
<b>5.</b>	<b>Nivel de convocatoria para el proceso de reclutamiento</b>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b></p> <p>Seleccionar una muestra representativa de las fuentes de reclutamiento que dispone la municipalidad para la publicación de puestos vacantes y verificar cuales de ellas han sido utilizadas.</p> <p><b>Uso adecuados de fuentes de reclutamiento=</b></p> $\frac{\text{Total de fuentes de reclutamiento utilizadas}}{\text{Total de pfuentes de reclutamiento disponibles}} \times 100$			
<b>6</b>	<b>Candidatos que cumplen con el perfil</b>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b></p> <p>Seleccionar una muestra representativa de las hojas de vida recibidas de los candidatos reclutados para el proceso de selección de personal y verificar que cumplan con el perfil buscado según el manual de funciones de la municipalidad.</p> <p><b>Personal que cumplen con el perfil=</b></p> $\frac{\text{Total de hojas de vida recibidas que cumplen con el perfil}}{\text{Total de hojas de vida recibidas}} \times 100$			

7.	<b>Candidatos que han sido evaluados durante el proceso de selección</b>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b></p> <p>Seleccionar una muestra representativa del personal idóneo que ha sido elegido durante el proceso de selección del personal y verificar si realizó la pruebas de idoneidad tanto prueba psicológica como técnica.- según el artículo 29 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.-</p> <p><b>Personal evaluado durante el proceso de selección =</b>  <math display="block">\frac{\text{Personal evaluado psicologica y técnicamente}}{\text{Total de personal seleccionado}} \times 100</math></p>			
8.	<b>Candidatos idóneos seleccionados</b>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b></p> <p>Seleccionar una muestra representativa de las personas que intervinieron en el proceso de selección del personal y verificar si han sido elegidas por su capacidad y adaptación al cargo.-</p> <p><b>Personal idóneo seleccionado =</b>  <math display="block">\frac{\text{Total de personal que cumple con el perfil}}{\text{Total de personal seleccionado}} \times 100</math></p>			
9.	<b>Personal Contratado</b>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b></p> <p>Seleccionar una muestra representativa del personal contratado y comprobar que pertenezca al personal idóneo que participó en el proceso de selección.</p> <p><b>Personal Contratado =</b></p>			

	$\frac{\text{Total del personal idóneo seleccionado}}{\text{Total personal contratado}} \times 100$			
<b>10</b>	<b>Cantidad de personal registrado en la Carrera Municipal</b>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b></p> <p>Seleccionar una muestra representativa del personal contratado y verificar que haya sido ingresado a la Carrera Administrativa.</p> <p><b>Registro en la Carrera Administrativa=</b></p> $\frac{\text{Total personal registrado en la Carrera va}}{\text{Total de personal Contratado}} \times 100$			
<b>11.</b>	<b>Cantidad de personal contratado ingresado al Registro Nacional</b>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b></p> <p>Seleccionar una muestra representativa de expedientes de empleados ingresados al Registro Nacional y verificar toda la documentación presentada.</p> <p><b>Eficiencia en ingresos al registro nacional de empleados =</b></p> $\frac{\text{Total de expedientes de empleado en el Registro Municipal}}{\text{Total expedientes de empleado enviado al Registro Nacional}} \times 100$			

<b>12</b>	<p><b>Cantidad de contratos Legalizados</b></p>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b>          Seleccionar un muestra representativa de los contratos del personal y verificar si han sido legalizados y se rigen a las leyes laborales vigentes.-</p> <p style="text-align: center;"><b>Contratos legalizados =</b>  <math display="block">\frac{\text{Total de contratos legalizado}}{\text{Total contratos celebrados}} \times 100</math></p>			
<b>13</b>	<p><b>Nivel de inducción al cargo</b></p>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b>          Seleccionar una muestra representativa del personal contratado y verificar que hay recibido la inducción específica respecto al cargo</p> <p style="text-align: center;"><b>Nivel de inducción al cargo =</b>  <math display="block">\frac{\text{Total personal contratado que ha recibo inducción}}{\text{Total de personal Contratado}} \times 100</math></p>			
<b>14</b>	<p><b>Personal que realizo periodo de prueba</b></p>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b>          Seleccionar una muestra representativa de del personal contratado y verificar si realizó el periodo de prueba según lo establecido el artículo 35 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.</p> <p style="text-align: center;"><b>Personal que realizo periodo de prueba =</b>  <math display="block">\frac{\text{Total personal contratado que hizo periodo de prueba}}{\text{Total de personal Contratado}} \times 100</math></p>			

<b>15</b>	<b>Capacitaciones brindadas al personal</b>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b></p> <p>Seleccionar una muestra representativa del total de empleados contratados y verificar si se les ha brindado capacitación según el artículo 47 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.</p> $\text{Capacitaciones} = \frac{\text{Capacitaciones brindadas}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$			
<b>16</b>	<b>Evaluación del personal</b>			
	<p><b>Procedimiento de auditoría</b></p> <p>Seleccionar una muestra representativa del personal contratado y verificar si ha sido sometido a evaluación al menos una vez al año según el artículo 42 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal</p> <p><b>Evaluación de personal =</b></p> $\frac{\text{Evaluaciones realizadas}}{\text{Evaluaciones calificadas}} \times 100$			



Municipalidad: De El carrizal

Área: sanciones

Periodo auditado: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de XX

<b>Preparado</b>		
<b>Revisado</b>		

**OBJETIVO GENERAL:** Verificar las sanciones en cumplimiento a la ley de la carrera administrativa municipal.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Verificar si se realizan los debidos procesos al momento de sancionar a los empleados.
- Comprobar que tipo de sanciones se imponen a los empleados.

No	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	HECHO POR	FECHA
1.	<p>Solicite expediente de los jefes de cada área de la municipalidad para verificar la cantidad y tipo de amonestaciones del personal realizado durante el desempeño de sus funciones durante los últimos 5 años.</p> <p><b>Efectividad de Sanciones</b> = <math>\frac{\# \text{ de sancionados}}{\text{Total de empleados}} \times 100</math></p>			
2.	<p>Solicitar las actas a recursos humanos de las amonestación interpuestas a los empleados municipales y que contengan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nombre de empleado</li> <li>• Cargo</li> <li>• Nivel o categoría</li> <li>• Infracción o contravención</li> </ul>			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de la infracción</li> <li>• Hecho que la motiva</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Eficiencia en la imposición de sanciones =</b>  <math display="block">\frac{\# \text{ sanciones que cumplen con requisitos de la Ley}}{\text{Total de sanciones interpuestas}} \times 100</math></p>			
4.	<p>Solicitar el expediente a recursos humanos de empleados y funcionarios de la carrera administrativa municipal que fueron sancionados y verificar su registro de acuerdo al proceso que se detalla a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de documentos de amonestación de los empleados de carrera, por parte del jefe inmediato superior, o autoridad que impuso la sanción.</li> <li>• Verifica que los documentos estén debidamente legalizados.</li> <li>• Ingreso en bitácora el registro de los movimientos en los expedientes del personal municipal.</li> </ul> <p>Elabore una cédula de detalle con dichos requerimientos.</p> <p style="text-align: center;"><b>Eficiencia en la imposición de sanciones =</b>  <math display="block">\frac{\# \text{ Sanciones que han sido registradas}}{\text{Total de empleados sancionados}} \times 100</math></p>			

Municipalidad: De El Carrizal

Área Despidos

Periodo auditado: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de XX

<b><u>Preparado</u></b>		
<b><u>Revisado</u></b>		

**OBJETIVO GENERAL:** Verificar los despidos en cumplimiento a la ley de la carrera administrativa municipal.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Verificar si se realizan los debidos procesos al momento de despedir a los empleados.
- Comprobar porque causas se realizan despidos.

No	PROCEDIMIENTO	REF . P/T	HECHO POR	FECHA
1	Requerir al encargado de archivos los expedientes de los últimos 3 años referentes a despido y verificar si el alcalde u concejo, o la máxima autoridad administrativa son los encargados para imponer dicho proceso.			
2.	<p>Revisar las resoluciones por retiro, ya sea de jubilación, renuncia, incapacidad, despido, si contienen los parámetros siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del empleado y cargo desempeñado.</li> <li>• Tiempo de servicio.</li> <li>• Fecha de retiro del cargo.</li> <li>• Causas que originan la renuncia o despido, y si es por incapacidad</li> <li>• Nombre de la institución de seguridad social.</li> </ul> <p><b>Eficiencia en las resoluciones por retiro:</b></p> <p># Resolución que contienen los parametros segun Ley</p> <hr/> <p>Total de resoluciones por retiro</p>			

3.	<p>Requiera la documentación al jefe de recursos humanos sobre los despidos realizados a los empleados y compruebe si fueron en relación a causales del art. 68 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.</p> <p><b>Efectividad en despidos:</b></p> $\frac{\# \text{ despidos que cumplen causales del art. 68}}{\# \text{ total de despidos anuales}} \times 100$			
4.	<p>Indagar con el personal que labora en la municipalidad si tiene conocimientos sobre despidos realizados por cambio de gobierno municipal, pedir los expedientes de los empleados despedidos, y analizar las razones que se detallan en su contenido.</p> <p><b>Eficiencia en control de despidos por cambios de gobierno municipal :</b></p> $\frac{\# \text{ despidos sin causal justificada}}{\# \text{ total de despidos anuales}} \times 100$			
5.	<p>Requerir los expediente de los empleados despedidos durante los últimos 5 años y verifique si fueron realizados en base a los procedimientos del artículo 71 de la Ley de la Carrera Administrativa.</p> <p><b>Efectividad en despidos:</b></p> $\frac{\# \text{ despidos que cumplen causales del art. 71}}{\# \text{ total de despidos anuales}} \times 100$			

7	<p>Revisar los expedientes del personal despedido y comprobar si fue entregado la indemnización, el monto que realmente corresponde según la ley de salarios.</p> <p><b>Efectividad en pagos de indemnización:</b></p> $\frac{\# \text{ empleados indemnizados}}{\# \text{ total de despidos anuales}} \times 100$			
---	--	--	--	--

El equipo de auditores preparará progresivamente el borrador de informe y debe tomarse en cuenta las deficiencias que constituyen hallazgos de auditoría, debiendo entregarlo al responsable para su revisión y posterior autorización, en el tiempo establecido en el cronograma de actividades. Una vez que el borrador de Informe esté debidamente autorizado será comunicado al responsable de la unidad organizativa auditada. A los funcionarios y empleados relacionados con hallazgos se les informará de manera individual los que les correspondan. Luego de concluida la fase de análisis de comentarios y evidencia presentadas durante y después de la lectura del borrador de informe de auditoría, se emitirá el informe final.

#### **4.4.6 Estructura de informe de auditoría de gestión**

**AUDITORIA DE GESTION PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL, APLICABLES AL PROCESO DE CONTRATACION, SANCION Y DESPIDO.**

**SAN SALVADOR, DICIEMBRE 2016**

## ÍNDICE

### CONTENIDO

- I. RESUMEN EJECUTIVO
- II. OBJETIVOS DEL EXAMEN
  - a. Objetivo general
  - b. Objetivos específicos
- III. ALCANCE DEL EXAMEN
- IV. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA APLICADOS
- V. PRINCIPALES REALIZACIONES Y LOGROS
- VI. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
- VII. SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS ANTERIORES.
- VIII. RECOMENDACIONES
- IX. CONCLUSIÓN
- X. PÁRRAFO ACLARATORIO

**Señor (es)**

**Concejo Municipal**

**Presente**

### **I. Resumen ejecutivo.**

La auditoría se desarrolló en la alcaldía municipal de El Carrizal del departamento de Chalatenango, en un periodo comprendido entre el 20 de agosto y 15 de diciembre de 2016, la cual consistió en la evaluación del área de recurso humano en los procesos de contrataciones, sanción, y despido de empleados.

En el desarrollo se obtuvieron algunos resultados importantes, ente ellos: la deficiencia en la falta de los controles dentro de los procesos de contratación, sanción y despido, por lo que no se le da un debido cumplimiento a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, ya que no se siguen adecuadamente los procesos de contratación; no se desarrollan programas de formación para el recurso humano.

Los resultados permiten una amplia perspectiva de la gestión del recurso humano en la municipalidad.



## **II. Objetivos de la auditoría**

### **Objetivo general:**

- Evaluar la gestión municipal en los procesos de contratación, sanción y despido de empleados para verificar el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

### **Objetivos específicos:**

- Verificar las principales debilidades de control interno referente al proceso de contratación, sanción y despido.
- Evaluar los procesos de contratación, sanción y despido.

## **III. Alcance de la auditoría**

Realizamos auditoría de gestión de evaluación del cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, por el período del 20 de agosto al 15 de diciembre de 2016, de conformidad con Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental emitidas por la Corte de Cuentas de la República. Para tal efecto se aplicaron pruebas en las áreas identificadas como críticas, con base a procedimientos contenidos en el programa de auditoría y que responden a nuestros objetivos.

Los principales procedimientos de auditoría realizados para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría, fueron los siguientes:

1. Se verificó si los manuales sobre la contratación de los empleados están en base a la ley
2. Se identificó si los expedientes fueron recopilados por el encargado del registro municipal.

3. Se identificó si existen manuales descriptores de cargo y categoría correspondiente a cada nivel con los requisitos necesarios para el desempeño.
4. Se corroboró si la evaluación del desempeño laboral se hace y califica una vez al año.
5. Se verificó el tipo de amonestaciones que se le imponen a los empleados.
6. Los tipos de procedimientos para el despido de empleados.
7. Se indagó que tipo de demandas y litigios se dan en la municipalidad.
8. Se verificó los tipos de procedimientos que se realizan en caso de ascensos y traslados de empleados o funcionarios municipales.

#### **IV. Procedimientos de auditoría aplicados.**

Los principales procedimientos de auditoría realizados para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría, fueron los siguientes:

Se efectuaron pruebas de cumplimiento para verificar que la gestión este de acuerdo a los parámetros que establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

#### **V. Principales realizaciones y logros.**

##### **Realizaciones**

Las principales realizaciones de mejora dentro de la alcaldía de El Carrizal fueron:  
El proceso de elaboración de políticas, planes y programas establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa para la mejora continua en los procesos de gestión administrativa.

Las comunicaciones realizadas durante el desarrollo de la auditoría respecto al proceso de contratación, sanción y despido de empleados en la municipalidad, han permitido que el concejo

municipal ponga más cuidado y atención en dichos procesos, ya que permitirían optimizar la gestión municipal en lo que respecta al cumplimiento de la Ley.

### **Logros**

Mejora en la aplicación de la Ley en los procesos de contratación de empleados municipales, de igual forma se ayudará a mejorar el desempeño de los empleados, ya que de esta manera se brindaría una mejor gestión en la Alcaldía para brindar los servicios a los usuarios.

Por medio de estos procedimientos se optimizaría la evaluación en los procesos de contrataciones y despidos de empleados para el uso de firmas privadas o internas, y por ende para la Corte de Cuentas de la República.

## **VI. Resultados de la auditoría operacional o de gestión.**

Municipalidad: Del carrizal

Auditoría de gestión

Periodo auditado: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de XX

<b>Preparado</b>		
<b>Revisado</b>		

### **CEDULA DE HALLAZGOS**

#### **TITULO:**

Es el encabezado del hallazgo de auditoría, en cual se presenta la deficiencia encontrada, luego de haber revisado las pruebas de control interno.

- CONDICIÓN:** Es la deficiencia determinada con respecto a una operación, actividad o transacción por el auditor que va sustentada y respaldada en sus papeles de trabajo.
- CRITERIO:** Es la normativa legal y técnica que sustenta la auditoría para medir o comparar la situación actual de la entidad con respecto a cumplimiento de disposiciones generales, opiniones independientes, instrucciones verbales.
- CAUSA:** Es el origen de la condición, o es el motivo por lo que no se cumplió el criterio e identifica quien fue el responsable del origen.
- EFECTO:** Es el impacto que tiene la condición, ya sea en términos cualitativos o cuantitativos a la institución, y es importante ya que a través de él se impulsa a la administración a que realice una acción correctiva para alcanzar el criterio siempre que sea posible.
- RECOMENDACIÓN:** Es la forma de superar la condición observada, las cuales deben de ser claras, precisas, técnicas y legales.
- COMENTARIO DE LA AUDITORIA:** Respuesta sobre acuerdo por parte de la administración de subsanar el hallazgo encontrado por parte del auditor, y debe evidenciar que efectivamente se corrigió la condición encontrada.

Como resultado de los procedimientos aplicados, determinamos las siguientes condiciones:

La municipalidad no cuenta con planes, políticas y programas según la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, ya que nos comentaron que están en proceso de elaboración lo que hace que no sea eficiente las actividades relacionadas a la actividad de la alcaldía.

Por otra parte, se identificó la falta de actualización y existencia de manuales para el proceso de contratación de empleados municipales, según los lineamientos que establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Asimismo, se ha podido verificar que la alcaldía no cuenta con un centro de formación municipal, el cual debería proporcionar capacitaciones periódicas a los empleados, por lo que se pudo verificar tal deficiencia, dando como consecuencia la falta de oportunidades para optar a un mejor cargo o ser trasladado a otra dependencia de los empleados municipales. De igual forma se identificó que los expedientes del personal no son actualizados constantemente con las capacitaciones, sanciones o por si hay retiros de la carrera administrativa municipal.

Según lo expuesto anteriormente, los funcionarios o empleados en la alcaldía no cuentan con el beneficio de recibir capacitaciones, ni programas o planes para recibirlas, por lo que genera falta de conocimiento de Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

El artículo 50 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal incita que las capacitaciones recibidas por el empleado deben registrarse en su expediente personal en el registro nacional y municipal de la carrera administrativa, y que deberán darse al menos una vez al año.

De igual forma se ha podido verificar que la alcaldía no da un óptimo cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno, el cual debería solventar las deficiencias anteriormente expuestas, por lo que se puede confirmar que no se le da un cumplimiento a la Ley de la Carrera

Administrativa Municipal. Además la falta de interés por parte del concejo municipal en la elaboración de herramientas administrativas necesarias para mejorar las labores en la municipalidad, así como actualizarlas y aprobarlas para que todo vaya en función de la normativa vigente que rige a las municipalidades.

## **VII. Seguimiento a las recomendaciones de auditorías anteriores.**

En la alcaldía de El Carrizal no se han emitido informes sobre deficiencias en el proceso de contratación, sanción, despido, demandas o litigios, abusos, traslados y ascensos de empleados municipales, por firmas privadas de auditoría ni por la Corte de Cuentas de la República.

## **VIII. Recomendaciones de auditoría.**

1. Actualización de manuales dentro de la municipalidad en cuanto al proceso de contratación de empleados.
2. Establecer anualmente un plan operativo anual que ayude a optimizar la gestión dentro de la municipalidad.
3. Verificar constantemente los expedientes del personal en cuanto a las sanciones que se imponga, o si se han dado contrataciones o despidos.
4. Elaborar manuales que permitan medir el desempeño laboral de los empleados.
5. Formas programas de capacitación para empleados.

## **IX. Conclusión**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye lo siguiente:

Se ha podido identificar deficiencias relacionadas al cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, especialmente en los procesos de contratación, ya que no se cuentan con manuales debidamente actualizados en cuanto a descriptores de cargo y categoría correspondiente a cada nivel con requisitos necesarios para el desempeño, ni tampoco manuales de desempeño laboral para medir la aptitud del empleado, por lo que una evaluación fue efectiva para medir el grado de eficiencia de la gestión municipal, en cuanto a los procesos para la contratación, sanción y despido de empleados.

## **X. Párrafo aclaratorio**

El presente informe contiene los resultados de la auditoria de gestión para evaluar el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, ha sido elaborado para informar al alcalde municipal, concejo municipal o autoridad máxima administrativa y a los funcionarios relacionados.

San Salvador, 15 de diciembre de 2016.

DIOS UNION LIBERTAD

F. \_\_\_\_\_

Laura Beatriz Vásquez Jiménez.

Responsable de auditoría.

## CONCLUSIONES

- La falta de aplicabilidad de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el proceso de contratación, sanción, despido, demanda y litigios, abusos de personal, traslados y ascensos ha dado lugar a que la gestión en las municipalidades sea ineficaz e ineficiente.
- En las municipalidades hay falta de interés en que los manuales de contratación, evaluación del desempeño laboral, de políticas, planes y programas de capacitación que deben aplicarse en la municipalidad estén debidamente actualizados de acuerdo a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- No hay un plan permanente de capacitaciones para el personal, y a falta de ello genera la incapacidad de desarrollar el potencial de los empleados y brindarles los conocimientos necesarios para el desempeño de sus labores.
- Las municipalidades no cuentan con controles que permita verificar la imposición de sanciones a funcionarios que incumplan la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en cuanto al retiro de empleados, ya que se dan por decisiones políticas partidarias, lo que genera incumplimiento de la Ley.



## RECOMENDACIONES

- Las municipalidades para efectuar una gestión eficaz y eficiente, se les recomienda la aplicación de la Ley de Carrera Administrativa Municipal de manera óptima, y de esta manera reforzaran la unidad de recursos humanos para que los procesos sean óptimos.
- Se recomienda a las municipalidades que los manuales de contratación, evaluación del desempeño, y de planes o programas de capacitación estén debidamente actualizados para así facilitar a los servidores públicos y autoridades municipales la correcta aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, y por futuras auditorías que den a su revisión.
- Se recomienda que en las alcaldías se realicen planes de capacitación permanente que ayude a optimizar de manera eficiente las tareas que desempeñan los servidores municipales y de esta manera proporcionarles conocimiento sobre el debido cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Se recomienda a las alcaldías proporcionar estabilidad en el cargo a los empleados municipales y de esta manera dar un debido cumplimiento a la Ley de la carrera Administrativa Municipal, para no generar posibles demandas a la municipalidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Aracely G y Carlos, M. (2006) “Los contratos de trabajo según la legislación laboral”.

Flor, R y Angélica, D. (Año 2014) “sistema de control interno con base al enfoque coso para la alcaldía de san Sebastián, departamento de san Vicente”.

José, B y Marinely, L. (Año 2014) “Procedimientos de auditoria interna para evaluar la calidad con que se brindan los servicios de salud a los usuarios del instituto salvadoreño del seguro social”.

Luis, C y Luz, G. (Año 2014) “auditoria interna a la efectividad de la formulación y ejecución de los presupuestos de las municipalidades”.

Selvin ,T y Noe,Vasquez (Año 2013) “diseño de un modelo de auditoria gubernamental basada en las normas de auditoria gubernamental (NAGA), con enfoque especial dirigido a la ejecución presupuestaria en la alcaldía municipal de la ciudad de chilanga departamento de Morazán“

Mónica, G y Glenda, R (2013) “Modelo de gestión para la aplicación de la ley de la carrera administrativa municipal en la alcaldía de san Vicente departamento de san Vicente“

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR Decreto Legislativo No 38, publicada en el Diario Oficial el día dieciséis de diciembre de 1983. 92

CÓDIGO DE TRABAJO. Decreto Legislativo 15, Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236, 31 de julio de 1972.

LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL. Decreto Legislativo 1039, Diario Oficial N° 103, Tomo N° 371, 06 de junio de 2006

NORMAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL (NAGA) Emitida por la Corte de Cuentas de la República y entrada en vigencia el 29 septiembre de 2004

NORMAS DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL (NAIG) Emitida por la Corte de Cuentas de la República y entrada en vigencia el 7 de febrero de 2014.

MANUAL DE AUDITORIA INTERNA DEL SECTOR GUBERNAMENTAL, Corte de Cuentas de la República

# **ANEXOS**

## Anexo 1



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



### **CUESTIONARIO**

**Dirigido:** Auditores de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador.

La presente lista de preguntas ha sido diseñada por estudiantes de la carrera de licenciatura de contaduría pública.

**Propósito:** Proporcionar la información que servirá como base para el trabajo de graduación que lleva como título “Procedimientos de auditoría de gestión para evaluar el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, aplicables al proceso de contratación, sanción y despido.

**Objetivo general:** Obtener información verídica y confiable que permita realizar un análisis de la situación actual de los procesos de contratación, sanción y despido en las municipalidades.

**Indicaciones:** Marque con una “X” la(s) respuesta(s) que considere conveniente o complementar según el caso

1) En su experiencia profesional, ¿ha participado en auditoría de recursos humanos practicadas a las alcaldías?

1. Si

2. No

**Objetivo:**

Verificar la experiencia de los auditores al evaluar el área de recursos humanos en las municipalidades y así poder identificar el cumplimiento a la Ley de la Carrera Administrativa.

**Indicador:**

Auditoría de Gestión.

2) Si no ha participado ¿Cuáles han sido las razones por lo que no lo ha hecho?

puede marcar más de una opción.

1. Falta de personal.

2. No lo han incluido en el plan de trabajo.

3. No hay personal capacitado.

4. No se lo han solicitado.

**Objetivo:** Determinar las causas por las que el profesional de auditoría no ha contribuido en la realización de auditoría en el área de recursos humanos en las municipalidades.

3) Si ha participado ¿cuáles procesos ha examinado según lo establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?

1. Contrataciones.

2. Sanciones.

3. Despidos.

**Objetivo:**

Verificar si el auditor en cumplimiento de sus funciones y del plan anual de trabajo ha examinado la ley en los procesos de contratación, sanción y despido llevados a cabo por las municipalidades.

**Indicador:**

Cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

4) Según su experiencia profesional, ¿qué tipo de normativa técnica, considera que se debe utilizar para realizar una auditoría de gestión al proceso de contratación, sanción y despido? puede marcar más de una opción.

- 1. Manual de Auditoría Gubernamental.
- 2. Normas de Auditoría Gubernamental.
- 3. Norma Técnicas de Control Interno Específicas.

**Objetivo:**

Identificar el marco técnico que utiliza el auditor a fin de verificar la aplicabilidad de lo que establece el máximo rector en materia de contraloría.

**Indicador:**

Evaluar los procesos de contratación, sanción y despido de empleados municipales.

Cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

5) ¿Ha verificado si los empleados que poseen un cargo en la municipalidad para poder ser contratados han realizado exámenes de conocimientos generales o especiales, tal como lo establece la ley?

1. Si

2. No

**Objetivo:**

Identificar procedimientos que consisten en la realización de exámenes al aspirante a un cargo con énfasis en conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para considerar la capacidad, idoneidad y potencialidad.

**Indicador:**

Cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal

Evaluar los procesos de contratación, sanción y despido de empleados municipales.

6) En su experiencia profesional, ¿ha confirmado la existencia de procedimientos escritos para el control y registro de la contratación de los empleados según la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?

1. Si

2. No

**Objetivo:**

Verificar si las municipalidades cuentan con procedimientos de control, para la contratación de empleados según lo establece el Instituto de Desarrollo Municipal y además si está de acuerdo a lo establecido por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.



**Indicador:**

Evaluar los procesos de contratación, sanción y despido de empleados municipales.

7) ¿Tiene conocimientos sobre demandas realizada a las alcaldías por violación de derechos laborales?

- 1. Si
- 2. No

**Objetivo:**

Verificar si las municipalidades han sido demandadas por violar derechos laborales, y si esto ha repercutido en desembolsos adicionales.

**Indicador:**

Cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

8) De acuerdo a su juicio profesional, ¿considera que las alcaldías siguen los procedimientos establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal para el despido de empleados?

- 1. Si
- 2. No

**Objetivo:**

Verificar si las alcaldías siguen los procedimientos adecuados para el despido de empleados municipales de acuerdo a la Ley de la Carrera administrativa Municipal, para confirmar si se otorgan sus derechos

**Indicador:**

Cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Evaluar los procesos de contratación, sanción y despido de empleados municipales.

9) Según su experiencia profesional, ¿considera que las alcaldías cumplen con la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?

1. Si

2. No

**Objetivo:**

Evaluar si las alcaldías hacen una correcta aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y de esta manera evitar sanciones que pueden incurrir en costos adicionales.

**Indicador:**

Cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

10) Si la respuesta a la pregunta anterior es no. ¿A su juicio cuales serían las razones por lo que las alcaldías no cumplen con la Ley de la Carrera Administrativa? Puede marcar más de una opción.

1. No hay personal capacitado

2. Son decisiones políticas

3. No lo considera necesario

**Objetivo:**

Determinar las razones que tienen las alcaldías en no cumplir con la ley que regula los procesos en materia de recursos humanos. Lo anterior con el fin de evitar demandas ante los entes que regulan la legislación laboral.

**Indicador:**

Cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

11) En su experiencia como auditor gubernamental ¿ha identificado si existen abusos en la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?

- 1. Si
- 2. No

**Objetivo:**

Indagar si las alcaldías hacen mal uso de la Ley de la Carrera Administrativa, valiéndose de los cargos y de esta manera viola los derechos de los trabajadores.

**Indicador:**

Evaluar los procesos de contratación, sanción y despido de empleados municipales.

12) Como auditor gubernamental ¿ha recibido capacitaciones con respecto al cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en los procesos de contratación, sanción y despido?

- 1. Si
- 2. No

**Objetivo:**

Verificar si el personal involucrado en el proceso de auditoría recibe capacitación, en cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, para hacer más eficiente el trabajo y obtener mejores resultados.

**Indicador:**

Cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

**13)** ¿Estaría interesado sobre un documento técnico para evaluar los procesos de contratación, sanción y despido de empleados municipales?

- 1. Si
- 2. No

**Objetivo:**

Determinar la importancia por parte de los auditores en que se les brinde una guía que contenga lineamientos técnicos para el desarrollo de sus auditorías.

**14)** ¿Qué beneficios considera que obtendría al proporcionarle un documento que contenga procedimientos para evaluar la contratación, sancion y despido de empleados por parte de las alcaldías? puede marcar mas de una opción.

- 1. Facilitaría la evaluación.
- 2. Sería mas eficiente.
- 3. Detalle de procedimiento a ejecutar.
- 4. Asegura el cumplimiento de la normativa técnica y legal.

**Objetivo:**

Determinar los beneficios que obtendría el auditor con la una guía de procedimientos para evaluar la contratación, sanción y despido de empleados municipales

**Agradecemos su valioso tiempo y colaboración por la información que nos ha proporcionado, garantizamos que la misma se utilizará con el grado de confidencialidad y profesionalismo del caso.**

## Anexo 2

### Pregunta N° 1

En su experiencia profesional, ¿ha participado en auditoría de recursos humanos practicadas a las alcaldías?

#### Objetivo:

Verificar la experiencia de los auditores al evaluar el área de recursos humanos en las municipalidades y así poder identificar el cumplimiento a la Ley de la Carrera Administrativa.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. SI	39	46%
2. NO	45	54%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>



#### Análisis

El 54.00 % de los encuestados manifestó que no ha participado en auditoría de recursos humanos practicadas a las alcaldías, pero si bien es cierto es un porcentaje alto, no se puede dejar de lado el 46.00% que manifestó que si ha participado, sin embargo tenemos que mencionar que este

resultado es a nivel nacional y que los auditores encuestados que si han realizado auditoría al área de recursos humanos en el Departamento de Chalatenango corresponde solamente a un 4%, mientras que un 96% no ha realizado auditoria a esta parte. Por lo que los procedimientos de auditoría ayudarán tanto a los auditores internos y externos para dar un mejor cumplimiento a la ley.

## Pregunta N° 2

Si no ha participado ¿Cuáles han sido las razones por lo que no lo ha hecho?

**Objetivo:** Determinar las causas por las que el profesional de auditoría no ha contribuido en la realización de auditoría en el área de recursos humanos en las municipalidades.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. Falta de Personal	0	0%
2. No lo ha incluido en el plan de trabajo	14	28%
3. No hay personal Capacitado	1	2%
4. No se lo han solicitado	31	62%
5. No respondió	4	8%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



## **Análisis.**

De los auditores encuestados que respondieron que no habían participado en Auditoría de Recursos Humanos practicadas a las municipalidades, el 62% indican que no se lo han solicitado, el 28% que no lo han incluido en el plan de trabajo, y una minoría del 2% que no hay personal capacitado, por lo que se puede determinar que las auditorías no son enfatizadas al área de recursos humanos ya que no lo solicitan y por esta razón no forma parte del plan anual de trabajo. Cabe mencionar que fueron 45 los que respondieron que no habían participado en auditoría de recursos humanos, sin embargo más de alguno mencionó que era porque no se lo habían solicitado, así como también que no lo habían incluido en el plan de trabajo, dando como resultado total 50 casos.

## **Pregunta N° 3**

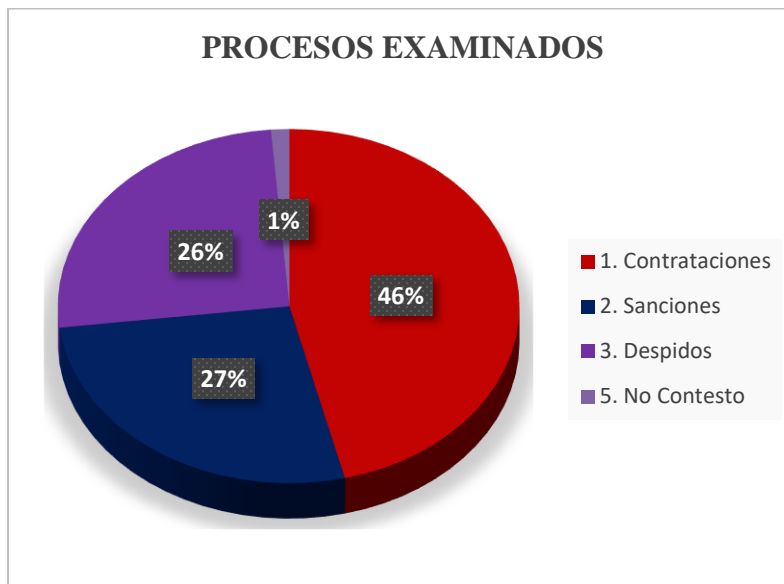
Si ha participado ¿cuáles procesos ha examinado según lo establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?

### **Objetivo:**

Verificar si el auditor en cumplimiento de sus funciones y del plan anual de trabajo ha examinado la ley en los procesos de contratación, sanción y despido llevados a cabo por las municipalidades.



Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. Contratación	36	46%
2. Sanciones	21	27%
3. Despidos	20	26%
4. No contesto	1	1%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>



### **Análisis.**

De los auditores que han participado en auditorías de recursos humanos practicadas a las municipalidades, el 46% menciona que han evaluado el proceso de contratación, 27% sanción, y 26% despido y un 1% se abstuvo de contestar, sin embargo podemos mencionar que del total de los encuestados hay un porcentaje significativo del 54% que no ha realizado auditorias donde evalúea al area de recursos humanos.

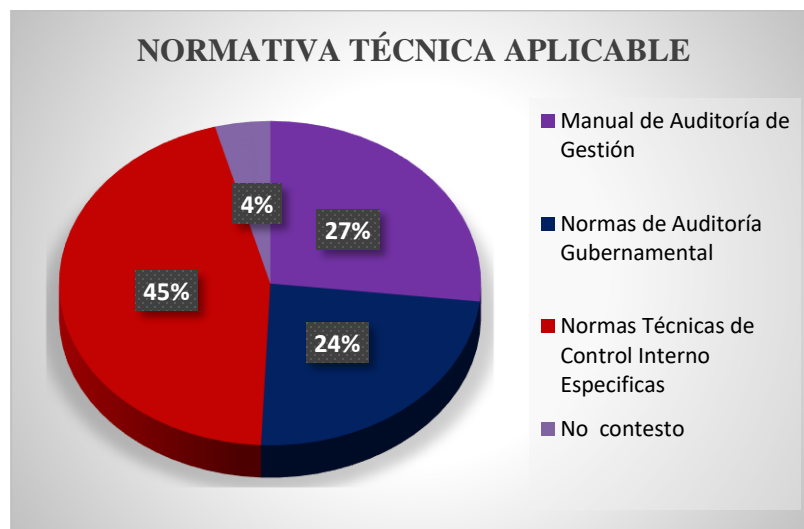
#### Pregunta N° 4

Según su experiencia profesional, ¿qué tipo de normativa técnica, considera que se debe utilizar para realizar una auditoría de gestión al proceso de contratación, sanción y despido? puede marcar más de una opción.

#### Objetivo:

Identificar el marco técnico que utiliza el auditor a fin de verificar la aplicabilidad de lo que establece el máximo rector en materia de contraloría.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Manual de Auditoría de Gestión	38	27%
Normas de Auditoría Gubernamental	34	24%
Normas Técnicas de Control Interno Especificas	64	45%
No contesto	6	4%
Total	142	100%



## **Análisis.**

De los resultados obtenidos se determinó que el 45% de los auditores encuestados la normativa técnica que consideran que se debería utilizar en la realización de una auditoría de gestión para evaluar la contratación, sanción y despido, son las Normas Técnicas de control específico, mientras que un 27% utilizaría el manual de Auditoría Gubernamental y un 24% las Normas de Auditoría Gubernamental, sin embargo un 4% se abstuvo de contestar, es decir que los auditores consideran necesario las tres normativas, sin embargo se identificó que a la normativa que más énfasis le ponen es la Normas Técnicas de Control Interno Específicas, para realizar auditoría de gestión al proceso de contratación sanción y despido.

## **Pregunta N° 5**

¿Ha verificado si los empleados que poseen un cargo en la municipalidad para poder ser contratados han realizado exámenes de conocimientos generales o especiales, tal como lo establece la ley?

### **Objetivo:**

Identificar procedimientos que consisten en la realización de exámenes al aspirante a un cargo con énfasis en conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para considerar la capacidad, idoneidad y potencialidad.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	
	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
1. SI	35	42%
2. NO	40	47%
3. NO RESPONDIO	9	11%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>



### **Análisis.**

El 47.00 % de los encuestados manifestó que no han podido verificar que los empleados que poseen un cargo en la municipalidad para poder ser contratados hayan realizado exámenes de conocimientos generales o especiales, por otra parte el 42.00% si han podido verificar exámenes de conocimientos y un porcentaje pequeño del 11% no tiene conocimiento, de esta manera se puede determinar que en la mayoría de municipalidades no se realizan exámenes de conocimientos generales o específicos a las personas que son contratadas.

### **Pregunta N° 6**

En su experiencia profesional, ¿ha confirmado la existencia de procedimientos escritos para el control y registro de la contratación de los empleados según la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?

**Objetivo:** Verificar si las municipalidades cuentan con procedimientos de control, para la contratación de empleados según lo establece el Instituto de Desarrollo Municipal y además si está de acuerdo a lo establecido por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. SI	36	43%
2. NO	44	52%
3. NO RESPONDIO	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>



### **Análisis.**

El 52.00 % de los encuestados manifestó que en las municipalidades no han verificado procedimientos de control para la contratación y registro de empleados, por otra parte el 43.00% confirmaron que si han podido verificar procedimientos y un porcentaje pequeño del 5% no dio respuesta, de esta manera se puede concluir que en las municipalidades no se da un debido

cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa en cuanto a los procedimientos de control, para la contratación de empleados, es aquí donde se identifica la manipulación de la normativa.

### Pregunta N° 7

¿Tiene conocimientos sobre demandas realizada a las alcaldías por violación de derechos laborales?

#### Objetivo:

Verificar si las municipalidades han sido demandadas por violar derechos laborales, y si esto ha repercutido en desembolsos adicionales.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. SI	58	69%
2. NO	23	27%
3. NO RESPONDIO	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>



## **Análisis.**

El 69.00 % de los encuestados manifestó que posee un conocimiento sobre demandas realizadas a las municipalidades por violación de derechos laborales a los empleados, y el 27.00% no poseen conocimiento de ello, y un porcentaje pequeño del 4% no dio respuesta, de esta manera se concluye que dentro de las municipalidades se dan violaciones a los derechos laborales por consiguiente no da un cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

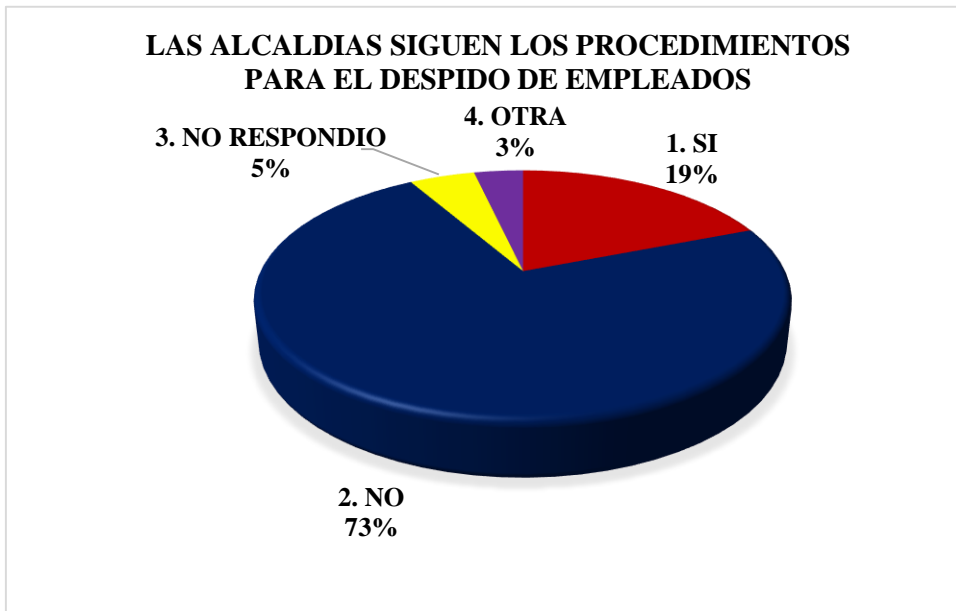
## **Pregunta n° 8**

De acuerdo a su juicio profesional, ¿considera que las alcaldías siguen los procedimientos establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal para el despido de empleados?

### **Objetivo:**

Verificar si las alcaldías siguen los procedimientos adecuados para el despido de empleados municipales de acuerdo a la Ley de la Carrera administrativa Municipal, para confirmar si se otorgan sus derechos

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	
	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
1. SI	16	19%
2. NO	61	73%
3. NO RESPONDIO	4	5%
4. OTRA	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>



**Análisis.**

De los resultados obtenidos el 73.00 % de los encuestados manifestó que no se siguen los procedimientos establecidos en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal para el despido de empleados, mientras que el 19.00% manifiesta que si se han realizado procedimientos de despido en base a la Ley, sin embargo un porcentaje mínimo del 5% no respondió, y un 3% dieron otra respuesta, de esta manera se concluye que las municipalidades no siguen los lineamientos establecidos para el despido de empleados de acuerdo a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.



### Pregunta n° 9

Según su experiencia profesional, ¿considera que las alcaldías cumplen con la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?

#### Objetivo:

Evaluar si las alcaldías hacen una correcta aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y de esta manera evitar sanciones que pueden incurrir en costos adicionales.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. SI	22	26%
2. NO	56	67%
3. NO RESPONDIO	4	5%
4. OTRA	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>



## **Análisis.**

El 67.00 % de los encuestados manifestó que las alcaldías no cumplen con la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, pero si bien es cierto es un porcentaje alto, no se puede dejar de lado el 26.00% que manifestó el que si se da un cumplimiento. Un porcentaje mínimo del 5% no respondió, y el 2% dio otra respuesta, de esta manera se puede comprobar que las municipalidades no dan un debido cumplimiento con la Ley, es decir que la mayoría de ellas no siguen los lineamientos que esta establece para un funcionamiento óptimo en la gestión del recurso humano dando como resultado incumplimientos en los procesos de contratación, sanción y despido.

## **Pregunta n° 10**

Si la respuesta a la pregunta anteriores es no. ¿A su juicio cuales serían las razones por lo que las alcaldías no cumplen con la Ley de la Carrera Administrativa? Puede marcar más de una opción.

## **Objetivo:**

Determinar las razones que tienen las alcaldías en no cumplir con la ley que regula los procesos en materia de recursos humanos. Lo anterior con el fin de evitar demandas ante los entes que regulan la legislación laboral.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. No hay personal capacitado	17	20%
2. Son decisiones políticas	44	53%
3. No lo considera necesario	13	15%
4. No contesto	10	12%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>



### **Análisis.**

Del total encuestados que respondieron que las alcaldías no cumplen con la Ley de la Carrera Administrativa municipal un 54% menciona que es por decisiones políticas, un 21% que es porque no hay personal capacitado y 16% menciona que es por qué no lo consideran necesario la y un 9% se abstuvo de contestar. Por lo que podemos verificar que el principal problema de las municipalidades del incumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal es por las

decisiones políticas ejecutadas por los gobernantes, por lo que se debe poner énfasis al momento de ejecutar auditorías velando por el cumplimiento de la Ley.

### Pregunta n° 11

En su experiencia como auditor gubernamental ¿ha identificado si existen abusos en la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?

#### Objetivo:

Indagar si las alcaldías hacen mal uso de la Ley de la Carrera Administrativa, valiéndose de los cargos y de esta manera viola los derechos de los trabajadores.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. SI	44	52%
2. NO	35	42%
3. NO RESPONDIO	5	6%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>



## **Análisis.**

El 52.00 % de los encuestados manifestó que si existen abusos en la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, pero un 42.00% manifestó que no existen abusos en la aplicación de la Ley, un porcentaje mínimo del 6% no respondió, se puede confirmar que en las municipalidades si existen abusos en la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa.

## **Pregunta n° 12**

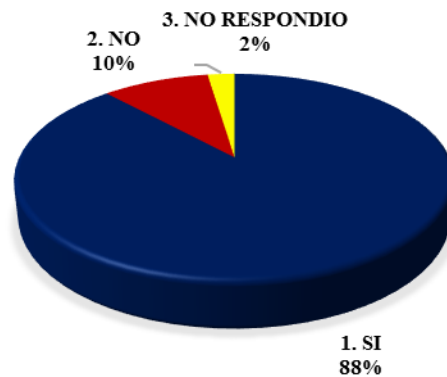
Como auditor gubernamental ¿ha recibido capacitaciones con respecto al cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en los procesos de contratación, sanción y despido?

### **Objetivo:**

Verificar si el personal involucrado en el proceso de auditoría recibe capacitación, en cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, para hacer más eficiente el trabajo y obtener mejores resultados

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	
	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
1. SI	74	88%
2. NO	8	10%
3. NO RESPONDIO	2	2%
4. OTRA		0%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

**CAPACITACIONES RELACIONADAS AL PERSONAL  
INVOLUCRADO EN CUMPLIMIENTO DE LA LEY DE LA  
CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**



**Análisis.**

El 88.00 % de los encuestados respondió que han recibido capacitaciones relacionadas al proceso de contratación, sanción y despido para el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, pero un 10.00% manifestó que no han recibido, un porcentaje mínimo del 2% no respondió, se puede determinar que los auditores son altamente calificados para evaluar los procesos de contratación, sanción y despido en las municipalidades, pero no han realizado auditorías específicas al cumplimiento de la Ley.

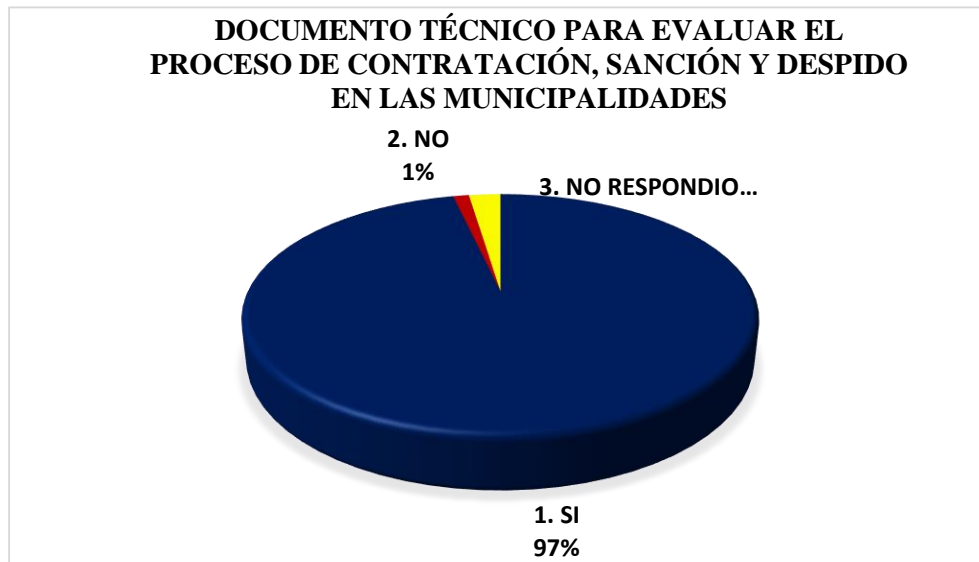
**Pregunta n° 13**

¿Estaría interesado sobre un documento técnico para evaluar los procesos de contratación, sanción y despido de empleados municipales?

## Objetivo:

Determinar la importancia por parte de los auditores en que se les brinde una guía que contenga lineamientos técnicos para el desarrollo de sus auditorías.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. SI	81	96%
2. NO	1	1%
3. NO RESPONDIO	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>



## Análisis.

El 97.00 % de los encuestados manifestó que estarían interesados en un documento técnico para evaluar el proceso de contratación, sanción y despido en las municipalidades, mientras que un 1.00% contestó que no estaría interesado, un porcentaje mínimo del 2% no respondió, se puede determinar que los procedimientos de auditoria a proponer serian de utilidad para la ejecución de auditoria al proceso de contratación, sanción y despido en las municipalidades, debido a que no

hay procedimientos específicos que pueda evaluarlos, y sería una herramienta óptima para auditores y externos para llevar a cabo una auditoría al área de recursos humanos.

#### **Pregunta n° 14**

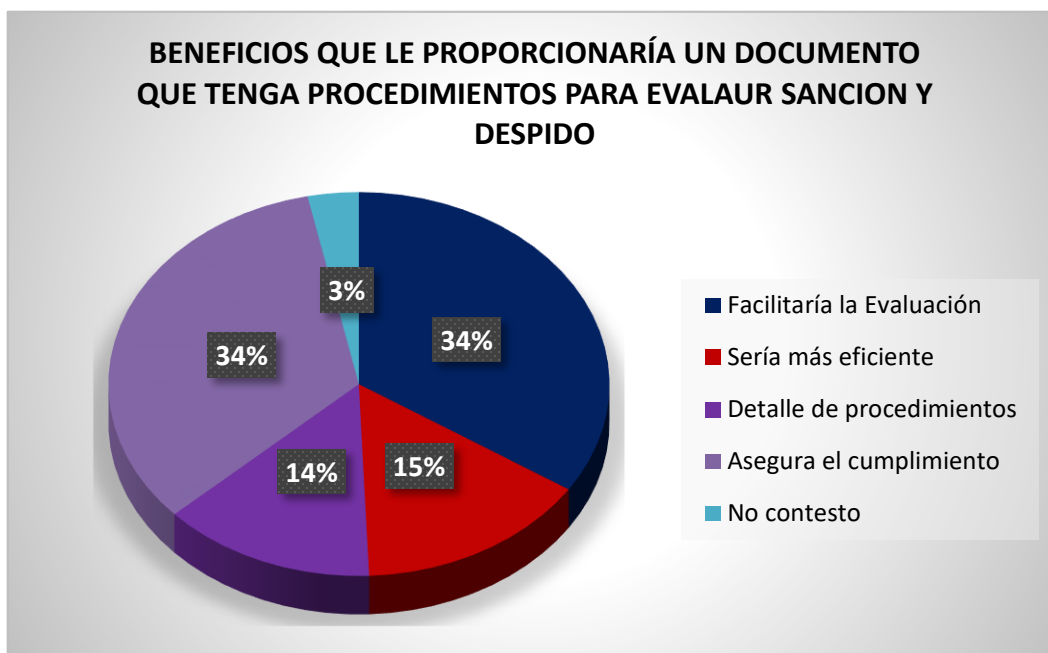
¿Qué beneficios considera que obtendría al proporcionarle un documento que contenga procedimientos para evaluar la contratación, sanción y despido de empleados por parte de las alcaldías? puede marcar mas de una opción.

#### **Objetivo:**

Determinar los beneficios que obtendría el auditor con la una guía de procedimientos para evaluar la contratación, sanción y despido de empleados municipales.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	
	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
Facilitaría la Evaluación	52	34%
Sería más eficiente	23	15%
Detalle de procedimientos	21	14%
Asegura el cumplimiento	51	34%
No contesto	5	3%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>



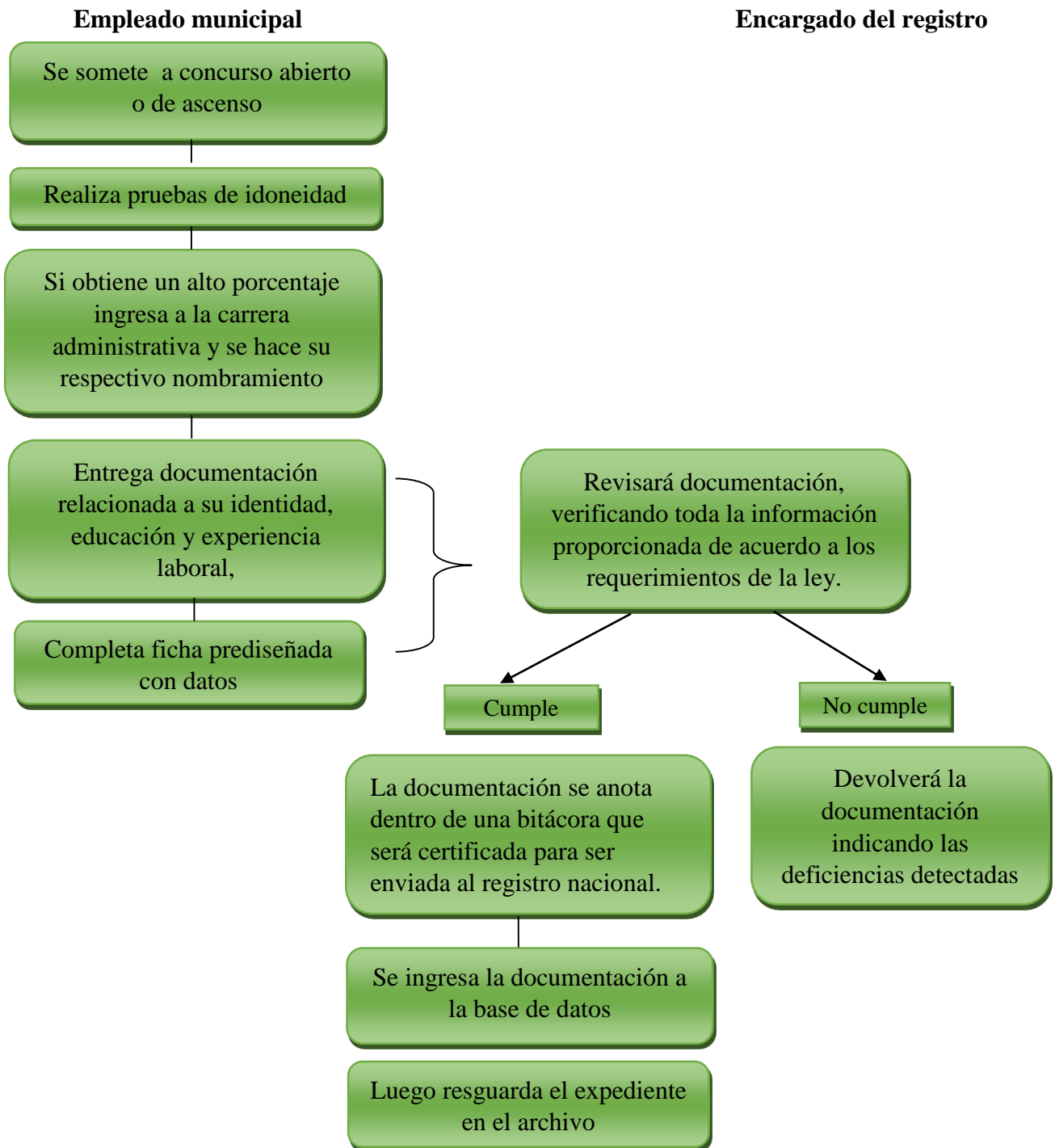


### **Análisis**

Del total de auditores encuestado, un 34% menciona que el tener un documento técnico y legal facilitarían la evaluación de los procesos de contratación, sanción y despido de empleados municipales, un 34% contestó que aseguraría el cumplimiento de la normativa técnica y legal, un 15% afirmó que sería más eficiente, un 14% el detalle de procedimientos, y un 3% se abstuvo de contestar, sin embargo por lo que podemos concluir que un documento técnico y legal aseguraría un trabajo eficiente para ejecutar procedimientos de auditoría de gestión al área de recursos humanos, y así evaluar el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

### Anexo 3

Figura 3 Diagrama del procedimiento para el registro de empleados y funcionarios en la carrera administrativa municipal.





## Solicitud empleo proporcionado por la alcaldía de El Carrizal.

Manual de Políticas y Procedimientos para el Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Rotación/Traslado de Personal.

### SOLICITUD DE EMPLEO

(Debe llenarse con letra de molde)

Fotografía reciente tamaño Cédula

Esta solicitud no implica compromiso de parte de la Alcaldía con el interesado, sino que es un requisito indispensable que debe tener toda persona que aspire a prestar sus servicios a la institución. Todo documento pasa a ser propiedad de la Alcaldía.

Fecha:

Primer Apellido			Segundo Apellido			Nombres			Estado Civil			
Dirección						Teléfono						
No. de ISS		No. de AFP			No. de NIT			Celular				
Lugar y fecha de Nacimiento				Nacionalidad				Sexo	Ha prestado Servicio Militar		Si No	Edad
Documento de Identidad Personal				Lugar y fecha de expedición				Peso en libras		Estatura en Mts		
Nombre y Dirección del cónyuge						Ocupación y Lugar de Trabajo						
Nombre y Dirección del Padre						Ocupación y Lugar de Trabajo						
Nombre y Dirección de la Madre						Ocupación y Lugar de Trabajo						
<b>DETALLE SU EMPLEO ACTUAL Y LOS CINCO ANTERIORES</b>												
Fecha (Mes y Año)		Nombre de la Institución			Clase de Empleo		Sueldo		Motivo de su Retiro			
Desde	Hasta	Tel.										
Mes												
Año												
Mes												
Año												
Mes												
Año												
Mes												
Año												
Mes												
Año												
<b>ESTUDIOS REALIZADOS</b>												
Clase de Estudio		Ultimo grado, año o ciclo cursado		Año en que lo curso		Institución Educativa			Certificado, Diploma o Título obtenido			
Bachillerato												
Universitario												
Otros estudios												

Manual de Políticas y Procedimientos para el Reclutamiento, Selección, Contratación,  
Inducción y Rotación/Traslado de Personal.

CONOCIMIENTO Y MANEJO DE EQUIPO						
	Regular	Poco	Bien			
de escribir manual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Máquina de escribir eléctrica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Calculadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Contómetro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Bicicleta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Moto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Computadora (hojas de cálculo, procesadores, etc.)	especifique: _____					
Tipo de Licencia						
Especifique la clase de empleo que solicita:						
Aceptaría Usted trabajar en cualquiera de Los Departamentos de la Alcaldía:						
Si No						
Si es Usted pariente de algún empleado de la Alcaldía, indique su nombre y grado de parentesco:						
Asociaciones y Organizaciones Sociales ,Cívicas, Deportivas u otras a las que pertenezca o haya pertenecido:						
<b>PERSONAS QUE PUEDAN DAR REFERENCIAS DE USTED (QUE NO SEAN PARIENTES)</b>						
Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres	Profesión u oficio	Lugar donde reside	Lugar donde trabaja y cargo que desempeña	Teléfono
<b>PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED</b>						
Nombre y Dirección de la persona a quién deberá informarse en caso de accidente o enfermedad:						
<b>POR FAVOR ANEXAR A LA SOLICITUD FOTOCOPIAS DE DOCUMENTOS</b>						
Pulmón <input type="checkbox"/>	DUI <input type="checkbox"/>	Título <input type="checkbox"/>	Recomendaciones de una persona que lo(a) conozca <input type="checkbox"/>			
Sangre <input type="checkbox"/>	NIT <input type="checkbox"/>	Solvencia de la Policía <input type="checkbox"/>				
Otros datos que Usted considere necesarios (preparación, experiencia, habilidades, destrezas, etc.):						
Declaro que todos los datos anteriores son verdaderos y autorizo a la Alcaldía para que haga las investigaciones que considere						
FIRMA: _____						
<b>NO LLENE ESTE ESPACIO</b>						
Fecha de presentación	Presentó documentación requerida					
	Si No					
Fecha de examen	Resultado de examen					
Resultado de la investigación:	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>			
<b>DATOS DE CONTRATACION</b>						
Puesto:	Departamento:					Sueldo mensual:
Fecha de inicio:	Código:					Firma autorizada:
Observaciones:						

**EXPERIENCIA LABORAL**

NOMBRE DE LA EMPRESA O ENTIDAD MUNICIPAL	CARGO	TIPO DE EMPRESA (Pública o Privada)	Fecha Inicio	Fecha Final
1)			/ /	/ /
2)			/ /	/ /
3)			/ /	/ /
4)			/ /	/ /
5)			/ /	/ /

**INFORMACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN ACADÉMICA	NOMBRE DEL CURSO O CARRERA EDUCATIVA	Fecha Inicio	Fecha Final
1)		/ /	/ /
2)		/ /	/ /
3)		/ /	/ /
4)		/ /	/ /
5)		/ /	/ /

\_\_\_\_\_  
Firma del Empleado

\_\_\_\_\_  
Firma y Sello  
Registrador Municipal

\_\_\_\_\_  
Huella del Empleado  
(Pulgar Derecho)

**Nota: Todo comprobante que se adjunte en fotocopia como respaldo deberá ser firmado, sellado y certificado por el Registrador Municipal. No se Admiten Tachaduras ni Enmendaduras**

Figura 4 Diagrama de procedimiento del registro de amonestaciones, de suspensiones y postergaciones al derecho de ascenso de empleados de la carrera administrativa municipal.

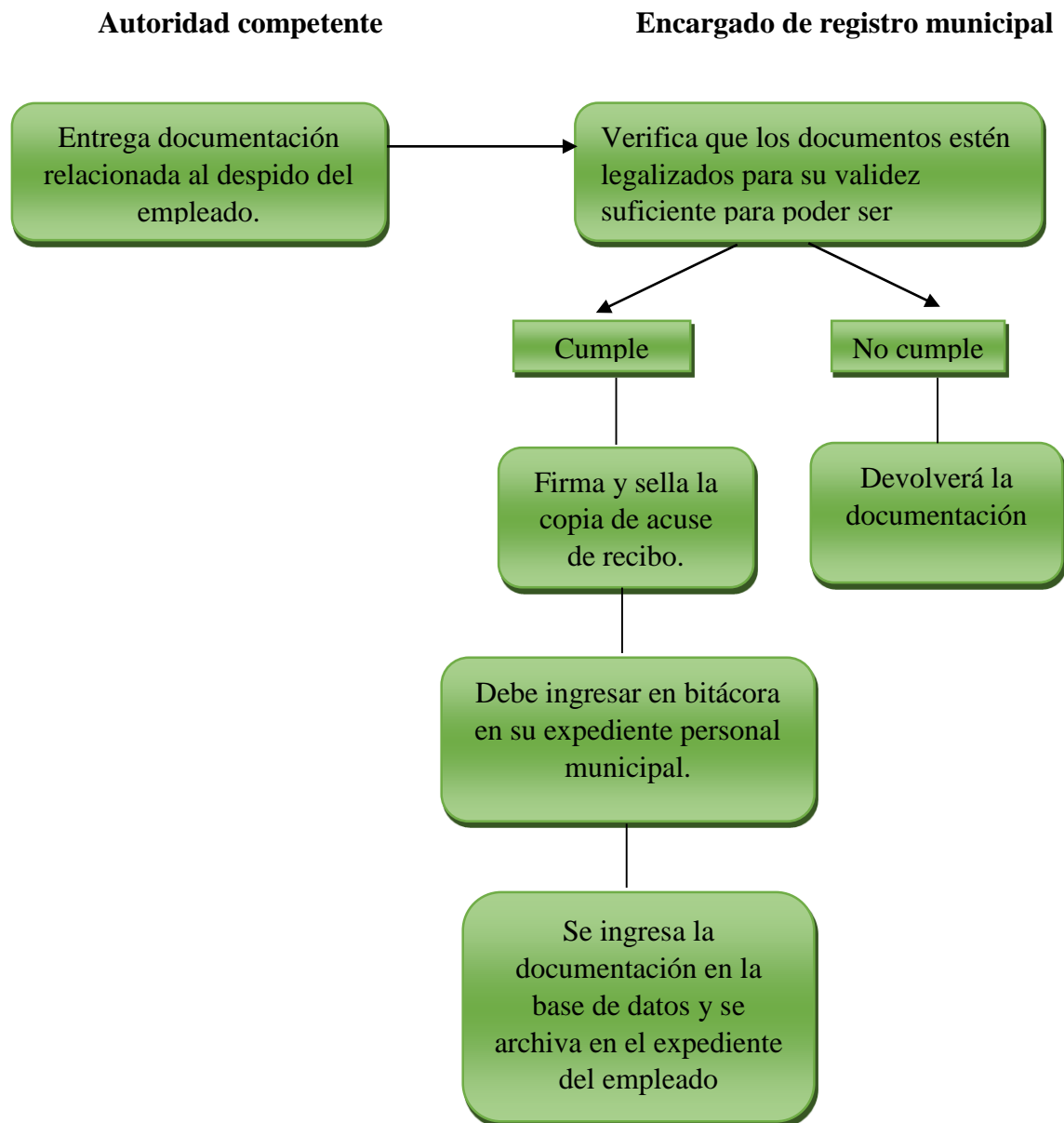


Figura 5 Diagrama del procedimiento de registro del retiro de empleados de carrera administrativa municipal.

