

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ  
UNAN – FAREM**



**TEMA:**

**INCIDENCIA DE LOS RESULTADOS DE AUDITORIA OPERACIONAL  
EN LA EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO “LA FE”, DE  
LA CIUDAD DE ESTELI, PERIODO 2015.**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN CONTABILIDAD  
CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA**

**AUTORA:**

**LIC. FANY DE JESÚS SALGADO CENTENO**

**TUTOR:**

**MSc. MANUEL DE JESÚS GONZÁLEZ GARCIA**

**JULIO, 2016**

# INDICE

Contenido

Pág. Nº

---

<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	ii
<b>CARTA DE VALORACION DEL TUTOR</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	4
<b>1.2 ANTECEDENTES</b> .....	5
<b>1.3 JUSTIFICACION</b> .....	6
<b>II. OBJETIVOS</b> .....	8
<b>III. MARCO TEORICO</b> .....	9
1 Generalidades de la institución .....	9
1.1 Constitución .....	9
1.2 Misión y Visión .....	9
1.3 Estructura organizativa .....	9
1.4 Personal que labora .....	10
1.5 Actividad principal .....	10
2 Procedimientos Administrativos .....	10
2.1 Procedimientos .....	10
2.2 Clases de procedimientos .....	12
2.3 Procedimientos Administrativos.....	12
3 Recursos Humanos .....	13
3.1 Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos .....	14
3.2 Administración de Recursos Humanos como proceso .....	15
3.3 Procedimientos Administrativos en el área de Recursos Humanos .....	15
3.3.1 Reclutamiento.....	15
3.3.2 Selección de personal .....	20
3.3.3 Contratación .....	23
3.3.4 Inducción .....	24
3.3.5 Control del Personal .....	24
3.3.5.1 Identificación del Personal.....	24
3.3.5.2 Control de asistencia .....	25
3.3.6 Vacaciones.....	25
3.3.7 Desempeño laboral.....	27
3.3.7.1 El Método de Evaluación del Desempeño por Resultados .....	28
3.3.8 Remuneración y Beneficios Salariales .....	30

3.3.8.1	Definición de cargos y salarios.....	33
4.	Auditoría Operacional.....	35
4.1	Concepto de auditoría.....	35
4.1.1	Auditoría Operacional Recursos Humanos.....	36
4.2	Las Tres E y su relación con Auditoría Operacional.....	40
4.3	Metodología para la realización de Auditoría Operacional.....	44
4.3.1	Planeamiento.....	45
4.3.2	Ejecución.....	49
4.3.3	Informe.....	65
5.	Riesgos operativos en la auditoría operacional al área de Recursos Humanos.....	70
5.1	Componentes del modelo COSO.....	71
<b>IV.</b>	<b>PREGUNTAS DIRECTRICES.....</b>	<b>75</b>
<b>V.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>76</b>
<b>VI.</b>	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>83</b>
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>VIII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>103</b>
<b>IX.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>105</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXOS</b>	

## DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a Dios Todopoderoso por darme la sabiduría y fuerzas necesarias para lograr un proyecto más en mi vida.

A mi madre Aurora del Carmen Centeno Hernández, por su amor, pilar fundamental para el logro de mis proyectos.

Al padre de mis hijos *Mario Alfonso González Sobalvarro*, a mis Hijos *Aura Belén González Salgado* y *Aarón Daniel González Salgado*, por tenerme paciencia y entender el tiempo que no les dedique por atender mis estudios.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por bendecirme para llegar hasta este momento, por hacer realidad mi sueño.

A mi Tutor de Tesis Msc. Manuel de Jesús González García, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

A la coordinadora de Maestría Msc. Karla Nolaska Peña Navarrete, por estar siempre pendiente de cada detalle para el buen desarrollo de la maestría.

También agradezco a mis Maestros durante mi estudio de maestría porque todos han aportado al compartir sus conocimientos necesarios para mi formación.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua y su Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, por darme la oportunidad de estudiar y ser un buen profesional.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELI  
UNAN-FAREM



## CARTA DE VALORACION DEL TUTOR

La presente tesis, para optar al título de Máster en Contabilidad con énfasis en Auditoria, con el tema: ***Incidencia de los resultados de Auditoria Operacional en la evaluación de los Procedimientos Administrativos del área de Recursos Humanos en el Instituto “La Fe”, de la ciudad de Estelí, periodo 2015;*** realizado por la Lic. ***Fany de Jesús Salgado Centeno***, ha significado un arduo trabajo de investigación, aplicando técnicas, procedimientos y métodos científicos, que generó resultados significativos para la gerencia y personal administrativo de la institución donde se realizó el estudio, el producto final representa un aporte valioso como alternativa para llevar un control eficiente de los procedimientos administrativos en el área de Recursos Humanos que incida en la calidad y optimización de los recursos del Instituto evaluado en este proceso.

En consideración a lo expuesto, la presente tesis de Maestría cumple con los requisitos teóricos-metodológicos y se apega a los artículos que establece el Reglamento de la Modalidad de Graduación de posgrado con la estructura y rigor científico que el nivel de egresado requiere, por lo tanto puede ser presentada en el acto de defensa. De igual manera hago constar que he revisado y validado el Artículo Científico que fue elaborado como producto de los resultados de investigación documentados en esta Tesis de Maestría.

---

**MSc. Manuel de Jesús González García**  
Tutor

## RESUMEN

Esta investigación trata sobre la incidencia de los resultados de auditoría operacional en la evaluación de los procedimientos administrativos del área de recursos humanos en el instituto “La Fe”, de la ciudad de Estelí, periodo 2015, siendo el propósito fundamental el análisis de los resultados de la Auditoría Operacional para la optimización de recursos y calidad en los procedimientos administrativos de recursos humanos desarrollados en la institución en ese periodo. La importancia de realizar una auditoría operacional implica la necesidad de comprobar el cumplimiento y validación de los procedimientos administrativos, en el área de recursos humanos, tomando como punto de referencia el contenido de los Manuales, Normas y Procedimientos establecidos en la institución que son la base normativa con que deben realizarse. Este estudio se hizo tomando en cuenta un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo. El universo de esta investigación son los procedimientos administrativos en el área de recursos humanos. Se aplicó la metodología, técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo. Los resultados obtenidos en esta investigación indican que la institución cuenta con un Manual de Procedimientos que sirve de guía al área administrativa, para el reclutamiento, selección e inducción del personal, sin embargo es necesario la actualización del Manual de Funciones y la creación de planes de evaluación del personal para lograr la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones que se realizan en el área de Recursos Humanos; así mismo urge la implementación de acciones correctivas a las deficiencias encontradas en los procedimientos administrativos del área de recursos humanos del Instituto La Fe, que conlleven a garantizar la seguridad física, laboral e integral de los trabajadores.

**PALABRAS CLAVE.** Auditoría de Gestión, procedimientos administrativos, recursos humanos, manuales y normas.

## **ABSTRACT**

This research deals with the impact of the results of operational audit in the evaluation of administrative procedures in the area of human resources at the institute "La Fe" city of Estelí, period 2015, with the primary purpose analysis results Operational Audit of optimization of resources and quality in HR administrative procedures developed in the institution during this period. The importance of an operational audit implies the need to verify compliance and validation of administrative procedures in the area of Human Resources, taking as reference the content of Handbooks, Standards and Procedures established in the institution that underlie rules that must be made. This study was made taking into account a qualitative approach, descriptive. The universe of this research are the administrative procedures in the area of Human Resources. The methodology, techniques and tools necessary for an adequate investigation was applied, following the rules established by the UNAN Managua for this type of work. The results obtained in this research indicate that the institution has a procedures manual that guides the administrative area for recruitment, selection and induction of staff, however it is necessary to update the manual functions and creating plans staff evaluation to achieve efficiency and effectiveness in the development of the operations performed in the area of Human Resources; It also urges the implementation of corrective to the deficiencies found in the administrative procedures of the human resources of the Institute Faith, which lead to ensure physical, occupational and comprehensive worker safety actions.

**KEYWORDS.** Management Audit, administrative procedures, human resources, manuals and standards.



## **I. INTRODUCCION**

Esta investigación trata sobre la evaluación de los procedimientos administrativos que se llevan a cabo al momento de realizar actividades en el área de Recursos Humanos del Instituto La Fe, mediante la realización de una Auditoría Operacional, con el propósito de validar el cumplimiento de estos procedimientos administrativos que se llevaron a cabo en el período 2015.

Se pretende con esta investigación validar los procedimientos administrativos, en el área de Recursos Humanos, tomando como punto de referencia el contenido de los Manuales, Normas y Procedimientos establecidos en la institución que son la base normativa con que deben realizarse, esta investigación permitirá medir a la vez el grado de eficiencia con que se realiza el trabajo en la organización.

El acelerado crecimiento de la Auditoría en nuestro país, junto con el esfuerzo que hacen las instituciones, organizaciones, empresas por poner en práctica nuevas técnicas y procedimientos para hacer frente a todas y cada una de las situaciones que se puedan presentar, en la cual para ello se hace necesario que el Auditor y su trabajo profesional en lo que se le demande sea más que emitir una opinión sobre los procedimientos administrativos en el área de Recurso Humanos de la entidad.

La Contraloría General de la República es la rectora de que las empresas del estado realicen sus actividades cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos para ello. Lo realiza mediante la práctica de auditorías.

La auditoría operacional es importante dado que es el instrumento de control posterior sobre la administración de la institución. En este caso se ve la necesidad de evaluar el desarrollo y funcionamiento de los procesos implementados en la institución la cual debe hacerse de forma periódica, antes de que se presenten ineficiencias y afecten el desarrollo de la institución.

Este trabajo investigativo está estructurado de la siguiente manera:

En la Introducción se presenta la estructura del informe dividido en los diferentes apartados o capítulos, se describe en forma general la problemática objeto de estudio para llegar particularmente al problema de investigación, los antecedentes que sintetizan los aportes de estudios realizados sobre el problema de investigación para posibilitar el conocimiento y la comprensión de cómo ha sido estudiado esta problemática anteriormente; la justificación en la cual se resalta la importancia del estudio para la solución del problema, quienes serán los beneficiados con los resultados de la investigación, sean directos o indirectos.

Los Objetivos de la Investigación, tanto el General como los Específicos que fueron formulados con claridad, precisión y orden lógico, éstos fueron derivados del problema de investigación con el propósito de que fueran relacionados y delimitados del mismo.

En el Marco Teórico, se detallan los aspectos conceptuales necesarios para fundamentar y apoyar el resultado de la investigación, organizando de forma coherente las aportaciones importantes y detalladas de los autores respecto a la problemática en estudio, referenciando correctamente las citas bibliográficas atendiendo a la normativa APA.

En cuanto a las Preguntas Directrices, fueron redactadas tomando en consideración la problemática objeto de estudio y los objetivos de la investigación, del cual depende el enfoque y el alcance de la investigación.

En el Diseño Metodológico se estructuró el enfoque y el tipo de investigación, la determinación de la población y la muestra que fue a conveniencia del investigador; así como las técnicas e instrumentos para recopilar información lo cual constituye la base del trabajo de investigación. Estas consideraciones metodológicas abordadas garantizaron la calidad y veracidad del texto como documento científico.

En este apartado se realizó la Operacionalización de Variables, mediante el análisis en una matriz donde se obtuvieron las variables derivadas del problema de investigación, relacionadas directamente con los objetivos y el marco teórico, presentando los indicadores que permitieron obtener las interrogantes que se utilizaron en los instrumentos de recopilación de información.

En el Análisis y Discusión de Resultados, está referido a la presentación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, basándose en las entrevistas realizadas, en la planificación y puesta en marcha de la auditoría operacional y el análisis de documentación, según el enfoque y alcance de la investigación, es éste el trabajo de campo realizado del cual dependen las conclusiones presentadas y las recomendaciones que se proponen.

Las Conclusiones se presentan de manera puntual como producto del análisis e interpretación de los resultados, estas conclusiones están relacionadas directamente con el problema de investigación, con los objetivos planteados y con las preguntas directrices.

Las Recomendaciones constituyen las sugerencias orientadas a la solución del problema planteado, los hallazgos de auditoría y las indicaciones de cómo mejorar las deficiencias detectadas, como una sugerencia para que sea implementado en la institución.

En la Bibliografía se presenta las referencias de las fuentes bibliográficas consultadas en el transcurso de la investigación las cuales están ajustadas al tema de estudio, referenciadas correctamente en el texto y ordenadas alfabéticamente, cumpliendo con lo establecido en la normativa APA.

Por último, los Anexos del trabajo de investigación, donde se presentan los instrumentos de recopilación de la información y los formatos soportes utilizados en el Área de Recursos Humanos.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Nicaragua así como a nivel internacional las instituciones de gobierno se han preocupado por la administración efectiva de los recursos humanos, especialmente en lo referente a la aplicación de las normas y procedimientos establecidos para las áreas de recursos humanos, por lo que los especialistas en la materia consideran necesario realizar evaluaciones, siendo su objetivo principal hacer más productiva la fuerza laboral.

El incumplimiento en la aplicación de los procedimientos administrativos en el área de recursos humanos del Instituto La Fe, ha provocado en algunos trabajadores desmotivación y muchas veces falta de interés y voluntad al momento de realizar sus actividades. Existe un bajo desempeño laboral en algunos trabajadores; no se sienten motivados lo que afecta su alto grado de desempeño al momento de realizar sus actividades, la falta de evaluación oportuna provoca que el trabajador se acostumbre a realizar una labor de menos calidad, por lo que esto repercute en la calidad del servicio que brinda la institución. Esto provoca insatisfacción de los beneficiarios como son los protagonistas de la educación técnica.

Cuando en una institución no cumple con la aplicación de los procedimientos previamente establecidos esto provoca ineficiencia en la institución y la hace menos competitiva.

Tomando como referencia el planteamiento anterior, se formula la siguiente pregunta de investigación:

**¿Cómo inciden los resultados de auditoría operacional en la efectividad de los procedimientos administrativos del área de Recursos Humanos del Instituto "La Fe" de la ciudad de Estelí, en el año 2015?**

## **1.2 ANTECEDENTES**

Este estudio pretende evaluar los procedimientos administrativos del área de recursos humanos mediante auditoría operacional en Instituto La Fe periodo 2015. Cabe señalar que la evaluación a los procedimientos realizados en el área de recursos humanos es un tema que no ha sido tratado en esta institución.

Para identificar investigaciones anteriores sobre este tema se consultaron diferentes fuentes bibliográficas para obtener tesis, monografías, estudios de casos y artículos relacionados con la investigación en estudio, de la cual se constató que se han efectuado investigaciones a nivel de pregrado sobre evaluación de informes de Auditoría, tanto a nivel internacional como nacional.

A continuación se describe los principales antecedentes del tema investigativo relacionados con evaluación de los procedimientos administrativos del área de recursos humanos mediante auditoría operacional.

Una primera tesis Chiclayo, Perú sobre Auditoría de Recursos Humanos: Soporte para una gestión estratégica municipal eficaz. Autor: Dr. CPCC Domingo Hernández Celis cuyo objetivo es Formular el planeamiento, ejecución e informe de la Auditoría de Recursos Humanos, de tal manera que se constituya en el soporte que necesita la gerencia para facilitar la gestión estratégica eficaz de las Municipalidades.

Segunda tesis de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, sobre: Auditoria operativa aplicada al departamento de siniestro del Bróker de seguros el sol S.A enfocada a la gestión de procesos., Autores: Espinoza Marcillo, Vanessa Hozada Haz Gilda Guayaquil Ecuador- Mayo 2012. Con el objetivo de realizar un estudio que permita conocer a cerca de sus procesos internos describiendo y

analizando cada uno de ellos mediante un control administrativo midiendo y evaluando su eficiencia y eficacia y permitiendo a la gerencia ser más proactiva.

Dentro de sus objetivos específicos tiene, establecer indicadores de evaluación de procesos, establecer procedimientos adecuados y documentos relacionados que van a servir para consolidar el funcionamiento del proceso.

A diferencia de las tesis anteriores que se enfocaron en determinar los métodos y procedimientos a aplicar en las auditorías y realizar la auditoría como tal; en este estudio se estará evaluando los procedimientos administrativos del área de recursos humanos mediante auditoría operacional en el Instituto La Fe, Estelí periodo 2015.

### **1.3 JUSTIFICACION**

La investigación comprende la evaluación de los procedimientos administrativos del área de recursos humanos mediante Auditoría Operacional en el Instituto La Fe de la ciudad de Estelí, la cual tiene como principal propósito validar si los procedimientos que están siendo aplicados en el Instituto son los correctos para lograr alcanzar las metas como institución.

Dentro de la viabilidad de la investigación las autoridades de la institución están interesadas en la efectividad, es decir si los procedimientos están siendo aplicados correctamente y en función del logro de las metas institucionales.

Adicionalmente ante los crecientes, vertiginosos y acelerados avances tecnológicos aplicados a la producción y el trabajo, así como las propias actividades formativas y a los procesos de apertura e integración comercial, Instituto La Fe desarrolla de manera permanente un programa de actualización, perfeccionamiento, recalificación y reconversión profesional a nivel de empresas, es por ello la

importancia de saber si las actividades cumplen van encaminadas al logro de los objetivos.

Los principales aportes de esta investigación permiten la realización del análisis de las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de los procedimientos administrativos en todos los procesos del área de recursos humanos de la Institución, basándose en los manuales, políticas y objetivos, siendo este un punto de partida para que la institución las visualice y pueda, en alguna medida, tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso. Es muy importante para la institución reconocer cuáles son los beneficios de la auditoría operacional para la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos y la calidad en el desarrollo de sus objetivos.

Al mismo tiempo el proceso investigativo trae consigo beneficios personales al permitirme de esta manera apropiarme de una serie de conocimientos que durante este periodo he asimilado y llevaré a la práctica con la realización de esta investigación.

Esta investigación servirá, además, como fuente de información bibliográfica para las personas interesadas en el tema, estudiantes, maestros y profesionales, ya que formará parte del acervo bibliográfico de la UNAN-FAREM Estelí, como material de consulta para investigaciones futuras que abarquen el sector público en materia de cumplimiento de la Ley.

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Evaluar la incidencia de los resultados de Auditoría Operacional en los procedimientos administrativos del área de Recursos Humanos en el Instituto "La Fe" de la ciudad de Estelí, período 2015.

### **Objetivos Específicos:**

1. Identificar los procedimientos administrativos que se realizan en el área de recursos humanos de Instituto La Fe Estelí.
2. Determinar los resultados del informe de auditoría operacional del área de recursos humanos del Instituto La Fe Estelí.
3. Validar el cumplimiento de los procedimientos administrativos en las actividades del área de recursos humanos en el Instituto La Fe Estelí
4. Proponer plan de acción como herramienta para mejorar la aplicación de los procedimientos administrativos en el área de recursos humanos de Instituto La Fe Estelí.



### **III. MARCO TEORICO**

#### **1. Generalidades de la Institución**

##### **1.1 Constitución**

El Instituto La Fe, es una institución adscrita al INATEC que fue fundada en Estelí, Nicaragua el 23 de Julio 1983. Atiende a 2 mil 446 protagonistas en los Niveles de formación; Técnico Medio Forestal, Bachillerato Técnico en Forestal y Acreditación en los Modos de formación: Aprendizaje de continuidad, Habilitación y complementación en Ambientes educativos: aulas, talleres, laboratorio, auditorio, sala de profesores, comedor cocina, dormitorios internos, viviendas de capacitación, bodega, pozos y 1 granja avícola, con la metodología aprender haciendo.

##### **1.2 Misión y Visión**

###### **Misión**

Formar, Capacitar y Desarrollar habilidades técnicas que permitan la inserción a las demandas al mercado laboral de los y las jóvenes Nicaragüenses.

###### **Visión**

Ser centro Líder, Dinámico, Eficiente y Competitivo en la prestación de servicios de Formación Profesional y Capacitación en el país, sustentada en valores que respondan al desarrollo humano integral de las y los jóvenes, que respondan a las demandas del sector Forestal y productivo, dirigidos a los sectores más desposeídos de la población. (Instituto La Fe, 2015)

##### **1.3 Estructura organizativa**

Dirección

Subdirección docente

Subdirección administrativa

Subdirección de producción y servicios (Ver anexo 4)

## **1.4 Personal que labora en el Instituto**

A continuación se presenta el personal que labora actualmente en la institución, que constituyen el recurso humano encargado de las labores y funciones desempeñadas en el Instituto LA FE.

*Cuadro 1: Personal docente y administrativo*

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
Personal docente	9	7	16
Personal administrativos	19	14	33
<b>TOTAL</b>			<b>49</b>

Fuente: (Instituto La Fe, 2015)

## **1.5 Actividad Principal**

Atiende la Formación Técnica Forestal, Formación a Distancia y la Capacitación en las diferentes áreas o disciplinas Laborales más importantes para el desarrollo de la región norte y nacional.

Es una institución sin fines de lucro, su fuente de ingresos proviene del aporte del 2% de la empresa privada e ingresos por fondos propios. (Instituto La Fe, 2015)

## **2 Procedimientos Administrativos**

### **2.1 Procedimientos**

Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican como cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. Con consecuencias los procedimientos son subplanes de otros planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente estas escritos y a disposición de quienes deben usarlos.

Los procedimientos constituyen guías de acción y son más específicos que las políticas. En conjunto con otras formas de planeación tratar de evitar la confusión por

medio de la dirección, coordinación y articulación de las operaciones de una empresa. (Chiavenato, 2001)

En resumen los procedimientos son pasos que indican como cumplir una acción para el logro de los objetivos establecidos en una entidad u organización y que deberán contemplarse en manual de normas y procedimientos.

Es necesaria la elaboración de instructivos de procedimientos, o sea el planteamiento por escrito de la forma en que debe realizarse cada trámite. Todos los instructivos de procedimientos de la institución de un área concreta de esta se unen para formar lo que se conoce como manual de operación o de procedimientos.

Menciona (Chiavenato, 2001), que en la elaboración del instructivo de procedimientos juega un destacado papel, además de la descripción en sí del trámite, los siguientes conceptos:

**Políticas:** O sea las normas generales de acción, que son aplicables en el campo cubierto por el instructivo. Normalmente se puede formar adicionalmente lo que se denomina como manual de políticas todo este tipo de normas que a veces aparecen en los distintos instructivos o simplemente se usan en la vida diaria de la institución aunque muchas veces no están forzosamente por escrito.

**Formatos:** Estos juegan un papel vital dentro de un procedimiento, pues son los instrumentos con que éste se cristaliza. En ese orden de ideas, tendrá gran importancia el adecuado diseño de los formatos a fin de dar la máxima agilidad a las distintas operaciones que deban realizarse.

**Organización:** Se definen las funciones básicas que requiere la institución para el logro de sus objetivos y se diseña una estructura de organización que vaya acorde con las necesidades de las mismas. Estos aspectos se expresan a través de los que denomina como organigrama y organograma.

Así mismo, deberán analizarse las cargas de trabajo del personal y, con base en esto, redactar descripciones de puestos, para que todos sepan lo que deben hacer, así como sus atribuciones.

Los puntos anteriores constituyen el elemento principal de lo que se denomina como manual de organización.

## **2.2 Clases de procedimientos**

Los procedimientos se transforman en rutinas descritas mediante flujogramas (graficas que representan la secuencia de procedimientos). Sólo son procedimientos debidamente estandarizados. Los flujogramas pueden ser de varios tipos:

### **Flujograma vertical**

El flujograma vertical refleja la secuencia de una rutina mediante filas que representan las diversas tareas o actividades necesarias para ejecutar la rutina, y columnas que representan respectivamente, los símbolos de las tareas u operaciones, los empleados involucrados en la rutina, las tareas u operaciones ejecutadas, el espacio requerido para la ejecución u operación y el tiempo empleado.

### **Flujograma horizontal**

El flujograma horizontal utiliza los mismos símbolos del flujograma vertical y hace énfasis en los órganos o las personas involucradas en determinado procedimiento o rutina. En procedimientos o rutinas que involucran muchos órganos o personas, el flujograma horizontal permite visualizar la parte que corresponde a cada uno y comparar la distribución de las tareas entre todos los involucrados para lograr una posible racionalización o redistribución o para tener una idea de la participación existente y facilitar los trabajos de coordinación e integración.

### **Flujograma de bloques**

El flujograma de bloques se basa en una secuencia de bloques encadenados entre sí cada uno de los cuales tiene un significado. Este flujograma presenta dos

ventajas; utiliza una simbología más amplia y variada y no se restringe a filas u columnas preestablecidas en las gráficas. Lo utilizan los analistas de sistemas para representar gráficamente las entradas, operaciones y procesos, salidas, conexiones, decisiones, archivo etc., que constituyen el flujo o secuencia de las actividades de un sistema cualquiera. (Chiavenato, 2001)

En resumen es una representación gráfica del curso que deberá llevar un procedimiento.

### **2.3 Procedimientos Administrativos**

Procedimientos administrativos es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de la cuales se efectúa los procesos administrativos, mismos que se interrelacionan y forman parte de un proceso integral. (Membreño, 2014)

De acuerdo a lo anterior, los procedimientos administrativos es la acción que se debe realizar en tiempo y forma una determinada área de una entidad u organización para contribuir al logro de los objetivos de la misma. Son también planes que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras, son pasos que se utilizan para realizar las operaciones y asegurar alcanzar los objetivos planteados.

### **3. Recursos Humanos**

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (la gerencia y asesoría) y en nivel operacional (técnicos empleados y obreros junto con los supervisores de línea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide qué hacer con los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además conforman un recurso de dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Los recursos humanos de una empresa están integrados cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura organizativa, y cualitativamente por el conjunto de conocimientos, habilidades, salud física y mental, su ideología y sus motivaciones. El inventario de recursos humanos con que cuenta una empresa garantiza o pone en peligro su futuro desarrollo; el capital financiero y los demás recursos materiales poco significan estando ausentes los recursos humanos necesarios para producir riqueza (satisfactores sociales y utilidades) que se espera de toda empresa. (IMCP, 1998)

Por anterior se puede decir que los recursos humanos son elementos importantes en una entidad u organización debido a que estos son capaces de dotarla de inteligencia, aprendizaje indispensable para su constante renovación y crecimiento.

### **3.1 Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos**

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización por medio de ellas gobiernan sus relaciones con los empleados, accionistas consumidores, proveedores etc. Con base en estas políticas se pueden definir los procedimientos a implantarse, los cuales son guías de acción predeterminadas para orientar el desempeño de las operaciones y actividades y que toman en cuentas los objetivos de la organización. Estos procedimientos constituyen una especie de plan permanente que sirve para orientar a las personas en la realización de sus tareas dentro de la organización. (Chiavenato, 2000)

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas.

## **3.2 Administración de Recursos Humanos como proceso**

Tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad de la organización. (Chiavenato, 2000)

Es un proceso debido a que cualquier cambio que ocurra en uno de ellos podría afectar el logros de los objetivos propuestos de la entidad u organismos, ejemplo de estos procesos básicos son: Integración, Organización, Retención, desarrollo y Auditoría, los que se encuentran en el párrafo anterior.

## **3.3 Procedimientos Administrativos en el área de Recursos Humanos.**

### **3.3.1 Reclutamiento**

Según (Barrios, 2010), define el reclutamiento como: El proceso de reunir el mayor número de personas candidatos o prospectos en un puesto de trabajo, en sí el reclutamiento es una convocatoria, es un llamado que la empresa hace al mercado de trabajo a integrarse a su organización.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento consiste a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de prever a la organización del número suficiente de personal que esta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es a-traer

candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

### **Proceso de reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla.

#### **a) Reclutamiento interno**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- ✓ Transferencia de personal
- ✓ Ascensos de personal
- ✓ Transferencias con ascensos de personal
- ✓ Programas de desarrollo de personal
- ✓ Planes de profesionalización (carreras) de personal

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- a. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- b. Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c. Resultado de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.



- d. Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que se está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e. Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f. Condiciones de ascenso del candidato interno (está "a punto" de ser ascendido) y de remplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de recursos y los demás órganos de la empresa. (Chiavenato, 2000)

Se debe verificar dentro de las necesidades de la organización las necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber que requiere de inmediato y para saber cuáles son sus planes de futuro y crecimiento que significaran nuevos aportes de recursos humanos.

### **Ventajas del reclutamiento interno**

En resumen el reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de recursos humanos. Las principales ventajas que puede derivarse son:

- Es más económico para la empresa, evita gastos de anuncios etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el empleado escogido deba trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión etc.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos. (Chiavenato, 2000)

Desarrollo de un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

### **Desventajas de reclutamiento interno**

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. (Chiavenato, 2000)

Este tipo de reclutamiento no está en manos del departamento de personal sino en manos del departamento que tenga la vacante que será ocupada y haya tomado la decisión correspondiente.

### **b) Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo opera con candidatos que pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por los empleados de la empresa.

- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento. (Chiavenato, 2000)

### **Ventajas de reclutamiento externo**

- Trae nuevas experiencias a la organización. La entrada de nuevos recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques a cerca de los problemas de la organización y casi siempre, una revisión de las cosas de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

### **Desventajas de reclutamiento externo**

Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de los candidatos, en la aceptación y elección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto a otro empleo y en preparar el ingreso.

Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a

salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc. (Chiavenato, 2000)

Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

**c) Reclutamiento mixto**

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se usa reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se suprima. Por otra parte siempre que hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que éste no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

### **3.3.2 Selección de personal**

Es la selección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia de la organización. (Chiavenato, 2000)

La selección de personal forma parte de la provisión de personal, y viene luego el reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: concesión de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de

comparación o confrontación, de elección de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. (Chiavenato, 2000)

Según (Barrios, 2010), señala que la selección de personal es: Una toma de decisión, es una política empresarial y un procedimiento administrativo de evaluación de factores de éxito de las alternativas o candidatos a un puesto de trabajo.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre del cargo

### **La selección como proceso de comparación**

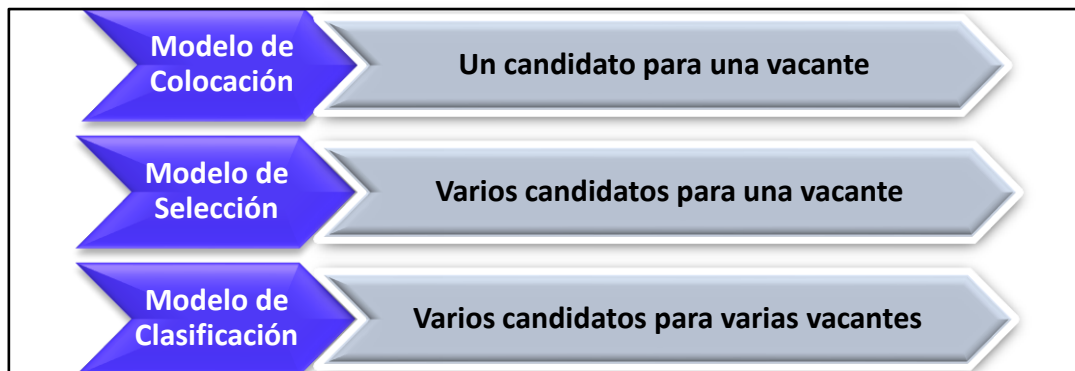
La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

### **La selección como proceso de decisión**

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, pueden suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que la empresa solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres momentos de comportamiento, los cuales se presentan en la figura 1, que representan las bases para la selección del personal en una organización.

Figura 1: Modelos de selección de personal



Fuente: (Barrios, 2010)

### **Bases para la selección de personal**

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo. (Barrios, 2010)

### **Recolección de información acerca del cargo**

Para (Chiavenato, 2000), la recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

*Descripción y análisis de cargo.* Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que deben poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.

*Aplicación de la técnica de los incidentes críticos.* Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido mejor o peor desempeño en

el trabajo. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable o no deseable.

*Requerimiento de personal.* Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda justificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos.

*Análisis del cargo en el mercado.* Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición o priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.

*Hipótesis de trabajo.* En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

### **3.3.3 Contratación**

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Lo anterior, se realiza mediante un contrato de trabajo en el cual, se establecen las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se prestará la actividad a desempeñar; además se especificarán las prestaciones a las que tendrá derecho el nuevo colaborador como son: sueldo, jornada laboral, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, demás remuneraciones, beneficios, y otros.

### **3.3.4 Inducción**

La inducción implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posibles. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros, son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo.

La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa. (Chiavenato, 2000)

### **3.3.5 Control del Personal**

#### **3.3.5.1 Identificación del Personal**

Es el proceso de decisión que utilizan las organizaciones para escoger talentos y competencias que contribuyan el éxito de la institución a largo plazo. (Chiavenato, 2011)

A continuación, el siguiente cuadro resume las características personales que debe poseer cada candidato.

*Cuadro 2: Identificación de las características personales del candidato*

<i>Ejecución de la tarea misma</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Inteligencia general,</i></li><li>✓ <i>Atención concentrada en los detalles,</i></li><li>✓ <i>Aptitud verbal,</i></li><li>✓ <i>Actitud numérica,</i></li><li>✓ <i>Razonamiento inductivo y deductivo.</i></li></ul>
<i>Interdependencia con otras tareas</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Atención dispersa y otras,</i></li><li>✓ <i>Visión de conjunto,</i></li><li>✓ <i>Facilidad de coordinar,</i></li><li>✓ <i>Espíritu de integración,</i></li><li>✓ <i>Iniciativa propia.</i></li></ul>
<i>Interdependencia con otras personas</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Relaciones humanas,</i></li><li>✓ <i>Habilidad Interpersonal,</i></li><li>✓ <i>Colaboración y Cooperación,</i></li><li>✓ <i>Cociente emocional,</i></li><li>✓ <i>Liderazgo de personas,</i></li><li>✓ <i>Facilidad para la comunicación.</i></li></ul>



<i>Interdependencia con la unidad o con la organización</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Conocimiento,</i></li><li>✓ <i>Habilidad,</i></li><li>✓ <i>Juicio,</i></li><li>✓ <i>Actitud,</i></li><li>✓ <i>Competencias individuales</i></li></ul>
-------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: (Chiavenato, 2011)

### **3.3.5.2 Control de asistencia**

Consiste en establecer procedimientos para el control de asistencia, que aseguren la puntualidad y permanencia en los sitios de trabajo del personal de la institución. Este control se ejercerá por el Jefe Inmediato Superior y por la Unidad de Personal

El sistema de control de asistencia y tiempo para personal, permite controlar en forma sencilla y efectiva los tiempos de llegada y salida de los empleados de la Empresa, entre ellos tenemos: Tiempo normal laborado, horas extras, entradas tarde, vacaciones, festivos, remuneraciones y otras funciones más.

El control de asistencia y tiempo es una poderosa herramienta que ejecuta el "Control de Horario Laboral" de los trabajadores de una Empresa. (Reyes, 2005)

La unidades de recursos humanos utilizaran procedimientos que aseguren la puntualidad y permanencia de los trabajadores en los sitios de trabajo, este control se ejercerá mediante el responsable de personal o el jefe inmediato.

### **3.3.6 Vacaciones**

Tienen por finalidad, permitirle al trabajador restituir las energías físicas y mentales desgastadas por el trabajo.

El concepto de vacaciones laborales hace referencia a un periodo de días determinados al año en el que el trabajador interrumpe sus actividades laborales para descansar pero mantiene el sueldo, es decir, que el periodo de vacaciones laborales se paga. Este descanso remunerado es obligatorio e inamovible por lo que

todos los trabajadores tendrán derecho a unas vacaciones laborables por ley. (Ley N°185, 1997)

El periodo de vacaciones laborales es compatible con procesos de baja o incapacidad temporal, es decir, que en caso de que el calendario de vacaciones coincida con una baja por maternidad, por lactancia o por enfermedad, el trabajador seguirá teniendo derecho a disfrutar sus vacaciones. Incluso si la reincorporación a la actividad laboral se realiza una vez acabado el año de vigencia de las vacaciones, podrá coger esos días de descanso a partir de su vuelta al trabajo. Otra opción es que se paguen las vacaciones en dinero, pero eso ya dependerá de que el trabajador y la empresa lleguen a un acuerdo.

No obstante, aunque las vacaciones laborales son un derecho del trabajador es necesario hacer una gestión adecuada del proceso, por lo que una vez conocido el calendario de vacaciones, el trabajador también deberá hacer una solicitud de las vacaciones dirigida a la empresa para especificar cuando las desea, con fechas exactas, y que la empresa las confirme.

La definición de las vacaciones laborales la realiza la ley en base a los derechos laborales, pero como cada país tiene la suya propia es posible que el número de días de vacaciones varíe de un sitio a otro, así como las condiciones legales para disfrutarlas. En cambio, será el convenio en el que se enmarca el contrato de trabajo y la política interna de la empresa, a través del departamento de Recursos Humanos, quienes marquen cuando se pueden disfrutar las vacaciones laborales pagadas. Lo mismo sucede con la liquidación de las vacaciones laborales, ya que según la ley se podrán cambiar las vacaciones por dinero en situaciones muy concretas. (Ley N°185, 1997)

Las vacaciones son un derecho irrenunciable de cada empleado. Cada Institución está en la obligación de realizar un calendario anual de vacaciones y deberá ser presentado y evaluado su cumplimiento.

### **3.3.7 Desempeño laboral**

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

Según (Moreno, 2012), señala que la evaluación al desempeño: Es un procedimiento continuo sistemático, orgánico y en cascada de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación a su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuos.

Para los autores (Wayne & Noe, 2005), la evaluación al desempeño es: un sistema formal de revisión y evaluación al desempeño de tareas tanto individual como en equipo. Ofrece al empleado la oportunidad de capitalizar sus fuerzas y

superar las deficiencias identificadas ayudándolos así a convertirse en empleados más productivos y satisfechos.

### **Idoneidad demostrada**

La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

- La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.
- El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.
- La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.

En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

#### **3.3.7.1 El Método de Evaluación del Desempeño por Resultados**

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar metas.

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales.

Las actividades específicas del método son:

1. Establecer las metas de la organización
2. Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
3. Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
4. Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.
5. Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
6. Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso
7. Evaluar el desempeño real al final del período determinado. (Moreno, 2012)

### **Los Criterios de desempeño**

Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

En el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de "producción", y la comparación

de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos. (Moreno, 2012)

### **Evaluando el Desempeño**

Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

Las acciones a cumplir son:

1. Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño
2. Evaluación del logro específico de los objetivos
3. Revisión de los logros especiales alcanzados
4. Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.

### **3.3.8 Remuneración y Beneficios Salariales**

La dinámica de la fuerza laboral orienta derroteros de permanencia para aquel empleado que pueda y quiera aprender y ampliar su conocimiento, sus habilidades y competencias. El empleado que quiera seguir como especialista deberá convertirse en consultor independiente o formar parte de los contratados, aquellos que al final de la tarea dejan la empresa. Es claro que las proposiciones de cambio organizacional son una necesidad y que por lo tanto, el tener una nueva visión de la remuneración, acorde y conexas con la estructura general de negocios adoptada y los nuevos procesos, es también una necesidad para el logro de los objetivos y la correspondiente integración.

La remuneración, constituida como un proceso técnico, permite establecer bases fundamentales en el momento de implementar una escala de salarios y por

ello se contemplan aspectos de tipo económico, social y político, que apuntan a conformar planes de pago equitativos. (Moreno, 2012)

En la economía de mercado donde las fluctuaciones financieras se dan en el sentido de la oferta y la demanda, es decir procesos de negociación, el salario no se encuentra exento de este movimiento, por efecto del cumplimiento de la misión social implícita en él.

En la oferta y la demanda, actúan factores de abundancia o escasez, de manera que cuando un cierto tipo de necesidad de mano de obra calificada o no, obtiene una fuerte demanda pero la oferta es menor, los rangos salariales se mueven en una tendencia alcista, es decir mejor pago; pero si el efecto es contrario, el trabajador u oferente, vera menguados sus ingresos.

Desde el anterior punto de vista, en el momento de fijar las escalas salariales, las organizaciones deben tener en cuenta otros factores preponderantes que influyen y determinan la remuneración del personal:

- El costo de vida. Asociado a un aspecto moral y de equidad, pretende recuperar el poder adquisitivo del salario que se ve deteriorado por el ejercicio financiero y la economía de mercado. Este factor, tenido en cuenta al momento de fijar la remuneración, está dado por el índice de variación de precios presentado en un período de tiempo, y dentro de él inciden factores como: el índice de precios al productor. (IPP), el índice de precios al consumidor (IPC), la inflación etc. Todo ello, conlleva a la pérdida de vigencia de los indicadores utilizados en la determinación de salarios y por lo tanto debe ser tenido en cuenta al fijar la escala de remuneración. (Moreno, 2012)
- Influencia de los sindicatos. Diferentes estudios aclaran las actitudes de los sindicatos hacia los planes de compensación y subrayan diversos temores comúnmente experimentados por los sindicatos. Muchos líderes sindicales temen

que cualquier sistema, como el estudio de tiempos y movimientos, utilizado para determinar el valor de un puesto, pueda convertirse rápidamente en una herramienta para malas prácticas administrativas. Tienden a opinar que nadie puede juzgar el valor relativo de los puestos mejor que los trabajadores mismos, que el método usual de la gerencia de utilizar varios factores de referencia, como el grado de responsabilidad, para evaluar y clasificar el valor de los puestos puede ser un dispositivo de manipulación para restringir o limitar el pago de los trabajadores.

Parece ser que la mejor manera de ganar la cooperación de los miembros del sindicato en la determinación del valor de los puestos es requerir su participación activa en el proceso de decidir el valor relativo de las posiciones y en la asignación de tarifas de pago justas para estos puestos. Por otra parte, la gerencia tiene que asegurar que sus prerrogativas, como el uso de la técnica apropiada de "valuación del puesto" para determinar el valor relativo de las posiciones no se pierdan.

- Políticas de compensación: Las políticas de compensación influirán también en los salarios y prestaciones que se pagan; ya que son las normas básicas de compensación en varias áreas importantes. Una es si se desea o no ser líder en materia de sueldos. Otras áreas importantes para las que se necesitaran políticas de compensación incluyen la base para los incrementos salariales, las políticas de promoción y destitución, la política de pago de tiempo extra y las políticas referentes a paga probatoria y ausencias por servicio militar, deberes ante la justicia y días feriados. Las políticas de compensación generalmente son elaboradas por el director de recursos humanos o compensaciones, en conjunto con la gerencia de alto nivel.
- La equidad y su impacto en los niveles de sueldo. La necesidad de equidad es quizás el factor más importante en la determinación de los índices de pago, y existen dos tipos de equidad que se tendrán que considerar:



Equidad Externa: en donde los sueldos deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer y retener a empleados calificados. (Moreno, 2012)

Equidad interna: los índices de pago deben ser equitativos en cuanto que todos los empleados deben ver su remuneración como equitativa de acuerdo con lo que se paga a otros en la organización.

- El aspecto administrativo. Aunque el salario no es el único interés del trabajador (a veces ni siquiera el principal, cuando ha alcanzado su mínimo vital), con todo, constituye una de las principales formas de estimular su cooperación. Puede ser, por el contrario, uno de los elementos que más estorbe a la cooperación si no está bien administrado. De ahí, la importancia de la administración de sueldos y salarios, de ella puede depender, la actitud, la cooperación, el sentido de pertenencia y las relaciones obrero - patronales. El aspecto administrativo adquiere gran importancia en la relación de los aspectos jurídicos, económica, moral y se constituye en la forma directa de afrontar el problema de la asignación salarial. (Moreno, 2012)

### **3.3.8.1 Definición de cargos y salarios**

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosos dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. (Chiavenato, 2000)

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

Evidentemente, las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.

La descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido prescrito y discrecional de cada cargo. Así, quizá sea requisito que, por ejemplo, cada vendedor presente un informe semanal de sus visitas, mientras un vendedor de más experiencia y capacidad puede emplear su discreción al informarle a la gerencia acerca de las condiciones cambiantes en el mercado, sus orígenes y posibles medidas correctivas en la línea de productos.

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de

manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación. (Chiavenato, 2000)

#### **4. Auditoría Operacional**

##### **4.1 Concepto de auditoría**

Etimológicamente, el concepto de Auditoría deriva del latín *audiere*, que significa oír y escuchar, por lo que se desprende que el auditor es el especialista que escucha, interpreta, revisa, analiza e informa los resultados. (Sotomayor, 2008)

Es revisión de la contabilidad de una empresa y organización para garantizar la veracidad y regularidad de las cuentas y elaborar un dictamen sobre la calidad y el rigor de la gestión en tal sentido, auditoría es el proceso de acumular y evaluar evidencias, realizado por una persona independiente y competente a cerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos. (García, 2012)

##### **Concepto de Auditoría Operacional**

Debe entenderse como el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa en la entidad. La Auditoría Operacional persigue detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos. (Pinzón, 2001)

Análisis y evaluación de la efectividad de los controles internos, implantados en una unidad económica para facilitar la función del auditor. (García, 2012)

Consiste en el examen de la economía, eficiencia y/o eficacia "Las Tres E" de la entidad, programa o área en particular. Una auditoría operativa determinada puede tener por objetivo examinar uno o varios de estos tres aspectos, incluyendo la

evaluación de conformidad a las leyes y reglamentos vigentes relacionados con el objetivo de la auditoría. (CGR, 2009)

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C, conceptualiza a la Auditoría Operacional como: El servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad. (IMCP, 1998)

Auditoría Operacional se refiere a un examen completo de una entidad o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, en la forma medida por los objetivos de su gerencia, se centra en la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones. El evaluar los controles y sistemas de operación de la gerencia sobre actividades tan diversas como las compras, el procesamiento de datos, las entradas y salidas de mercancía, los despachos, los servicios administrativos, la publicidad y la ingeniería. (Whittington & Pany, 2010)

Luego de analizar las definiciones citadas anteriormente se puede decir que la Auditoría Operacional es un examen evaluativo de las actividades de entidades públicas y privadas con el propósito de medir e informar el grado de eficiencia, efectividad y economía con que son realizadas las operaciones o actividades en el logro de metas y objetivos propuestos.

#### **4.1.1 Auditoría Operacional Recursos Humanos**

La auditoría de recursos humanos puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

Se puede considerar a la auditoría de personal como un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en esta materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal.

### **Importancia de Auditoría Operacional**

La auditoría operacional reviste vital importancia en cualquier entidad, puesto que su aplicación supone un examen y evaluación de las operaciones de la empresa buscando determinar si estas se realizan de forma eficiente, efectiva y económica; además, permite establecer si las políticas, métodos y procedimientos congruentes con el giro de la entidad y la misión se cumplen.

En conclusión la Auditoría Operacional es una herramienta indispensable que permite a la administración de entidades y organismos públicos y privados, ya que mediante un proceso mide la eficacia, eficiencia y economicidad esperada en la realización de las actividades realizadas y formula recomendaciones para mejorar dicho rendimiento y alcanzar éste con las metas institucionales.

### **Alcance de Auditoría Operacional**

Según las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGUN) el alcance la auditoría operacional es ilimitada. Todas las operaciones de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea una operación financiera o no, y en cada hallazgo la auditoría operacional cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.

Esto implica que en una auditoría operacional se puede requerir profesionales de diferentes disciplinas. Generalmente es un trabajo interdisciplinario pero

normalmente su condición o dirección debe confiarse a contadores públicos por su estructuración profesional en auditoría.

La comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano del Contador Público, ha mantenido siempre un criterio uniforme sobre este particular, considerando que la auditoría operacional debe proponer recomendaciones específicas (en los casos que se tenga elementos para ello) y que de no ser así, pudieran tener un carácter general; pero en todos los casos deben presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia.

De otra manera, el servicio se vería restringido, pues sin presentar recomendaciones, en general este solo sería requerido por grandes entidades que tienen el potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las soluciones.

En relación con los elementos del proceso administrativo que deben ser tomados en cuenta en un examen de auditoría operacional, la revisión debe ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso (planeación, organización, dirección y control) y no debe restringirse solo al control. (IMCP, 1998)

### **Objetivos de Auditoría Operacional**

El objetivo de la auditoría operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique.

Existen tres niveles en que el contador público puede participar en apoyo a las entidades, a saber:

*Primero:* En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado. (Diagnóstico de obstáculos).

*Segundo:* En la participación para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc., interviniendo en su formación.

*Tercero:* En la implantación de los cambios e innovaciones, (implantación de sistemas, etc.)

La auditoría operacional persigue: detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad. (IMCP, 1998)

Con lo anterior escrito, referente a la auditoria operacional, a continuación se mencionan algunas de las funciones de este tipo de auditoría:

- Identificar las metas, misión visión de la entidad.
- Verificar que se establezcan planes, objetivos y metas.
- Evaluar los procedimientos utilizados por la institución para controlar su grado de cumplimiento.
- Examinar el grado de eficiencia, eficacia en la organización y operación de la institución.
- Dar seguimiento de campo a los informes para comprobar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría.
- Conocer la efectividad de la administración de la organización.
- Establecer el grado en que la entidad y sus empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutados de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.

- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte de la empresa.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración de la empresa que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- Alentar a la administración de la empresa para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y medibles.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, así como también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Determinar el grado en el que la entidad y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que prestan como en los bienes adquiridos.

## **4.2 Las Tres E y su relación con Auditoría Operacional**

1. *Eficacia*: Cumplimiento oportuno de los objetivos y las metas. Consecución de objetivos y metas referidas a la permanencia de la misión y visión de la entidad.
2. *Eficiencia*: Optimizar los recursos disponibles, procurando innovación y mejoramiento continuo. Obtención de bienes y servicios con un manejo racional de los recursos.
3. *Economía*: Obtención de bienes y servicios, sin sacrificio de calidad al menor costo.

Estos términos están asociados a todas las clases de auditoría, pero principalmente a la auditoría operacional. Uno de los objetivos primordiales de la auditoría moderna es la evaluación de las operaciones para determinar y aumentar el grado de eficacia,



economía y eficiencia, criterios estos conocidos en la ciencia administrativa como las Tres E de la gerencia.

Tales criterios son los que maneja la auditoría operacional, pero con un alcance que trasciende los propósitos de la tradicional auditoría financiera. Es conveniente por tanto, que el auditor gubernamental y los servidores públicos que realizan labor de auditoría tengan claro el significado de los términos eficacia, economía y eficiencia.

**Eficacia:** Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer la forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe difícilmente podría medirse la eficacia.

En una concepción elemental y clara la efectividad también denominada eficacia, consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas o los resultados deseados. De tal forma que una actividad, una operación, un proyecto un programa o una gestión, según sea el grado de alcance que se le dé, serán efectivos en la medida en que en que los propósitos, metas o resultados sean obtenidos, alcanzados o logrados.

La eficacia es la esencia de la gerencia pública, pues su misión es conducir el ente hacia el logro de los objetivos, metas y resultados deseados. Las organizaciones, organismos o empresas, existen para cumplir con unos objetivos: por principio no puede concebirse ningún ente público que carezca de finalidades o propósitos, pues no tendrían justificación su existencia.

La eficacia mide el logro de las metas y podemos distinguir los siguientes tipos de metas:

## **Metas Mensurables**

Las metas mensurables son aquellas que se pueden cuantificar fácilmente y que deben lograrse en un período de tiempo dado. Como por ejemplo: Cantidad de manifiestos o pólizas de aduana a tramitar, cantidad de pacientes a atender, cantidad de alumnos a atender, cantidad de cartas a escribir, etc.

Este tipo de metas debe estar claramente señalado en la programación de operaciones de cada año en su efecto en los presupuestos programáticos de cada entidad pública o en otros documentos que en el proceso de auditoría operacional deberán ser identificados por el auditor.

En los sistemas integrados de administración y control como es el caso del SIGFA en Nicaragua para las entidades del gobierno central, las metas deben estar claramente señaladas en el presupuesto programático de cada entidad pública, lo cual constituye parte primordial del sistema o subsistema de presupuesto.

## **Metas Cualitativas**

Son metas difíciles de cuantificar que generalmente están influenciadas por un alto grado de subjetividad, como por ejemplo: Mejorar la atención a los pacientes, mejorar la calidad de capacitación, mejorar la atención al público, mejorar el servicio a los clientes, mejorar la calidad de la producción etc.

Este tipo de metas corresponde a los objetivos estratégicos o globales de los diferentes programas que puedan desarrollar una institución y su medición y evolución presente mayor dificultad que en el caso de las metas cuantitativas.

Al igual que a las metas cuantitativas, las metas cualitativas deben ser identificadas por el auditor para poder determinar tanto los estándares de desempeño o criterios de medición como las técnicas que utilizará en el proceso de evaluación de su eficacia. Finalmente el propósito ideal es traducir a términos

cuantitativos las metas cualitativas. En general la eficacia en auditoría operacional se expresa en términos cuantitativos de unidades físicas.

En un sistema como el SIGFA, la contabilidad gubernamental integrada debe contribuir oportunamente con información derivada del proceso de medición de los resultados en términos de unidades físicas.

**Eficiencia:** La eficiencia es el criterio integral que maneja la auditoría operacional, pues relaciona la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación.

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de "producto" para una cantidad dada de "insumos" o requiere el mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinado. El objetivo es incrementar la productividad.

Algunos autores señalan a la auditoría operacional como sinónimo de auditoría de eficiencia, pues es claro que ésta involucra además los conceptos de eficacia y economía.

No obstante para la aplicación pragmática, en auditoría operacional se manejan en forma independiente los criterios de eficacia, economía y eficiencia. La eficiencia se expresa normalmente en términos porcentuales (relativos).

### **Economicidad o Economía**

Desde el punto de vista de la auditoría operacional, la economicidad o economía en el desarrollo de las operaciones es lograr el costo mínimo posible, o sea gastar solamente razonablemente necesario o prudente para alcanzar un objetivo, una meta o un resultado deseado.

En términos pragmáticos lo más económico es no gastar ningún dinero, pero no gastar impide alcanzar los objetivos o las metas deseadas para la organización o institución por lo tanto la economía debe visualizarse en función de dichos objetivos o metas.

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que estos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada de manera oportuna y al más bajo costo.

El sistema de contabilidad es el medio de que se valen las entidades para poder medir los costos invertidos en la obtención de las metas, objetivos o resultados deseados.

La economía de las operaciones o actividades de las entidades públicas se expresa en términos monetarios.

### **4.3 Metodología para la realización de Auditoría Operacional**

No existe aún una metodología que aplique un auditor operativo en la realización de su labor; al auditor operativo utilizara su criterio de acuerdo a su experiencia como auditor.

Básicamente se aplica cuatro características de la auditoría operativa:

1. Familiarización: Los auditores deben conocer cuáles son los objetivos de la actividad, como van a lograrse y cómo van a determinar los resultados.
2. Verificación: requiere que los auditores examinen en detalle una muestra selecta de transacciones, seleccionada preferiblemente por muestreo estadístico; el tamaño de esta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población de la cual se seleccionó. Al realizar la verificación los auditores usualmente están interesados en tres temas: calidad, período correcto y costo.

3. Evaluaciones y Recomendación: Las recomendaciones deben hacerse solamente cuando el auditor está totalmente seguro; como resultado de su examen.
4. Informar de los resultados a la dirección: el Auditor debe reservarse para la conclusión del examen. Los Auditores proporcionan un mejor servicio a la Gerencia y mantienen mejores relaciones con la dirección departamental cuando comentan los hechos que han encontrado. Cualquier informe formal que le muestre a la Gerencia que todas las deficiencias se corrigieron antes de que se emitiese, encontrará una aceptación amistosa tanto por parte de la dirección general como de la operativa. (González, 2009)

El método general para realizar una auditoría operacional es similar al utilizado en auditoría financiera. Esta dada por normas, técnicas y procedimiento que se desarrolla mediante programas de trabajo. A continuación nos referimos a la metodología, que en sentido general, se aplica en auditoría operacional y a su relación con la auditoría gubernamental en Nicaragua.

En la metodología se describen las técnicas empleadas para obtener y analizar la evidencia entregada por la administración y otra que sea necesaria para alcanzar los objetivos de la auditoría. Se describirán las técnicas de comparación utilizadas, los criterios e indicadores empleados, y cuando se haya aplicado el muestreo, explicar la forma en que se diseñó la muestra y las razones para su selección. Debe señalarse que el examen se realizó de acuerdo a las NAGUN. (CGR, 2009)

#### **4.3.1 Planeamiento**

La planeación y programación del trabajo de una auditoría operacional se efectúa en forma progresiva, en la medida en que se va ejecutando cada una de las fases del proceso. Es decir, que inicialmente se programará el trabajo de la Fase I y con base en sus resultados se programará la Fase II, y así sucesivamente.

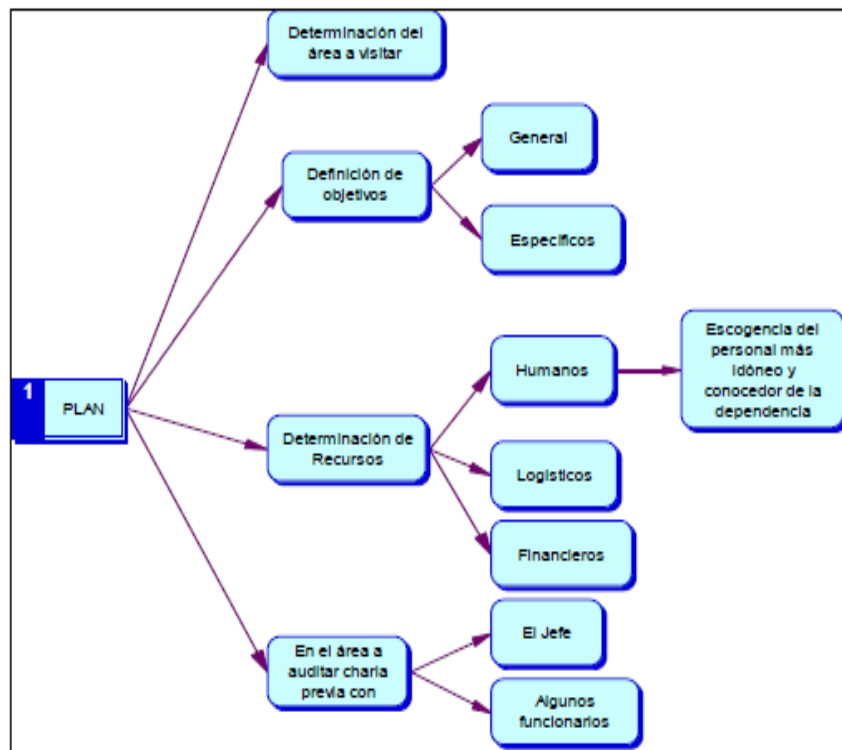
La presupuestación del tiempo a insumir en la ejecución de una auditoría operacional es de por sí difícil; pero lo es aún más cuando se trata de una primera

auditoría para una entidad o simplemente no se tienen experiencias o antecedentes sobre la cantidad de Horas / hombre que se hayan insumido en trabajos anteriores. No obstante, es necesario elaborar un Cronograma que muestre el tiempo estimado global para la ejecución de cada una de las cinco fases del proceso de auditoría operacional, como resultado de la planeación general del trabajo que dio origen a los Términos de Referencia. Con la elaboración de este cronograma termina la preparación de la auditoría y con base en él, se procederá a la ejecución de cada una de las cinco fases de auditoría.

### **Etapas de la fase de planeamiento**

Esta figura muestra las actividades de la planificación, que son los principales aspectos a tomar en cuenta al momento de elaborar el plan de auditoría.

Figura 2: Planeamiento de la Auditoría



Fuente: CGR, 2009

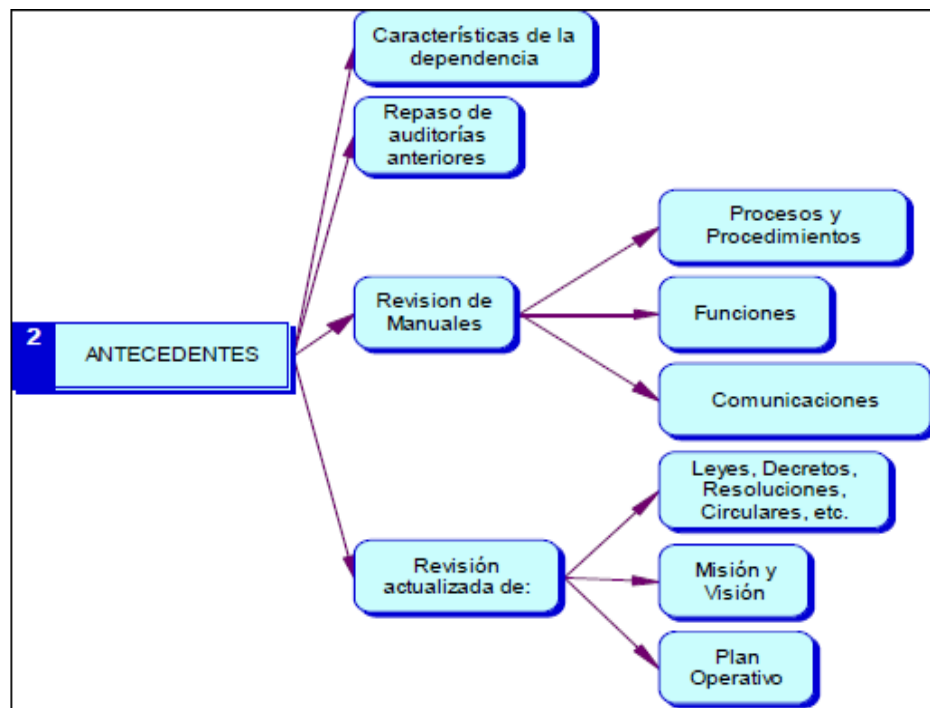
El proceso de planificación abarca las actividades más importantes que van desde las disposiciones iniciales para tener acceso a la información necesaria hasta

los procedimientos más trascendentales que se han de seguir al examinar tal información, e incluye la planificación de número y capacidad de personal necesario para realizar la auditoría. La naturaleza, distribución temporal y alcance de los procedimientos de planificación del auditor varía según el tamaño y complejidad de la empresa bajo auditoría, de su experiencia en la misma y de su conocimiento del negocio de la empresa.

Todo trabajo de auditoría cualquiera que sea su objetivo se divide en tres grandes partes a saber:

- a) Estudio y planificación; ejecución del examen; e informe.
- b) Estudio y planificación: Estudio preliminar; Comprensión de la entidad auditada; Selección de áreas débiles o críticas.
- c) Recopilación de información: se debe recopilar en esta fase la máxima información útil en el tiempo más corto posible sobre los siguientes aspectos:

Figura 3: Conocimiento de la empresa



Fuente: CGR, 2009

## **Antecedentes**

Por qué y para que se creó la empresa o entidad.  
Cambios en los objetivos iniciales  
Informe Técnicos recientes

## **Marco Legal**

Disposición legal de la creación  
Estatutos  
Reglamentos  
Pacto o Convenio Laboral  
Leyes, decretos y demás normas de carácter legal externo que tengan incidencia directa en el desarrollo de las operaciones de la entidad, organismo o empresa.

## **Organización**

Organigrama  
Asignación de responsabilidad  
Delegación de autoridad o grado de autonomía  
Manual de funciones  
Reglamento interno

## **Operaciones**

Operaciones actividades de importancia  
Manuales de procedimiento

## **Financiamiento**

Fuentes de financiamiento  
Presupuesto

## **Control**

Manual de auditoría Interna  
Manuales específicos de control



## **Información adicional**

La demás información de carácter interno o externo, que tenga relación con la naturaleza de las operaciones o actividades de la entidad, organismo o empresa y que considere de importancia o utilidad para la Auditoría Operacional.

### **4.3.2 Ejecución**

La segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividades de la operación en cuestión.

En esta fase, en la que se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico. La utilización de estadísticas resulta particularmente efectiva en esta fase y al respecto es recomendable que aquellas sean verificadas antes de ser utilizadas.

En el caso de que la empresa carezca de información respecto de la competencia o de las estadísticas necesarias para evaluar la operación el auditor deberá efectuar los estudios e investigaciones necesarios para obtener elementos de juicio suficientes.

El tipo de investigaciones o de juicio que se desarrollen para lograr dicha información puede revestir una gama muy amplia de posibilidades tales como: entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas, investigación en las cámaras y asociaciones a los que pertenezca la empresa, actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgos.

Cualquiera que sea el caso, el auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario obtenga la información más objetiva posible. Esta característica común a cualquier revisión de eficiencia, debe ser especialmente cuidada en vista de la adversidad de criterios existentes para interpretar los resultados de las medidas tomadas para administrar.

Consecuentemente el auditor debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones e inferencias de cualquier naturaleza hasta no tener los elementos necesarios para formarse opinión de conjunto a fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible.

Para lograr la objetividad aludida es recomendable la utilización de técnicas como las que en seguida se explican:

*A. Entrevistas:*

Las entrevistas formales son una de las técnicas de mayor uso en la auditoría operacional, toda vez que a través de ella se obtiene la información de primera mano con respecto a la operación.

Cuando se utiliza esta herramienta deberá cuidarse:

- ✓ Planear las entrevistas para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.
- ✓ Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar determinando el tamaño de la muestra y la oportunidad de la entrevista. Efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las principales actividades así como con el personal de línea, asegurarse de haber obtenido una opinión veraz y significativa de lo que ocurre en la operación.
- ✓ En cada caso se ubicará la fuente para evaluar la validez de los resultados como opinión general.

*B. Evaluación de la gestión administrativa:*

Habiéndose realizado en la fase de familiarización en estudio preliminar de la planeación, organización, dirección y control de la operación bajo examen en esta fase se procederá a evaluar en detalles su efectividad y eficacia. De la planeación deberá estudiarse fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientemente, en cuanto a la organización, de especial interés es la crítica detallada de la estructura y responsabilidad, la

coordinación del o los departamentos encargados de la operación entre sí y con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación; respecto de la dirección, interesan al auditor operacional los indicios de la dirección y la oportunidad de éstas; en cuanto al control, que no es más que la comparación de lo planeado con lo ejecutado especial interés tiene para el auditor operacional los mecanismos de programación y presupuestación así como su contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación. (IMCP, 1998)

### *C. Examen de la documentación:*

La finalidad de esta técnica es coadyuvar a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis o bien la obtención de algunos datos específicos.

## **Diagnóstico**

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se sumarizaran los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. El auditor debe alejarse del detalle, y con base en los hallazgos específicos, ensayar el resumen de los de mayor relevancia. (IMCP, 1998)

## **Papeles de Trabajo**

Los asuntos que ocurren durante una auditoría deben documentarse en papeles de trabajo, puesto que ayudan al auditor a cumplir con su labor.

Los papeles de trabajo son aquellos documentos y otros medios donde el auditor registra la información obtenida durante su examen, los resultados de las pruebas realizadas, la descripción, sustento de las situaciones identificadas en el proceso de la auditoría y reveladas en su informe. Consecuentemente, el concepto papeles de trabajo incluye documentos elaborados por el auditor, la entidad auditada o terceros, originales o copias. Igualmente incluye registros, reportes o cualquier otra

forma de entrega de información de equipos de procesamientos automáticos de datos, fotografías, películas y otros.

Los papeles de trabajo vinculan la labor realizada por el auditor durante las etapas de planeamiento y ejecución de la auditoría con el producto final de la misma, el informe de auditoría.

Los siguientes aspectos de la auditoría deben ser debidamente documentados en los papeles de trabajo:

- Planeamiento
- Comprensión del Sistema de control interno y evaluación de riesgo.
- Procedimiento de auditorías realizadas y evidencias obtenidas.
- Conclusiones obtenidas. *(IMCP, 1998)*

Los papeles de trabajo deben ser completos y exactos, con objeto de que permitan sustentar debidamente los hallazgos, opiniones, conclusiones, demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado, deben ser lo suficientemente claros, comprensibles, detallados y estén en capacidad de fundamentar las conclusiones y recomendaciones, mediante su revisión. No deben requerir de explicaciones orales también deben ser legibles y ordenados, pues de lo contrario podrían perder su valor como evidencia y contener información relevante, esto es, limitarse a los asuntos que sean pertinentes e importantes para cumplir los objetivos del trabajo encomendado.

### **Propósitos de los Papeles de Trabajo**

- a. Proporcionar un registro sistemático y detallado de la labor efectuada al llevar a cabo una auditoría.
  
- b. Proporcionar un registro de la información y evidencia obtenida y desarrollada, en respaldo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones resultantes de la labor de auditoría.

El contenido de los papeles de trabajo tiene que ser suficiente para respaldar las opiniones, conclusiones y el contenido total del informe de auditoría.

Los papeles de trabajo de una auditoría cumplen los propósitos siguientes:

- Contribuir al planeamiento y ejecución de la auditoría.  
La revisión de los papeles de trabajo de auditorías anteriores y de información actualizada relativa a la entidad por auditar facilita el planeamiento de una auditoría específica por cuanto permite conocer, por anticipado, aspectos tales como la naturaleza de la entidad, base legal, actividades, magnitud y otros, permitiendo el conocimiento de la entidad en menor tiempo, con el consiguiente ahorro de recursos. Asimismo, el auditor puede prever sobre bases más sólidas sus requerimientos de personal regular y especialistas.
- Igualmente, la ejecución de la auditoría es facilitada en su doble perspectiva:  
Las experiencias de auditorías anteriores pueden ser adaptadas a nuevas auditorías, tanto en el contenido como en la estructura de los papeles de trabajo.  
Documenta el trabajo realizado, facilitando posibles ajustes.
- Sustentar el informe de auditoría. *(IMCP, 1998)*  
Este propósito es el más importante de los papeles de trabajo. Al retirarse el auditor de la entidad, la única evidencia del trabajo realizado estará constituida por estos documentos, que deberán sustentar cabalmente el informe.
- Permitir una adecuada ejecución, revisión y supervisión del trabajo efectuado.
- Los papeles de trabajo, al proporcionar un registro sistemático de la labor realizada, constituyen un elemento valioso para evaluar el avance del trabajo en relación con el programa de auditoría, facilitando la toma de decisiones sobre este particular.

Asimismo, teniendo en cuenta la delegación de funciones que caracteriza a las actividades del equipo de auditoría, el trabajo de los asistentes y auxiliares, así como de los especialistas, deberá ser revisado y aprobado por el auditor responsable. Esta

actividad sería imposible de cumplir si no se contara con la evidencia del trabajo realizado, en la forma de papeles de trabajo.

- Constituir evidencia del trabajo realizado.

El informe de auditoría es responsabilidad del auditor. Consecuentemente, es responsable de los dictámenes, comentarios, conclusiones y recomendaciones emitidos en dicho documento y deberá estar en condiciones de sustentarlo las veces que así sea requerido.

Los papeles de trabajo son los únicos documentos que evidencian las pruebas a que fue sometida la información obtenida por el auditor, así como los resultados de las mismas.

Cuando se trate de una investigación de presunta responsabilidad en el ejercicio de la función pública, las evidencias deben complementarse con documentación adicional que tenga validez jurídica o judicial. (IMCP, 1998)

### **Clases de papeles de trabajo**

En auditoría existen dos clases o tipos de papeles de trabajo. Los papeles de trabajo de tipo "cédulas" que son los elaborados directamente por los auditores y los de tipo "documento" que son los elaborados por la entidad auditada, terceros o personas diferentes a los auditores. A su vez las cédulas pueden ser SUMARIAS que contienen la información completa tomada de los estados financieros en su conjunto, cédulas de DETALLE son aquellas que contienen la integración de una cuenta específica revelada en las cédulas sumarias y las cédulas de ANALISIS que contienen el análisis del auditor de una cuenta determinada.

### **Contenido de los papeles de trabajo**

La forma y contenido de los papeles de trabajo es determinada por los factores siguientes:

✓ Naturaleza de la auditoría

Según sea la naturaleza de la auditoría, de índole financiera, operacional o especial, diferirá el contenido de los papeles de trabajo. En una auditoría financiera, estarán referidos a aspectos como análisis de cuentas, aplicación de las normas internacionales de información financiera NIIF, evaluación del control interno, evaluación del cumplimiento de la normatividad aplicable, razonabilidad y revelación suficiente en la presentación de los estados financieros. En una auditoría operacional o especial, los papeles de trabajo estarán dirigidos a sustentar apropiadamente los hallazgos y observaciones contenidos en el informe de auditoría. (IMCP, 1998)

✓ El tipo del informe a emitir

El auditor encargado debe orientar su acción, y la del resto del equipo, en función del informe de auditoría, debiendo considerar la normatividad profesional, cláusulas de contratos, convenios y otros requerimientos especiales sobre información. Todo lo anterior será considerado en la asignación de tareas específicas de la auditoría y en la formulación de los papeles de trabajo correspondientes.

✓ La naturaleza y complejidad de las actividades de la entidad auditada.

Estos aspectos también influyen en la forma y contenido de los papeles de trabajo. En una auditoría financiera, en razón de la naturaleza similar de las cuentas contables de entidad a entidad, por la utilización de planes contables uniformes y de los procedimientos de auditoría aplicados, que también son similares, es factible la utilización de papeles de trabajo estandarizados, adaptados a la entidad específica. En una auditoría operacional, auditoría especial o auditoría integral, la formulación de los papeles de trabajo deberá corresponder a la naturaleza específica de las operaciones evaluadas.

Sin perjuicio de lo anterior, en términos generales el contenido mínimo de los papeles de trabajo deberá incluir lo siguiente:

✓ **Objetivos, alcance y metodología**

Toda actividad dentro de una auditoría deberá ser llevada a cabo para alcanzar un objetivo específico, el cual deberá estar enmarcado dentro de los objetivos generales del examen. En tal sentido, resulta de importancia primordial que el auditor encargado y el resto del equipo de auditoría entiendan cabalmente dicho objetivo y diseñen los procedimientos de auditoría necesarios para alcanzarlo. La aplicación de estos procedimientos quedará documentada en los papeles de trabajo, en los cuales deberán figurar explícitamente los objetivos que se espera lograr con cada actividad.

Los papeles de trabajo deberán detallar el alcance del trabajo de auditoría, especificando: tipo de auditoría practicada, periodo examinado, universo de operaciones por evaluar y muestra seleccionada para ser sometida a pruebas de auditoría, incluyendo los criterios que fueron considerados por el auditor para la determinación de la misma. (IMCP, 1998)

Los papeles de trabajo deberán detallar la metodología utilizada para alcanzar los objetivos específicos diseñados; es decir, los procedimientos de auditoría aplicados para la obtención de evidencia, inclusive las fuentes de la misma y para asegurarse de su suficiencia, competencia y pertinencia, así como las conclusiones del auditor luego de la aplicación de las pruebas y evaluación de los resultados alcanzados.

✓ **Documentación del trabajo efectuado.**

Además de proveer información relativa a las pruebas de auditoría a que fue sometida la evidencia obtenida durante la auditoría, los papeles de trabajo deberán incluir la propia evidencia evaluada, pues ella deberá sustentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría.

✓ **Evidencia de la revisión y supervisión llevadas a cabo.**

Deberá quedar evidenciada la supervisión en los papeles de trabajo. Ellas son:



- Planificación y programación de la auditoría.
- Selección de la muestra a examinar.
- Visitas periódicas para revisar el trabajo, evaluar el avance y orientar la acción de la auditoría.
- Estructuración y redacción del informe. (IMCP, 1998)

### **Requisitos de los Papeles de Trabajo.**

Los papeles de trabajo de auditoría deberán cumplir los requisitos siguientes:

#### ✓ **Completos y exactos**

El legajo de papeles de trabajo acumulado al concluir una auditoría no debe requerir documentación o explicación adicional para sustentar apropiadamente los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe así como la naturaleza y alcance de las pruebas llevadas a cabo para evaluar la validez de la evidencia.

La exactitud de los papeles de trabajo está referida al equilibrio que debe guardarse entre la concisión y la claridad e integridad. Esto es, deberá tenerse en cuenta que si bien ser conciso en las expresiones es una virtud, no deberá abusarse de ella en detrimento de la claridad de las expresiones o, por una economía de papeles mal entendida, dejar aspectos del informe insuficientemente documentados.

#### ✓ **Claros, comprensibles y detallados**

Los papeles de trabajo deberán ser de una claridad suficiente para permitir que una persona que no haya intervenido en el proceso de la auditoría, de su sola lectura y sin requerir de explicaciones orales, arribe a las mismas conclusiones incluidas en el informe de auditoría.

La comprensión de los papeles de trabajo está relacionada con el empleo de un lenguaje común y corriente, evitando el uso de términos técnicos (a menos que resulten indispensables) y de párrafos largos y densos, considerando que el contenido del informe de auditoría debe siempre fluir de los papeles de trabajo.

El grado de detalle de los papeles de trabajo guarda relación con la claridad y con la naturaleza de los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría. Si se considera que el comentario de un hallazgo de auditoría resultará controversial, deberá incluirse mayores detalles en la evidencia acumulada, en previsión de futuras revisiones, supervisiones y/o acciones judiciales. (IMCP, 1998)

✓ **Legibles y ordenados**

Deberá tenerse en cuenta que un documento escrito con letra clara, pulcro, donde se ha separado debidamente, sin perder su ilación, pruebas, resultados y apreciaciones del auditor, facilita su lectura. Por el contrario, un papel de trabajo que no ha sido elaborado teniendo en consideración las pautas anteriores, será difícilmente entendido y, por ende, rechazado.

El orden de los papeles de trabajo está relacionado con los procedimientos adoptados para su identificación y archivo, para facilitar su inmediata ubicación en caso de ser requerido. Asimismo, con el diseño de los papeles de trabajo, para facilitar su lectura.

✓ **Relevantes**

Los papeles de trabajo deben contener sólo información relevante; esto es, sólo relacionado con información pertinente e importante, relacionada directamente con los objetivos específicos de la actividad o área examinada y con los objetivos generales de la auditoría. En este aspecto también deberá tenerse en cuenta la necesidad de programar adecuadamente la auditoría, para minimizar los riesgos de trabajo innecesario o irrelevante. En todo caso, con conocimiento y autorización del auditor encargado y del supervisor, deberá procederse a retirar de los papeles de trabajo aquellos documentos que resulten irrelevantes o innecesarios para fines de sustentar el trabajo realizado y los resultados de la auditoría. (IMCP, 1998)

## **Criterios para elaborar Papeles de Trabajo**

Los criterios siguientes resultan útiles para juzgar si la evidencia obtenida es competente:

- ✓ La evidencia obtenida de fuentes independientes (terceros) es más confiable que la obtenida de la Empresa Auditada.
- ✓ La evidencia obtenida de la entidad auditada que ha establecido un control interno apropiado, es más confiable que aquella obtenida cuando el control interno es deficiente.
- ✓ La evidencia obtenida en forma directa, mediante examen, observación, cálculo o inspección es más confiable que aquella obtenida en forma indirecta.
- ✓ Los documentos originales son más confiables que las copias de los mismos.
- ✓ La evidencia testimonial que se obtiene en circunstancias que permita a los informantes expresarse libremente merece más crédito que aquella obtenida en otras circunstancias (por ejemplo, cuando los informantes se sientan intimidados o estén motivados contra la entidad o algún funcionario).
- ✓ Deberá considerarse que generalmente los requisitos suficiencia y competencia están interrelacionados. Una evidencia será suficiente y competente cuando los resultados de una o más pruebas aplicadas proporcionen una base razonable para proyectarlas, con un riesgo mínimo, al conjunto de actividades u operaciones de ese tipo. (IMCP, 1998)

## **Archivo de los Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo pueden ser clasificados o archivados en dos grupos básicos:

- ✓ Papeles de trabajo permanentes.
- ✓ Papeles de trabajo corrientes.

## **Papeles de trabajo permanente**

Son aquellos documentos u otros medios que conservan su vigencia e importancia de año en año, por la naturaleza de la información en ellos acumulada. Permiten obtener una visión rápida de la entidad por examinar, reduciendo el tiempo

necesario para obtener el conocimiento básico de la misma, facilitando así mismo la programación de una auditoría específica.

El contenido de los papeles de trabajo que deben formar parte del archivo permanente, generalmente comprende información sobre los aspectos siguientes:

Información Básica de Carácter Histórico

Copia de disposiciones legales y reglamentarias aplicables:

- Escritura de Constitución.
- Ley
- Decretos
- Estatutos, Reglamentos, etc.

Breve historia de la Empresa y naturaleza de sus funciones.

- Gráficas de organización.
- Lista de personal (cargos y nombres).
- Copias o extractos de actas o acuerdos de:
  - Asamblea de Accionistas
  - Juntas Directivas
  - Directorio (IMCP, 1998)

Políticas y procedimientos para las principales actividades de la Entidad u Organismo.

Informes anuales de la Entidad u Organismo.

Recortes de noticias en relación con la entidad.

Información para trabajos futuros

- Planes de reorganización.
  - a. Fusión
  - b. Segregación
  - c. Aumento de la capacidad de servicios.
  
- Estructura de la empresa y equipo

- a. Situación de la capacidad física instalada
- b. Necesidad de renovar la capacidad física instalada
  
- Estudios para determinar
  - a. Posibilidad de cambios en el sistema de contabilidad
  - b. Calidad de los informes financieros y de operación para fines administrativos
  - c. Necesidad de Auditoría Interna
  - d. Eficacia del Control sobre la Producción e Inventarios.
  
- Planes y establecimiento de cambios básicos en métodos y procedimientos como:
  - a. Contabilidad de propiedades, planta y equipo
  - b. Sistema de costos
  - c. Presupuestos
  - d. Contabilidad de nóminas
  - e. Facturación y Cuentas por cobrar. (IMCP, 1998)

#### Información contable y de control interno

- Catálogo de cuentas
- Manuales o Memorándums sobre Procedimientos
- Memorándums sobre revisión de los procedimientos de contabilidad
- Muestras de Formularios y Registros
- Copias de Cartas acerca de Observaciones y Recomendaciones de Control Interno.
- Cartas, Memorándums, etc. sobre asuntos contables de importancia
- Copia de los Programas de Trabajo
- Resultados de la evaluación del control interno de años anteriores.

#### Análisis continuo, de año en año

- Estimación de cuentas para cobro dudoso.
- Información sobre valuación de inventarios.

- Inversiones, incluyendo información sobre el método de contabilidad y consolidación.
- Partidas de activo totalmente depreciadas y equipos inactivos.
- Pasivos a largo plazo
- Capital en acciones, participación estatal y privada.

### Contratos y documentos

- Contratos de trabajo
- Contratos de compra o venta
- Contratos de préstamos
- Contratos de arrendamiento
- Regulaciones dictadas por el Gobierno, Órganos Rectores, o la propia entidad u organismo. (IMCP, 1998)

### **Papeles de trabajo corrientes**

Son aquellos documentos u otros medios obtenidos durante una auditoría llevada a cabo en el año en curso y de interés solo para dicha auditoría.

El contenido de los papeles de trabajo corriente también varía según el tipo de empresa que se está auditando y los objetivos específicos de la auditoría. Sin embargo, ellos pueden ser agrupados en las categorías siguientes:

- Papeles de trabajo corrientes generales
- Papeles de trabajo corrientes específicos.

#### a. Papeles de trabajo corrientes generales

Los papeles de trabajo corrientes generales tienen relación con aspectos generales o administrativos de la auditoría; esto es, con toda clase de información que no corresponda a una cuenta u operación específica. Al término de la auditoría

deberá evaluarse la conveniencia de transferir la información contenida en estos papeles al archivo permanente.

b. Papeles de trabajo corrientes específicos

Los papeles de trabajo corrientes específicos son los documentos u otros medios elaborados u obtenidos por los auditores es que tienen relación directa con una cuenta o cuentas relacionadas entre sí o, con una área u operación determinada.

c. Requisitos formales y técnicas para su preparación

Para facilitar las acciones de supervisión y de revisión que sean convenidas, los auditores es formularán los papeles de trabajo de las auditorías que lleven a cabo de acuerdo con los requisitos formales y técnicas siguientes:

d. Tamaño estándar

Todos los papeles usados en las auditorías y exámenes especiales tendrán las dimensiones siguientes:

Tamaño carta (8 ½" x 11"):	Papel de 7 columnas
	Papel para correspondencia
	Papel rayado
	Otros
Tamaño doble carta:	Papel de 14 columnas.

El uso de papel tamaño estándar facilita el empleo de carpetas para su archivo apropiado.

e. Empleo de lápiz de grafito

En todos los papeles de trabajo elaborados por el auditor deberá utilizarse lápiz de grafito, para facilitar posibles modificaciones. Quedan exceptuados de este requisito:

- Reportes u otros generados mediante el uso de equipo de cómputo.

- Correspondencia.
- Cédulas elaboradas por el auditor u otros, que deban ser firmadas por personal de la entidad auditada y/o terceros (Ejemplos: actas de arqueo, declaraciones, testimonios).
- Cédulas elaboradas por el auditor por medios electrónicos.
- Otros, de acuerdo a las circunstancias.

f. Identificación apropiada del papel de trabajo

El encabezado o título deberá contener todos los elementos para la identificación cabal de cada papel. En la parte central superior de cada papel de trabajo se deberá anotar:

- Nombre de la Empresa Auditada.
- Nombre de la cuenta o área revisada.
- Título apropiado que identifique el contenido de los papeles de trabajo.
- Período auditado o fecha correspondiente. (IMCP, 1998)

g. Índice de los papeles de trabajo.

En la parte superior derecha de cada papel de trabajo se deberá anotar:

- El índice asignado a la cedula u hoja de trabajo
- De ser la hoja parte de un grupo, el número que le corresponde en dicha agrupación (Ej. 1 de 4)

h. Identificación del responsable de su formulación y de su revisión.

En la parte superior derecha de cada papel de trabajo, inmediatamente a continuación del índice, se deberá anotar los datos siguientes:

- ✓ Iniciales de la persona que preparó el papel de trabajo
- ✓ Fecha de la preparación
- ✓ Iniciales de la persona que revisó el papel de trabajo
- ✓ Fecha de la revisión.



i. Fuente de la información.

Los papeles de trabajo que contengan evidencia de auditoría deberán especificar la fuente de la información, inclusive nombre y cargo del empleado que la proporcionó.

Los papeles de trabajo preparados por computadora deberán incluir además el nombre del archivo de dónde provino la información, el número de la rutina y/o la fórmula que se aplicó para obtener la información en el listado (secuencia numérica). Cuando se utilicen papeles de trabajo preparados por la Empresa Auditada, deberá ser especificado en la cédula. *(IMCP, 1998)*

j. Referencia cruzada

Siempre que sea posible, los papeles de trabajo deben tener una referencia cruzada con otros papeles relacionados. Una referencia cruzada oportuna disminuye la necesidad de copiar la misma información en dos o más papeles distintos.

### **4.3.3 Informe**

El documento escrito donde el auditor presenta su opinión sobre la razonabilidad de la situación financiera de la empresa auditada, expresada en el conjunto de estados financieros examinados, así como de los resultados de la evaluación de control interno, cumplimiento de leyes reglamentos y demás normativa aplicable, se le denomina Informe de Auditoría.

Es importante que este informe le sea dado a conocer a la administración por escrito en forma previa a su emisión final, para darle la oportunidad a la entidad de expresar sus comentarios, así como de que aporte cualquier evidencia que los apoye.

Los informes son esenciales para la auditoría u otro proceso de certificación porque informan a los usuarios sobre lo que hizo el auditor y las conclusiones a las que llegó. Desde el punto de vista del usuario, se considera que el informe es el producto principal del proceso de auditoría.

Los requerimientos para emitir los informes de auditoría se derivan de las normas de auditoría generalmente aceptadas. La última norma es en especial importante porque requiere que exprese una opinión sobre los estados financieros globales o una declaración específica de que no es posible emitir una opinión junto con las razones para no expresarlas.

Las normas relativas al informe de auditoría definen que se prepare un informe por escrito que contenga los resultados obtenidos por la auditoría a fin de entregárselo a la máxima autoridad de la Empresa Auditada, con sus conclusiones, observaciones, recomendaciones y comentarios procedentes, especificando los criterios técnicos para su elaboración, contenido y presentación. (IMCP, 1998)

Siendo el informe el documento formal, en el cual se establece la naturaleza, alcance y resultados de los exámenes realizados, su importancia es fundamental, pues resulta ser el documento que el público recibe como resultado de la auditoría.

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del Auditor en el cual se presenta por escrito sus observaciones sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones, o si no los hubo, la expresión de tal situación y en el caso del examen de estados financieros el correspondiente dictamen.

### **Contenido del Informe**

Existen algunas cualidades comunes a la forma de preparación y presentación de todo informe de Auditoría, ellas son: utilidad, oportunidad, exactitud, objetividad, claridad, concisión, suficiencia y el tono constructivo.

### **Utilidad**

La utilidad de un informe está representada por el grado de beneficio que se pueda obtener de él, para mejorar la probabilidad de lograr los objetivos de una Empresa, corrigiendo las deficiencias y desviaciones que se presentan en la

estructura y funcionamiento de los Sistemas de Gestión Financiera, Administrativa y Control Interno, aumentando la credibilidad de los Estados financieros.

La utilidad se basa en la importancia de lo informado y en la oportunidad con que se informe. La importancia, aunque es un concepto relativo, está relacionada con el interés de los usuarios del informe, la materialidad de los hallazgos (exposición monetaria a pérdidas, condiciones de ineficiencia limitantes del logro de objetivos gerenciales), la frecuencia con la que ocurren los errores o irregularidades, la desorientación que puede causar una información distorsionada, el grado de acción correctiva que puedan tomar los usuarios de los informes, etc. (IMCP, 1998)

### **Oportunidad**

La oportunidad es otro requisito primordial para lograr que los informes sean útiles; para lograrlo, deberá ejercerse el debido cuidado en toda las fases del proceso de auditoría.

### **Exactitud**

La exactitud es una cualidad mediante la cual el auditor refuerza la credibilidad de sus manifestaciones. La exactitud implica respaldar los hallazgos con evidencia suficiente y competente; por ello se debe ser muy cuidadoso al concluir sobre un Sistema o sobre la distorsión de un saldo, sin tener elementos suficientes para hacer tales aseveraciones. Al formular las conclusiones el auditor debe concretarse a los ejemplos que obtuvo y comprometer su opinión a lo que una persona razonable haría en presencia de dichos ejemplos.

En igual forma se debe evitar la utilización de palabras con sentido indefinido (unas veces, casi todos, unos pocos, etc.) y en cambio, reportar por ejemplo: de tantas unidades examinadas, tantas carecían de autorización y si es práctico listar aquellas que carecían de autorización. Cuando la evidencia que respalde el informe, ha sido obtenida de un tercero, o se citan opiniones de terceros, debe hacerse

mención explícita, identificando el autor o autores de tales opiniones y la fuente de tales evidencias. (IMCP, 1998)

### **Objetividad**

La objetividad es la cualidad que representa la independencia o imparcialidad de las conclusiones del auditor, en ello se basa gran parte de la confianza de las Empresas y del público en general hacia el Auditor.

Además la objetividad con la cual se informe, proporciona al usuario una perspectiva adecuada para formarse un juicio razonable sobre los hechos. Para que los informes sean objetivos tienen que basarse en evidencia realmente comprobada y obtenida y cotejada en fuentes autorizadas, que no conduzca a error y que por principio y en cuanto sea posible sea utilizada para formarse juicios sobre los sistemas integralmente y no sobre personas; es obligación del auditor no perder el equilibrio en la evaluación de los hallazgos, al punto de que en un informe exagere su real significado con el propósito de destacar su trabajo. La objetividad del informe, incluye que se den consideraciones también a los aciertos o progresos que tenga una unidad o sistema de auditoría, sin que ello se tome como parte compensatoria de aspectos deficientes en una Entidad.

### **Claridad**

La claridad es una condición indispensable para que un informe sea comprendido por el lector y consecuentemente para que haya asimilación y respuesta al mismo.

Un informe es claro cuándo:

Se escribe en un lenguaje simple y orientado a los posibles lectores del mismo; para ello se debe evitar al máximo el lenguaje técnico o el uso de proposiciones complejas y en estilo florido, lo cual en vez de lograr una rápida orientación, termina por confundir.

Se escribe colocando en forma organizada y homogénea los temas de tal forma que el lector pueda rápidamente identificar cual es el problema, sus efectos y las conclusiones sobre el mismo.

Según las circunstancias se utilicen gráficos, fotografías, etc. para hacer más fácil la comprensión. (IMCP, 1998)

### **Concisión y suficiencia**

Se debe buscar equilibrio en la extensión de un informe, es decir que se debe dar suficiente explicación al lector sin exagerar el tamaño del informe. Para ello debe buscarse concretar cada asunto en función del grado de conocimiento que pueda necesitar el lector; informes demasiado largos pueden confundir y cansar a lectores que normalmente no disponen de mucho tiempo para atender detalles innecesarios.

### **Tono constructivo**

El tono con que se escriba un informe tiene un profundo impacto en el lector; En el caso de la Auditoría, el tono o carácter de los informes debe ser constructivo, es decir siempre orientarse al mejoramiento de las Empresas y por ende el mejoramiento en la gestión de los servidores públicos, lo que trae como consecuencias reacciones favorables del lector. Por lo anterior deben estudiarse con cuidado las palabras y frases utilizadas en los informes, con el fin de evitar al máximo las reacciones defensivas por entender que los informes tienen un carácter de persecución al servidor público.

### **Indicadores de Operación**

1. *Eficacia*: Cumplimiento oportuno de los objetivos y las metas. Consecución de objetivos y metas referidas a la permanencia de la misión y visión de la entidad.
2. *Eficiencia*: Optimizar los recursos disponibles, procurando innovación y mejoramiento continuo. Obtención de bienes y servicios con un manejo racional de los recursos.

3. *Economía*: Obtención de bienes y servicios, sin sacrificio de calidad al menor costo. (IMCP, 1998)

## **5. Riesgos operativos en la auditoría operacional al área de Recursos Humanos.**

Es un marco reconocido para la gestión del riesgo, del cual las organizaciones pueden beneficiarse de un enfoque reconocido para identificar y analizar los riesgos.

El informe COSO define el control interno, describe sus componentes, y provee criterios contra los cuales pueden evaluarse los sistemas de control. El informe ofrece una guía para la elaboración de informes públicos sobre control interno y provee materiales que la gerencia, los auditores y otros pueden utilizar para evaluar un sistema de control interno. (Whittington & Pany, 2010)

Dos objetivos principales del informe son:

- Establecer una definición común de control interno que sirve a muchas partes diferentes.
- Proveer un estándar contra el cual las organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.

La Gestión de Riesgos considera componentes que están presentes en todas las actividades de una organización; por lo anterior, el marco COSO contribuye a la identificación y coordinación de todos los aspectos que deben estar presentes para una efectiva gestión del riesgo.

El informe COSO define control interno como un proceso, efectuado por el directorio, la gerencia y otro personal de la entidad, diseñado para proveer un aseguramiento razonable en relación al logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de los reportes financieros.
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.
- Aunque el informe define el control interno como un proceso, recomienda evaluar la efectividad del control interno a un momento dado.

## **5.1 Componentes del modelo COSO**

El sistema de control interno consiste en cinco componentes interrelacionados:

1. Ambiente interno
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de riesgo
5. Respuesta a los riesgos
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión

El ambiente de control provee la base para los otros componentes. El mismo abarca factores tales como filosofía y estilo operativo de la gerencia, políticas y prácticas de recursos humanos, la integridad y valores éticos de los empleados, la estructura organizacional, y la atención y dirección del directorio.

El informe COSO brinda una guía para evaluar cada uno de estos factores. Por ejemplo, la filosofía gerencial y el estilo operativo pueden ser evaluados examinando la naturaleza de los riesgos del negocio que acepta la gerencia, la frecuencia de su interacción con los subordinados, y su actitud hacia los informes financieros.

La evaluación de riesgo consiste en la identificación del riesgo y el análisis del riesgo. La identificación del riesgo incluye examinar factores externos tales como los desarrollos tecnológicos, la competencia y los cambios económicos, y factores

internos tales como calidad del personal, la naturaleza de las actividades de la entidad, y las características de procesamiento del sistema de información. (Whittington & Pany, 2010)

El análisis de riesgo involucra estimar la significación del riesgo, evaluar la probabilidad de que ocurra y considerar cómo administrarlo. Las actividades de control consisten en las políticas y procedimientos que aseguran que los empleados lleven a cabo las directivas de la gerencia. Las actividades de control incluyen revisiones del sistema de control, los controles físicos, la segregación de tareas y los controles de los sistemas de información.

Los controles sobre los sistemas de información incluyen los controles generales y los controles de las aplicaciones. Controles generales son aquellos que cubren el acceso, el desarrollo de software y sistemas.

Controles de las aplicaciones son aquellos que previenen que ingresen errores en el sistema o detectan y corrigen errores presentes en el sistema.

### **Alcances y limitaciones**

- El juicio humano puede ser erróneo en el proceso de toma de decisiones.
- Las decisiones sobre la respuesta al riesgo deben tener en cuenta la relación costo beneficio.
- Pueden darse fallas por error humano.
- Las personas pueden concertarse para eludir los controles.
- La dirección superior puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos corporativos.

### **Selección de áreas débiles o críticas**

El alcance de la auditoría estará relacionado con los recursos disponibles para efectuar el trabajo y la disponibilidad de criterios de medición y de información sobre los resultados obtenidos en la ejecución de las operaciones o actividades a



examinar, por lo tanto también se podrá reducir el alcance a las operaciones o actividades más importantes del área crítica seleccionada para efectuar la evaluación en un tiempo razonable. (Whittington & Pany, 2010)

Para poder identificar las áreas débiles o críticas, se debe elaborar una matriz que permita ver de una manera objetiva el impacto que las desviaciones o deficiencias de los controles internos tienen en los sistemas de administración y en las áreas tanto de administración como sustantivas.

La matriz de riesgo de un proceso, es una descripción organizada y calificada de sus actividades, de sus riesgos y controles.

Cobra real importancia cuando los datos a incorporar tienen un grado aceptable de confiabilidad, para ello hay que realizar algunos trabajos previos sobre:

- La arquitectura de procesos y análisis de la criticidad de los mismos;
- La revisión de los objetivos y metas de cada proceso;
- La asignación de responsabilidades en el proceso;
- Contar con un método que permita calificarlos;
- Evaluación de los controles de cada riesgo.
- Culturización en riesgos y controles internos

La matriz de riesgo por proceso, constituye un elemento de gestión muy importante para el responsable de ese proceso permitiéndole una visión clara y fácilmente actualizable de sus riesgos.

Forma parte de la documentación de procesos, brindando a los usuarios un mayor conocimiento de los mismos, de sus actividades, riesgos y controles.

Para el Auditor, es una fuente de información que le permitirá ahorrar muchas horas de trabajo, reconvirtiendo parte de sus tareas hacia funciones de mayor

análisis y, obviamente mayor exigencia. Al mismo tiempo la revisión especializada del Auditor brinda el necesario monitoreo.

Estos son los posibles riesgos que el auditor operacional debe tomar en cuenta en el área de recurso humanos para la selección y captación de personal entre otras. (Whittington & Pany, 2010)

#### **IV. PREGUNTAS DIRECTRICES**

¿Cuáles fueron los procedimientos administrativos desarrollados en el área de Recursos Humanos de Instituto La Fe Estelí en el 2015?

¿Cómo fueron desarrollados los procedimientos administrativos en las actividades del área de Recursos Humanos en el Instituto La Fe Estelí?

¿Cómo mejorar la aplicación de los procedimientos administrativos en el área de Recursos Humanos de Instituto La Fe Estelí en el año 2015?

## **V. DISEÑO METODOLOGICO**

### **Enfoque y Tipo de la Investigación**

Esta investigación se llevó a cabo bajo el enfoque cualitativo, ya que se realizó un análisis flexible que permitió conocer los hechos para luego analizarlos bajo la concepción de las bases teóricas.

Según McMillan y Schumacher (2005), la investigación cualitativa es el sondeo con el que los investigadores recopilan los datos en situaciones reales por interacción con personas seleccionadas en su propio entorno.

Esta investigación es de tipo *Descriptiva*, por cuanto se describen los procedimientos administrativos en el área de recursos humanos y las etapas de la auditoría operacional relacionada a esos procedimientos, para relacionar la incidencia de los resultados de auditoría en la eficiencia y eficacia del desarrollo de tales procedimientos.

Según Tamayo y Tamayo (2003) la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

Esta investigación es de corte transversal porque está enmarcado en un período de tiempo, el año 2015; durante el cual se evaluó la incidencia de los resultados de auditoría operacional los procedimientos administrativos de recursos humanos en las operaciones desarrolladas.

Las investigaciones basada en los diseños transversales implican la recolección de datos en un solo corte en el tiempo, es decir en un periodo dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

## **Población y Muestra**

El área de estudio lo constituyen los procedimientos administrativos en el área de Recursos Humanos del Instituto La Fe en el año 2015.

La población está integrada por los procedimientos administrativos que se llevan a cabo en el área de recursos humanos del Instituto La Fe.

Para complementar el estudio se toma como soporte la documentación existente que está debidamente almacenada en físico y de forma digital en carpetas, la información corresponde a expedientes del personal del centro, Normativas y Manual de funciones etc.

**El método de muestreo:** Consiste en seleccionar los elementos que a juicio del investigador son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se puedan considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia. (Tamayo y Tamayo, 2003)

Muestra: Documentos, manual de normas y procedimientos.

## **Variables**

Según Hernández y otros (2010), una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de ser medida.

Las variables medidas en esta investigación fueron:

### **1. Procedimientos Administrativos en Recursos Humanos**

### **2. Auditoría Operacional**

En el anexo 1 se presenta la Operacionalización de las Variables y los indicadores que permitieron la elaboración de los instrumentos de recolección de la información que sustentan los resultados de la investigación realizada.

## **Métodos y Técnicas para recolección de datos**

Método: es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación (Tamayo y Tamayo, 2003).

Para la recolección, procesamiento y el análisis de los datos obtenidos se hizo uso del Método empírico.

El método empírico consiste en la recolección de datos, en los cuales a base de teorías se derive una conclusión científica, empírico significa algo que ha surgido de la experiencia directa con las cosas; su fundamento radica en la percepción directa del objeto de investigación y del problema. (Méndez, 2009)

Igualmente el método utilizado en esta investigación es el Método Deductivo, porque se parte de lo general a lo particular.

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican los hechos o situaciones particulares. (Méndez, 2009)

Se obtuvieron los resultados de la investigación basándose en los componentes y principios que fundamentan los procedimientos administrativos de recursos humanos del centro para comprobar su aplicación y control que garanticen la eficiencia y eficacia en las operaciones y el logro de los objetivos propuestos en el instituto, los cuales fueron el punto de partida para el desarrollo de la investigación.

En el marco de referencia teórico se presentan los datos generales y de información teórica sobre procedimientos administrativos del área de recursos humanos, auditora operacional y sus fases, así como los métodos y técnicas de

evaluación que han sido aceptados como válidos en las diferentes teorías expuestas, para luego aplicarlos a los casos individuales en la organización.

En cuanto al procesamiento de la información, resultados y discusión, se distingue la utilización del Método Analítico-Sintético, porque descompone y distingue los elementos y procedimientos de recursos humanos, relacionados con la auditoría operacional; de forma general para luego revisar ordenadamente cada uno por separado y finalmente se procede reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis.

Análisis y síntesis son procesos que permiten conocer la realidad, la explicación a un hecho o fenómeno no puede aceptarse como verdad si no se ha conocido como tal. El conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo, esto es la síntesis. (Méndez, 2009)

Para la recolección de datos se utilizaron las técnicas:

### **Revisión documental:**

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamentan el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo (cuantitativo, cualitativo y/o multimétodo) por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual. (Méndez, 2009)

En esta investigación se revisó: Manual de normas y procedimientos del área de recursos humanos, revisión de Convenio Colectivo, Manual de funciones, aplicación de Leyes Vigentes: Ley 681 Ley de la Contraloría General de la República, Ley 476 Le del servicio civil y la carrera administrativa, Ley 185 Código del Trabajo, Ley 974 Ley de seguridad social, Ley 822 Ley de Concertación tributaria etc.

## **Entrevistas**

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. (Méndez, 2009)

Se entrevistó al responsable de recursos humanos, directora de la institución. Con esta técnica se pudo obtener datos y evidencias de parte del personal de la institución, tanto a los financieros como personal técnico, para determinar primeramente los procedimientos relacionados con las actividades que se desarrollan en el área de personal como las líneas, políticas, objetivos y fines que persigue la institución.

Los instrumentos utilizados para la recopilación de la información fueron:

### **Guía de la Entrevista:**

Este instrumento fue utilizado para obtener información de las personas que se consideraron relacionados con las actividades del área de recursos humanos, los cuales son los involucrados directamente con esos indicadores planteados y que de una u otra manera inciden en su el logro de la eficiencia y eficacia de los recursos.

Estas entrevistas están estructuradas en escala abierta, fueron aplicadas al personal encargado de: reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, todas se estructuraron para recibir respuestas abiertas a las preguntas formuladas, incluyendo su opinión personal, si la hubiera.

La entrevista para la directora se formuló con el objetivo de obtener información directa del área administrativa y sobre las normas y procedimientos que rigen el control interno en el área de recursos humanos, organizada con 29 preguntas de escala cerrada SI-NO, pero dejando la opción de profundizar con comentarios al respecto.



La entrevista dirigida al responsable de recursos humanos comprende un total de 28 preguntas de escala abierta, con el propósito obtener información directa del área administrativa y sobre las normas y procedimientos que rigen el control interno en el área de recursos humanos del Instituto. (Ver anexos 2 y 3)

### **Procedimientos**

Esta investigación estuvo enfocada en recolectar información a procedimientos administrativos para el área de recursos humanos y auditoría operacional, con el fin de analizar los resultados de auditoría y su incidencia en el área de recursos humanos y proponer los cursos de acción preventivos o correctivos que conlleven al mejoramiento de estos procedimientos.

En este estudio se utilizaron entrevistas y se desarrolló un proceso de revisión de documentos y validación de datos, para recoger información sobre proceso establecido en la institución en el área de recursos humanos. Los instrumentos fueron derivados de los indicadores obtenidos en la Operacionalización de las Variables, mismos que fueron aplicados durante el año 2015. (Anexo 1)

El procedimiento para el proceso de los datos obtenidos en la investigación se realizó mediante:

- a) Análisis documental de las fuentes bibliográficas
- b) Conocimiento y evaluación de la problemática mediante el diagnóstico, informe de la auditoría operacional.
- c) Conciliación y verificación de datos utilizando la entrevista a los funcionarios de la institución.

Los datos obtenidos fueron procesados atendiendo a:

- a) Obtención y clasificación de la información

- b) Tabulación, ordenamiento y procesamiento de la información utilizando hojas de texto y cuadros en Word y Excel, Power Point.

### **Validación de instrumentos de recolección de la información**

Tamayo y Tamayo (2003), considera que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato”. La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir.

La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir. Los instrumentos que se aplicaron en la recolección de datos, fueron sometidos a validación, para lo cual se contó con el apoyo de:

1. MSc. **Anabell Pravia Valdivia**, especialista en contabilidad y auditoría, Auditor independiente. Docente UNAN FAREM Matagalpa.
2. MSc. **Cristóbal de Jesús Castellón Aguinaga**, especialista en contabilidad y auditoría, contador público autorizado. Docente titular, UNAN FAREM Matagalpa
3. MSc. **Martha del Socorro González Altamirano** máster en pedagogía. Especialista en Metodología de Investigación, docente UNAN – FAREM Matagalpa.
4. Lic. **Guillermo Alexander Zeledón Alaníz**, Contador Público, docente UNAN FAREM Matagalpa

## VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la investigación realizada sobre la evaluación de los procedimientos administrativos del área de recursos humanos mediante auditoría operacional en el Instituto La Fe, de la ciudad de Estelí, periodo 2015, se emplearon diversos métodos y herramientas incluidas entrevistas y cuestionarios, teniéndose los siguientes resultados:

### 6.1 Procedimientos administrativos que se realizan en el área de Recursos Humanos

En esta investigación se hizo entrevista a la directora de la institución, a la responsable de recursos humanos, quienes respondieron a cada una de las interrogantes del cuestionario. Es importante destacar las definiciones que tiene el procedimiento de reclutamiento de personal:

Figura 4: Ciclo de Nómina en el instituto La Fe



Fuente: Resultados de la investigación (2015)

## **Reclutamiento**

Es el proceso de reunir el mayor número de personas candidatos o prospectos en un puesto de trabajo, en sí el reclutamiento es una convocatoria, es un llamado que la empresa hace al mercado de trabajo a integrarse a su organización. (Barrios, 2010)

Por su parte, la responsable de recursos humanos define el reclutamiento como: conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Una vez que se ha definido el reclutamiento de personal; para ello se preguntó a responsable de recursos humanos qué tipo de reclutamiento se realiza en la institución? ¿Por qué? ¿Cuáles son los medios de reclutamiento usados por la institución?

En la entrevista que se hizo a responsables de recursos humanos comenta: El director de recursos humanos en la programación de operaciones determina requerimientos de personal para ejecutar dichas operaciones a cual determina el rubro de servicios personales de su proyecto de presupuesto las funciones, tareas y responsabilidades. Esta dirección determina los métodos más eficientes para el reclutamiento, especifica, selecciona, requiere y describe el puesto de manera eficaz para recluta nuevos y mejores empleados potenciales para la institución.

Dentro del reclutamiento los candidatos deberán cumplir con condiciones obligatorias que cumplir como es: que la persona no tenga antecedentes que pongan en duda su moralidad y honradez o que haya sido sancionado legalmente por perjuicio en el control de los bienes del estado o por negligencia manifiesta en el desempeño de un puesto anterior dentro de un año precedentes a la fecha en que se clasifiquen sus requisitos para optar al cargo, de acuerdo con el cual se aplican las

pruebas adecuadas, como base para la selección del personal, permite conocer la demarcación del mercado laboral donde debe reclutarse, y a la elaboración de los anuncios. En esta institución en el reclutamiento de nuevos empleados se opta por la necesidad de la propia institución, priorizando a los empleados ya existentes. También se utilizan los medios de prensa, publicidad como alternativa del mercado externo.

El reclutamiento consiste a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de prever a la organización del número suficiente de personal que esta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

Según la entrevistada argumenta que inicialmente optan por el reclutamiento interno debido a que es menos costoso y a la vez se promociona al personal que se ha destacado en el desempeño de sus labores. En el año 2015 se realizaron las siguientes promociones de cargo:

*Cuadro 3: Promociones de cargo*

<b>CARGO ANTERIOR</b>	<b>PROMOCION AL CARGO</b>
Subdirectora Productos y Servicios	Directora
Coordinadora de Compra	Subdirectora administrativa
Conserje	Coordinadora de Compra
Responsable de Capacitación	Subdirectora Productos y Servicios
Secretaria Ejecutiva	Resp. De capacitación

*Fuente: Resultados de la investigación (2015)*

En esta institución se constató que efectivamente se realiza el reclutamiento interno y externo en caso de que existan candidatos internos competentes para ocupar la vacante.

## **Selección de personal**

El autor (Chiavenato, 2000); explica en su libro Administración de Recursos Humanos, que la selección de personal, es seleccionar al individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia de la organización.

En la entrevista que se hiciera a la responsable de recursos humanos en esta institución para realizar la selección de personal manifiesta lo siguiente: que la selección de personal en esta institución se realiza conforme los requisitos exigidos en la clasificación de cargos, considerando los impedimentos legales, éticos para el desempeño, evitando el parentesco por consanguinidad y afinidad, según Norma Técnicas de Control Interno 2.3 Selección de personal.

Posteriormente se toma en cuenta para la selección, primeramente a los candidatos internos que cumplan los requisitos, se entrevista a la persona que aspira a un puesto o cargo antes de su contratación, la unidad de recursos humanos facilita a la persona que ha sido seleccionada para ocupar un puesto su respectiva solicitud de empleo.

En esta investigación se constató que efectivamente la selección de personal cumple con lo establecido en las Normas Técnicas de Control Interno.

## **Contratación**

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa. (Ley Nº185, 1997)

En entrevista realizada a responsable de recursos humanos señala lo siguiente con respecto a la contratación de persona: la dirección de recursos humanos de la institución deberá regirse de acuerdo con los funcionamientos

establecidos en las políticas emitidas por la dirección ejecutiva de la institución tanto en lo relativo a contratación de nuevo personal como reposición de vacantes, incremento de sueldos etc. Conforme capítulo 2 Normas Técnicas de Control Interno.

El director ejecutivo de la institución es la persona que autorizada para contratar, despedir movilizar personal etc. La unidad de recursos humanos elabora contrato de trabajo para el ingreso a la institución, el contrato se dará como aceptado cuando el aspirante acepte los términos o cláusulas y firme el contrato. Al momento de ser contratado no podrá ejercer dos o más cargos públicos, ni recibir dos o más remuneraciones por el mismo trabajo, con excepción en los casos previstos en las disposiciones legales vigentes. En el contrato se estipula ubicación, cargo de trabajo, salario y duración del contrato para el aspirante al puesto de trabajo.

### **Inducción**

La inducción implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posibles. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros, son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo. (Chiavenato, 2011)

En entrevista que se realizó a responsable de recursos humanos manifiesta: que la institución mediante la unidad de recursos humanos está obligada a entregar a cada empleado un Manual de inducción con el fin de que el personal de nuevo ingreso, de adapte e integre a su puesto de trabajo en un corto plazo, y realice las funciones que le competen con efectividad y compromiso. Arto 69 Reglamento de la Ley del Servicio Civil y de la carrera administrativa.

En esta investigación se constató de que no se le entrega manual de inducción al nuevo empleado como está establecido en el Arto 69 de la Ley del Servicio Civil y de la carrera administrativa, únicamente se le entrega copia de la ficha ocupacional y copia del contrato. El jefe inmediato orienta lo que deberá hacer.

## **6.2 Resultados de informe de auditoría en el área de Recursos Humanos del Instituto “La Fe”.**

En el Instituto La Fe, no se han realizado Auditoría Operacional en el área de Recursos Humanos, la institución ha sido objeto de revisiones por parte del equipo de auditores solo en el área financiera, que de alguna manera los resultados han tenido incidencia con recomendaciones que mencionan el área de recursos humanos.

Cabe destacar que el último periodo auditado por el equipo de auditores fue al cierre del 2012, la cual fue llevada a cabo en el año 2014.

A continuación se presentan los hallazgos encontrados como resultado de la Auditoría Financiera practicada a la institución, presentándose aquéllos que inciden en debilidades del área de recursos humanos, según el informe de Auditoría número IN-022-UA-I-010-2013, en el cual fue auditado el período 2012. Dentro de los hallazgos presentados en este informe que corresponden al área de recursos humanos fueron los siguientes:

### ***Número 1: Falta de Documentación e información en expedientes del personal.***

#### **Condición**

El centro cuenta con una planilla de 50 trabajadores vía fondos 2% y 03 trabajadores vía fondos propios estos incluyen personal docente y administrativo con contrato por tiempo indeterminado; al revisar una muestra de los expedientes de personal observamos que no se evidencia en ellos información y documentación básica requerida en archivo personal.

La siguiente tabla resume los documentos que la auditoría no encontró en los expedientes laborales que fueron solicitados para su revisión:



Cuadro 4: Expedientes revisados

Cantidad Expedientes	Documentos no evidenciados
1	Evaluación al Desempeño
3	Cartas de Recomendación
2	Constancia de Probidad
10	Control de Vacaciones
1	Títulos (Técnico medio, Título de Licenciatura )

Fuente: Resultados de la investigación (2015)

**Criterio:**

Normas Técnicas de Control Interno, emitidas por la Contraloría General de la República – 2006.

*Administración de los Recursos Humanos*

*2.4 Registro de Expedientes:*

Se deberá implantar y mantener actualizado, un legajo o expediente para cada uno de los Servidores Públicos, sin excepción alguna, que contenga los antecedentes e información necesaria para una adecuada administración de los recursos humanos.

Manual de Normas y Procedimientos de Recursos Humanos.

Escalafón (Registro y Expedientes)

138. La Dirección de Recursos Humanos debe Implantar y mantener actualizado, un expediente para cada empleado sin excepción, que contenga los antecedentes e información completa, para una adecuada administración de los Recursos Humanos. Capítulo 2, Inciso 2.4 (Registro y Expedientes). Administración de los Recursos Humanos. Normas Técnicas de Control Interno. Gaceta Diario Oficial No. 235, 2-12-04 Capitulo, Inciso 2.4.

## **Número 2: Inadecuada clasificación e incompatibilidad de funciones**

### **Condición:**

Según análisis efectuado a expedientes del personal que labora en el Instituto La Fe", determinamos lo siguiente:

En el centro existen dos nombramientos para el cargo de Responsable de Contabilidad, sin embargo, la persona que está con el cargo de Contador realiza funciones de Responsable de Control de Bienes y Auxiliar Contable. Igualmente la Responsable de Compras no ejerce las funciones que le corresponden, ya que, el proceso de contratación es realizado por la persona que está nombrado como Responsable de Servicios Generales.

### **Criterio:**

Normas Técnicas de Control Interno, emitidas por la Contraloría General de la República.

### *Actividades de Control Aplicables a los Sistemas de Administración*

#### *Organización Administrativa*

#### *Delegación de Autoridad y Unidad de Mando*

Se fijará la autoridad en los distintos niveles de mando separando adecuadamente los que correspondan a actividades incompatibles de manera que cada ejecutivo asuma la responsabilidad del área de su competencia.

### Separación de Funciones Incompatibles

Se deberá tener el cuidado de limitar las funciones de las Unidades y las de sus Servidores Públicos, de modo que exista independencia y separación entre funciones incompatibles como son las de autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes, y control de las operaciones.

## Clasificación de Cargos, Niveles Remunerativos y Requerimientos de Personal

Las Entidades establecerán, de acuerdo con las normas legales, una clasificación de cargos con los respectivos requisitos mínimos para su desempeño y los correspondientes niveles de remuneración. En la programación de operaciones se determinarán los requerimientos de personal para ejecutar dichas operaciones, lo cual determinará el monto del rubro de servicios personales de su proyecto de presupuesto. Las funciones, tareas y responsabilidades de cada uno de las clases de cargos, serán establecidas por el Sistema de Organización Administrativa.

### **6.3 Cumplimiento de los procedimientos administrativos en el área de Recursos Humanos en el Instituto, La Fe Estelí**

Procedimientos administrativos es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de la cuales se efectúa los procesos administrativos, mismos que se interrelacionan y forman parte de un proceso integral. (Membreño, 2014)

Según la responsable de recursos humanos dentro de los procedimientos administrativos que se llevan a cabo en la institución son los siguientes:

Cuadro 5: Procedimientos Administrativos en el área de Recursos Humanos

<b>Empleo y Contratación</b>	Proceso de Reclutamiento Proceso de Selección Proceso de Contratación Proceso de Inducción o Capacitación.
<b>Control de Personal</b>	Identificación del personal Control de asistencia Registro y control de permisos Registro y control de vacaciones
<b>Desarrollo Personal</b>	Evaluación de las funciones Plan de capacitaciones
<b>Remuneración y beneficios salariales</b>	Políticas y criterios de remuneración y beneficios salariales Proceso de elaboración de planillas Proceso de pago de planillas.

Fuente: Resultados de investigación, 2015

A continuación se detallan los procedimientos:

### **Proceso de Reclutamiento**

Efectivamente se constató que la institución realiza proceso de reclutamiento mixto esto se verifico que en el período 2015, hubieron promociones al cargo de empleados que ya estaban dentro de la organización. De igual manera se verificó que hay empleados externos y que el reclutamiento se hizo mediante convocatoria.

Este proceso se realiza de la siguiente manera: el director de la institución en conjunto con el responsable de recursos humanos identifican las vacantes y orienta a la responsable de recursos humanos iniciar el proceso de reclutamiento.

Una vez que se han identificado las vacantes, gestiona el nombramiento hasta que tiene la autorización por parte de la máxima autoridad. Posteriormente se envía un correo para que les emitan la ficha ocupacional al cargo.

En este sentido se constató que existen dos nombramientos que aún no tiene su ficha ocupacional cargos de: coordinadora de compras, Supervisor. Según entrevista realiza a la responsable de recursos humanos se debe a que estos cargos se crearon, pero aún no han actualizado el manual de funciones, por lo tanto esas dos fichas no se encuentran dentro de este manual.

También se constató que la responsable de recursos humanos hace revisión del banco de recursos (currículum ya existente)) donde se selecciona el currículum de personas que reúnan los requisitos para el cargo vacante. El Responsable de recursos humanos recepciona los currículos de las personas que estén interesadas en la plaza vacante

Posteriormente el jefe de área que solicita la vacante y el responsable de recursos humanos proceden a revisar el currículum con el fin de seleccionar los candidatos más idóneos para ocupar la vacante.

## **Selección de personal**

El responsable del área una vez que han seleccionado los candidatos idóneos a la vacante, procede a realizar la entrevista a cada uno de ellos. El responsable de recursos humanos, realiza la entrevista para conocer y verificar las calificaciones de los elegidos, experiencia en el área profesional y competencia tecnológica, datos generales expectativas e intereses.

El responsable de recursos humanos una vez que se han realizado las entrevistas y se ha seleccionado al candidato adecuado informa al jefe de área de la selección efectuada y procede a iniciar el proceso de contratación. Procede con el avance de nombramiento, se cita a la persona designada para que llene la respectiva solicitud con documentos soportes.

## **Contratación**

Cuando son casos especiales se solicita autorización a la máxima autoridad de la institución, para proceder con el nombramiento de los casos especiales. Si está de acuerdo aprueba el nombramiento y remite al responsable de recursos humanos para proceder a la contratación de los casos anteriormente mencionados.

Se verificó que la contratación de personal se procede a elaborar el contrato de trabajo de acuerdo a las leyes vigentes, y es firmado por el empleado adjuntando una copia a su expediente. De igual manera se verificó la existencia de las cartas de nombramientos de empleados periodo 2015. Proceden a ingresar al sistema para que sea ingresado y forme parte de la nómina.

La documentación que se adjunta luego de la contratación es la siguiente: Curriculum vitae actualizado, títulos, diplomas, certificados, partida de nacimiento, Record de policía, Certificado de Salud, Cartas de recomendación, 02 fotos tamaño carné. En revisión que se hiciera a los expedientes laborales se encontró que no todos los currículos están actualizados así como no todos los expedientes tienen copia de títulos y otros documentos.

## **Inducción**

En esta institución, la dirección de la institución y la responsable de recursos humanos son los encargados de la inducción del nuevo empleado de la institución, garantizando la inducción e integración a su puesto de trabajo en corto plazo y pueda realizar las funciones asignadas con efectividad y compromiso de conformidad a lo estipulado en los artículos No. 69, 70, 71 y 72 del reglamento de la Ley 476 Servicio Civil y de la Carrera Administrativa. El responsable de recursos humanos es el encargado de la inducción, de igual manera realiza el proceso de familiarización del nuevo empleado con sus funciones, los valores de la institución, sus políticas y el proceso de socialización con otros empleados.

Según el manual de normas y procedimientos del área de recursos humanos establece que el responsable de recursos humanos hará entrega al nuevo empleado una copia del Manual de Inducción, Código de ética de conducta y el reglamento de la institución.

Se constató que este proceso no se realiza, según entrevista a responsable de recursos humanos nunca se ha realizado, y que hasta este momento no han terminado de actualizar este manual de inducción, tampoco se le entrega copia de los otros documentos mencionados anteriormente. No se presenta el nuevo trabajador al resto de trabajadores; se realiza solamente en caso de que haya una reunión o asamblea de trabajadores y que coincida en la fecha en que es contratado el nuevo empleado.

## **Control de Personal**

Identificación de personal: Según el autor Idalberto Chiavenato es el proceso de decisión que utilizan las organizaciones para escoger talentos y competencias que contribuyan el éxito de la institución a largo plazo. (Chiavenato, 2011)

Esta institución al momento de identificar si un candidato es idónea para la institución lo hace en base a valores y buenas costumbres que tenga el candidato, así como su preparación profesional de acuerdo al perfil que exige el cargo.

### Control de Asistencia:

El control de asistencia y tiempo es una poderosa herramienta que ejecuta el "Control de Horario Laboral" de los trabajadores de una Empresa. (Reyes, 2005)

En entrevista realizada a responsable de recursos humanos, comenta con respecto al control de asistencia que:

- ✓ Programa el control de asistencia, para: controlar la asistencia del personal, para el pago de viáticos, deducciones a cuenta de salario e inasistencia. A solicitud del jefe inmediato del empleado afectado por inasistencias injustificadas, llegadas tardes, autoriza el trámite y lo remite al departamento de recursos humanos.
- ✓ Verifica los días no marcados y los coteja con las justificaciones por escrito, sea constancia, vacaciones o subsidios, etc.
- ✓ Realiza supervisión de reloj para revisar las marcadas tardes del personal y supervisión a las áreas para controlar el nivel de ausentismo del personal de la institución.
- ✓ Lleva el registro de las marcadas automatizadas del personal para controlar la asistencia y puntualidad.
- ✓ Elabora consolidado mensual de entradas y salidas del personal.

### **Registro y control de permisos**

En entrevista realizada, la responsable de recursos humanos expresa que el empleado que requiera un permiso a cuenta de vacaciones, solicita a esta instancia formato de solicitud de vacaciones. El empleado llena el permiso y se lo presenta a su jefe inmediato, previa justificación de la solicitud. El jefe inmediato revisa el caso si está de acuerdo lo firma en señal de visto bueno. Posteriormente el responsable de recursos humanos escribe en el formato cuantos días tiene acumulado el empleado, una vez obtenido ese dato en el formato, lo lleva a la dirección para que sea

autorizado por el director de la institución. Una vez autorizado el permiso es archivado en el expediente del empleado. En caso de que al trabajador se le presenta una situación irregular, llama vía teléfono a responsable de recursos humanos y posteriormente presenta justificación vía formatos establecidos.

Mensualmente se emite a la dirección informe de permisos otorgados a cuenta de vacaciones.

### **Vacaciones**

El concepto de vacaciones laborales hace referencia a un periodo de días determinados al año en el que el trabajador interrumpe sus actividades laborales para descansar pero mantiene el sueldo, es decir, que el periodo de vacaciones laborales se paga. Este descanso remunerado es obligatorio e inamovible por lo que todos los trabajadores tendrán derecho a unas vacaciones laborables por ley. (Ley N°185, 1997)

En esta institución se elabora un plan anual de vacaciones. Este se elabora tomando en cuenta el acumulado de cada trabajador, esto para el personal administrativo a los docentes de acuerdo al calendario escolar, establecido por la máxima autoridad. Para el control de vacaciones la responsable de recursos humanos elabora un control manual del acumulado de vacaciones de cada trabajador.

Según el manual de normas y procedimiento corresponde a la instancia de recursos humanos elaborar informe evaluativo trimestral del cumplimiento del plan de vacaciones, reprogramando lo no cumplido por circunstancias justificadas. Se constató que no se cumple el plan de vacaciones.

### **Evaluación de las funciones**

(Wayne & Noe, 2005), señala que la evaluación al desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación al desempeño de tareas tanto individual como en



equipo. Ofrece al empleado la oportunidad de capitalizar sus fuerzas y superar las deficiencias identificadas ayudándolos así a convertirse en empleados más productivos y satisfechos.

La responsable de recursos humanos de la institución establece que toda evaluación al desempeño es un proceso metodológico para estimular o juzgar el valor, el mérito, la excelencia y las cualidades de los trabajadores de conformidad a los objetivos fundamentales de la evaluación al desempeño que determinan las NTCI en el numeral 2.15 Evaluación de los recursos humanos. La máxima autoridad define los recursos humanos como un recurso básico de la institución y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración y desarrollo en que se orienten. La dirección de esta institución da la oportunidad de crecimiento y condiciones efectiva y participación a todos los empleados de la institución, teniendo en cuenta los objetivos institucionales.

Según las normas específicas de esta institución se debe realizar la evaluación al desempeño cada seis meses, se constató mediante revisión de formatos de evaluación al desempeño que esta institución solo realiza la evaluación al desempeño una vez al año.

### **Plan de capacitaciones**

Según el manual de normas y procedimientos para el área de recursos humanos se debe elaborar un plan de capacitaciones anual. Se constató que en la institución no se cuenta con un plan de capacitación para los empleados. Los empleados por su cuenta solicitan de manera individual mediante convenio colectivo basados en la cláusula No. 22 Capacitación.

### **Remuneración y Beneficios salariales**

**Remuneración:** Pagar o recompensar por un servicio prestado. Se remunera especialmente con dinero. (García, 2009)

## **Políticas y criterios de remuneración**

En la institución se aplica la escala salarial con el fin de garantizar equidad para todos los empleados, previa autorización de la máxima autoridad, se aplica de acuerdo a la valoración de cada puesto a partir de su complejidad y de los niveles de responsabilidad que tenga.

Se constató que existe nivelación salarial en los cargos que tienen la misma naturaleza.

## **Proceso de elaboración de planillas**

La responsable de recursos humanos envía a la dirección de recursos humanos documentación que soporta el cambio en la nómina.

El responsable de recursos humanos ingresa el zonaje a la nómina aplicado en conformidad con el arto. 17 inciso q y el artículo 31 del Código del trabajo. Verifica si el trabajador ha cumplido un año de laborar, si es docente y agrega un punto según la ley de carrera docente, en el caso de los puntos por servicio serán agregados según reporte que emite escalafón mediante el sistema automatizado se agrega un punto automáticamente sumando el total de los dos puntos por cada año. Si el trabajador no es docente el sistema calculará una antigüedad porcentual, según la tabla establecida por la ley.

## **6.4 Plan de acción como herramienta para mejorar la aplicación de los procedimientos administrativos en el área de recursos humanos de Instituto La Fe Estelí.**

A continuación se presenta un cuadro resumen con las principales deficiencias encontradas en los procedimientos realizados por el Instituto La Fe, relacionados con el cumplimiento de indicadores del área de Recursos Humanos, del análisis de estas deficiencias se hace la propuesta de un plan de acción que conlleve a la optimización de las actividades que se realizan en el Instituto.

## **Deficiencias encontradas en el Área de Recursos Humanos**

<b>Indicadores</b>	<b>Procedimientos realizados por el Instituto “La Fe”</b>
<b>Evaluación al desempeño</b>	Evaluación al desempeño solo se realiza una vez al año. No se establece el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador, cada vez que sea necesario.
<b>Manual de inducción</b>	En esta investigación se constató de que no se le entrega manual de inducción al nuevo empleado como está establecido en el Arto 69 de la Ley del Servicio Civil y dela carrera administrativa, únicamente se le entrega copia de la ficha ocupacional y copia del contrato. El jefe inmediato orienta lo que deberá hacer.
<b>Plan de vacaciones</b>	Se elabora el plan anual de vacaciones, pero no se cumple. No se evalúa el cumplimiento del mismo.
<b>Declaración de probidad</b>	Se encontró un expediente que no cuenta con la constancia de declaración de probidad.
<b>Manual de Funciones</b>	Manual de funciones se encuentra desactualizado Existen dos cargos que no cuentan con su ficha ocupacional, porque aún no está actualizado el manual de funciones.
<b>Plan de capacitaciones</b>	No se elabora el plan anual de requerimiento de capacitación para los empleados.
<b>Higiene y seguridad del trabajador</b>	Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo inactiva. La institución no capacita constantemente a los empleados cuyo trabajo está propenso a accidentes laborales y esté relacionado con la manipulación de herramientas que puedan causar lesiones o quemaduras, sustancias tóxicas o instrumentos de uso riesgoso.
<b>Equipo protector y señalización de prevención al riesgo.</b>	Los trabajadores que laboran frente a maquinarias no cuentan con su equipo de protección (vestimenta). No existen carteles en los lugares visibles de la institución donde indique a los empleados la obligación del uso del equipo protector acorde a la naturaleza del trabajo, advirtiéndole el peligro que corre, al no usar de forma adecuada las maquinarias, equipos o instrumentos designados.

*Fuente: Resultados de investigación, 2015*

### PROPUESTA PLAN DE ACCION

HECHO OBSERVADO	RECOMENDACION	ACCION A TOMAR	FECHA DE REALIZACION (PROPUESTA)
Evaluación al desempeño solo se realiza una vez al año.	Se recomienda realizar evaluación al desempeño al menos dos veces al año	La administración del centro deberá dar seguimiento a jefes de áreas de la realización de esta actividad.	Julio 2016 a Enero 2017
Manual de funciones desactualizado	Solicitar a nivel del central la necesidad de actualizar manual de funciones.	Dirección de la institución, solicitar ante la dirección de recursos humanos la actualización de manual de funciones.	30 Agosto 2016.
No se entrega Manual de inducción a los nuevos empleados.	Se recomienda entregar copia de manual de inducción a los nuevos empleados	Reproducción de manual de inducción, para que sea entrega a los nuevos empleados.	Observación: deberá hacerse cada vez que haya una nueva contratación.
No cumplimiento al Plan anual de vacaciones.	Evaluación sobre el cumplimiento de plan de vacaciones.	La dirección del centro en coordinación con los jefes de áreas deberá garantizar el cumplimiento del plan de vacaciones.	31 Diciembre 2016
Constancia de declaración de probidad para los cargos que particularmente exige la Ley.	Hacer saber a los servidores públicos que deben cumplir con la Ley 438 – Realizar declaración de probidad al inicio y cese de sus funciones.	Responsable de recursos humanos debe enviar notificación por escrito a los empleados que tengan pendiente entrega de constancia de probidad.	01 Agosto 2016
Comisión de Higiene y seguridad laboral inactiva.	Reactivar comisión de Higiene y seguridad laboral.	Monitoreo y supervisión de actividades de comisión.	30 Agosto 2016
Los trabajadores expuestos a laborar frente a maquinaria no tienen Equipo de seguridad en su totalidad.	Adquirir equipos de protección.	Solicitar autorización de partida presupuestaria para adquisición de equipos de protección. Posteriormente adicionar al PAC	Enero 2016

*Fuente: Resultados de investigación, 2015*

## **VII. CONCLUSIONES**

1. Los procedimientos administrativos realizados en el área de recursos humanos en el Instituto la Fe, durante el año 2015, están contemplados en el Manual de Procedimientos que posee la institución, en los cuales se destaca:
  - ✓ El Director de recursos humanos en la programación de operaciones determina requerimientos de personal a requerir.
  - ✓ Se prioriza las contrataciones mediante promociones a empleados ya existentes, de lo contrario se hacen convocatoria por los medios.
  - ✓ Se selecciona el personal que cumpla con los requerimientos del perfil del puesto, tomando en consideración aspectos legales y éticos.
  - ✓ El director ejecutivo de la institución es la persona que autorizada para contratar, una vez que la dirección de recursos humanos lo ha seleccionado.
  
2. Existen controles establecidos en el área de personal, control de asistencia, horas de entrada y salida, vacaciones y permisos, emitiendo informes mensuales al Director de Recursos Humanos de la institución.
  
3. Hasta la fecha en el Instituto La Fe no se ha realizado una auditoría operacional, solo financieras que han determinado hallazgos relacionados con incumplimiento de procedimientos en el Área de Recursos Humanos
  
4. Mediante la realización de este trabajo se determina que el cumplimiento de los procedimientos administrativos en el área de Recursos Humanos, presenta deficiencias, entre las que se mencionan:
  - a) Evaluación al desempeño de los empleados una vez al año.
  - b) No se entrega el Manual de inducción al nuevo empleado contratado. El jefe inmediato orienta lo que deberá hacer.
  - c) No se cumple el plan anual de vacaciones.
  - d) El Manual de funciones esta desactualizado.

- e) No existe un plan anual de requerimiento de capacitación.
  - f) No hay capacitación en áreas de riesgo laboral.
  - g) No hay señalamiento de áreas de peligro o riesgo en la institución.
5. Con base a los resultados, urge la implementación de acciones correctivas a las deficiencias encontradas en los procedimientos administrativos del área de recursos humanos del Instituto La Fe, que conlleven a garantizar la seguridad física, laboral e integral de los trabajadores.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

1. Evaluar periódicamente el cumplimiento del Manual de Procedimientos del Área de Recursos Humanos, con el propósito de garantizar el desarrollo adecuado de todos los procesos en el reclutamiento y contratación del personal necesario en la Institución. Esta labor debe estar a cargo del Director Ejecutivo.
2. Mejorar el control de entrada mediante verificación por el Responsable de recursos humanos que efectivamente los trabajadores estén en sus puestos de trabajo.
3. El plan de evaluación del personal deberá realizarse según lo establecido en las políticas de la institución, que corresponde 2 veces al año, para capitalizar sus fuerzas y superar las deficiencias identificadas ayudándolos así a convertirse en empleados más productivos y satisfechos. Y de esta manera cumplir con los objetivos institucionales.
4. Hacer cumplir lo dispuesto en cuanto al Manual de Inducción y plan de vacaciones para lograr en el trabajador la apreciación institucional y desempeñe sus funciones con esmero, garantizándole además sus descansos en los tiempos establecidos.
5. Urge la actualización del Manual de Funciones que conlleve a la descripción idónea de los cargos, adicionar las funciones que han surgido en el ejercicio de su trabajo y eliminar aquellas que no le corresponden al cargo o que están asignadas al empleado equivocadamente.

6. El recurso humano de la institución es el activo más importante, por eso es función de la Dirección Ejecutiva velar por el cumplimiento de la Higiene y Seguridad Ocupacional que en el centro esta descuidada, lo que provoca que los trabajadores no cumplan sus funciones en un ambiente saludable y libre de peligros.
  
7. Tomar en consideración el plan de acción propuesto para garantizar la mejora continua en cuanto al cumplimiento de los Procedimientos Administrativos de en el área de Recursos Humanos, en base a las Normas y Procedimientos establecidos.



## **IX. BIBLIOGRAFIA**

Barrios, S. M. (2010). *Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal*. Mexico: McGraw-Hill.

Betanco, M. M. (Julio Agosto de 2015). Informes de Auditoría. *Informes de Auditoría*. Estelí, Nicaragua, Nicaragua.

CGR, C. G. (Agosto de 2009). MAG parte III-Auditoría Operacional. Managua, Nicaragua.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Los Angeles, California: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México.: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración*. Bogotá Colombia: Nomos S.A.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Brasil.

García, T. (2012). *Diccionario Enciclopédico*. Colombia: Larousse, Continental Book Company.

González, E. F. (miercoles de abril de 2009). *www.monografias.com*. Obtenido de *www.monografias.com*: <http://www.monografias.com>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación Cuarta edición*. México D.F. México: McGraw Hill Interamericana Editores. S.A. DE C.V.

IMCP, Instituto Mexicano de Contadores Públicos *Auditoría Operacional*. México: Diseño Gráfico Mundial.

Instituto La Fe. (2015). Estructura organizacional y constitución. Extraído desde la pagina web: <http://www.inafor.gob.ni/images/BROCHURE%20INAFOR.pdf>. Recuperado el 15 de Enero de 2016.

Ley N°185. (1997). *Código del Trabajo de la República de Nicaragua*. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de <http://www.leylaboral.com/nicaragua/intronicaragua.aspx>

McMillan, J. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa*. Madrid, España, Editorial Pearson Educación, 5ª edición

Membreño, G. A. (2014). *Administración. Módulo de Administración, Maestría en Contabilidad con énfasis en Auditoría. UNAN-FAREM Estelí*. Nicaragua.

Méndez A.C.E. (2009). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Santa Fe de Bogotá, Editorial Limusa, 4ta. Edición.

Moreno, L. P. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid-Buenos Aires-Mexico: Díaz de Santos.

Pinzón, C. H. (2001). *Contaduría y Administración. Carta N°7, Revista FODECOP*, 3.

Reyes, P. A. (2005). *Administración de Personal. Relaciones Humanas*. Mexico: Limusa. Noriega Ediciones.

Sotomayor, A. A. (2008). *Audoría Administrativa*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México, Editorial Limusa, 4ª edición.

Wayne, M. R., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Person Educación.

Whittington & Pany, O. K. (2010). *Auditoría un enfoque integral*. Santa Fe, Colombia: Lili Solano.

# **X. ANEXOS**

## Anexo 1 Operacionalización de Variables

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión o Sub-Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Escala</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Dirigido a:</b>
<b>Procedimientos Administrativos en el Área de Recursos Humanos</b>	<i>Son guías de acción predeterminadas para orientar el desempeño de las operaciones y actividades y que toman en cuentas los objetivos de la organización.</i>	<b>Empleo y Contratación</b>	-Reclutamiento	<p><i>¿Qué tipo de reclutamiento se realiza en la institución? ¿Por qué?</i></p> <p><i>¿Cuáles son los medios de reclutamiento usados por la institución?</i></p>	Abierta	Entrevista	<p>-Director</p> <p>-Resp. de recursos Humanos</p>
			-Selección	<p><i>¿Qué aspectos se toman en cuenta en la institución para seleccionar al personal?</i></p> <p><i>¿Participan la dirección y subdirectores en la selección de personal?</i></p>			
			-Contratación	<p><i>¿Qué tipos de contratos laborales se celebran en la institución?</i></p> <p><i>¿Qué tipo de retenciones e impuestos que manda la Ley, efectúa a los diferentes tipos de contrato?</i></p>			
			-Inducción o Capacitación	<p><i>¿Existe en la institución programa de entrenamiento adecuado, para los nuevos empleados, ya sean contratos por tiempo determinado, indeterminado, servicios profesionales etc.?</i></p> <p><i>¿Existe en el Instituto La Fe Plan Anual de Capacitaciones para los empleados de la institución?</i></p>			

				<p><i>¿Qué características personales considera la institución que debe tener los candidatos para ocupar un puesto de trabajo?</i></p>	Abierta	Entrevista	Director
		<b>Control de Personal</b>	-Identificación del personal	<p><i>¿Mediante qué medio se controla la entrada y salida del persona?</i></p>			-Resp. de recursos Humanos
			-Control de asistencia	<p><i>¿Están normados en la institución los permisos personales?</i></p>			
			-Registro y control de permisos	<p><i>¿Se elabora un informe mensual de asistencia de los empleados de la institución? ¿Qué soportes acompañan este informe? ¿Qué instancia revisa ésta información?</i></p>			
			-Registro y control de vacaciones	<p><i>¿Se elabora en la institución un roll de vacaciones?</i></p> <p><i>¿De qué forma se da a conocer al personal el acumulado de vacaciones? ¿Con que frecuencia lo realiza?</i></p>			
			-Desempeño laboral	<p><i>¿Con que frecuencia se realiza la evaluación al desempeño de los empleados de la institución?</i></p>			
			-Evaluación de funciones	<p><i>¿Una vez que se tienen las evaluaciones al desempeño, se establece el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador, cada vez que sea necesario?</i></p>			

		<p><b>Desarrollo Personal</b></p> <p><b>Remuneración y beneficios salariales</b></p> <p><b>Políticas de Salarios por cargos</b></p>	<p>-Plan de capacitaciones</p> <p>-Políticas y criterios</p> <p>-Elaboración de nóminas.</p> <p>-Definición de cargos y salarios</p>	<p>¿Se realizan supervisiones directas al personal de la institución?</p> <p>¿Se elabora en la institución un plan anual de requerimientos de capacitaciones?</p> <p>¿Además del salario básico que otras remuneraciones económicas recibe el personal de la institución?</p> <p>¿Aplica para todos los tipos de contratos?</p> <p>¿Mediante que se elaboran las nóminas del personal (Sistema automatizado o manual)?</p> <p>¿Las deducciones establecidas por ley se hacen mediante nómina?</p> <p>¿Existe un organigrama funcional en la institución?</p> <p>¿La institución cuenta con una manual de funciones?</p> <p>¿Todos los cargos de la institución son congruentes con sus funciones y nivel de responsabilidad?</p>	Abierta	Entrevista	<p>Director</p> <p>-Resp. de recursos Humanos</p>
		<p><b>Seguridad Social e Industrial</b></p>	<p>-Afilación</p>	<p>¿En materia de seguridad social se realizan: la afiliación de nuevos ingresos, altas, bajas y cambios en periodos correspondientes?</p>	Abierta	Entrevista	<p>-Director</p> <p>-Resp. de recursos humanos</p>

			<p><i>-Escalafón (Registro y Expediente)</i></p> <p><i>-Higiene y Seguridad ocupacional</i></p>	<p><i>¿Los expedientes laborales están actualizados, archivados para cada empleado sin excepción, que contenga los antecedentes e información completa, que garantice una adecuada administración de los Recursos Humanos?</i></p> <p><i>¿Existen en el centro las brigadas contra incendio, brigadas de primeros auxilios y brigadas para enfrentar desastres naturales? ¿Cuántos trabajadores integran cada una de ellas?</i></p> <p><i>¿Existen carteles en los lugares visibles de la institución donde indique a los empleados la obligación del uso del equipo protector acorde a la naturaleza del trabajo, advirtiéndole el peligro que corre, al no usar de forma adecuada las maquinarias, equipos o instrumentos designados?</i></p>	Abierta	Entrevista	<p>Director</p> <p>-Resp. de recursos humanos</p>
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	------------	---------------------------------------------------

**Anexo 2**  
Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA



FACULTAD REGIONAL MUTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELI.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría**

**Guía de entrevista: Directora General, Institución La Fe**

**Estimado(a) Colaborador(a):**

Soy estudiante de la Maestría en “Contabilidad con énfasis en Auditoría”, estoy desarrollando una entrevista con el objetivo de obtener información directa del área administrativa y sobre las normas y procedimientos que rigen el control interno en el área de Recursos Humanos.

Los resultados servirán de insumos para el análisis de la información y aplicación de la tesis.

Agradezco de antemano sus aportes.

**A. Objetivo:**

Recopilar información necesaria que permita visualizar sus expectativas y percepción sobre la aplicación correcta de los procedimientos administrativos en el área de recursos humanos.

**B. Contenido:**

No.	ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
01	¿Se han establecido en forma documentada los principios de integridad y valores éticos de la institución a través de un código de conducta que determine la política misma, respecto a asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de intereses?				
02	¿Los funcionarios conocen la normativa vigente que regula su conducta?				
03	¿El personal de la entidad conoce el código de Ética?				
04	¿El código de Ética ha sido proporcionado formalmente a todos los integrantes de la entidad y se ha verificado su comprensión?				
05	¿La máxima autoridad demuestra un compromiso permanente con el sistema de control interno y con los valores éticos del mismo?				



06	¿Las exigencias de resultados son realistas y alcanzables?				
07	¿Existe alguna motivación por parte de la administración para incentivar el trabajo de los trabajadores públicos?				
08	¿Los reconocimientos y promociones son exclusivamente por logros y desempeños?				
09	¿Existe un plan de capacitación continuo que contribuya al mejoramiento de las competencias del personal?				
10	¿Los nuevos empleados son familiarizados con las costumbres y procedimientos de la organización?				
11	¿Se entrena y capacita adecuadamente al personal para el correcto cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?				
12	¿Las decisiones de la entidad se toman luego de haber realizado un cuidadoso análisis de los riesgos asociados?				
13	¿Existe un compromiso permanente hacia la elaboración responsable de información financiera contable y de gestión?				
14	¿La entidad cuenta con una estructura organizativa que manifieste claramente la relación jerárquica funcional?				
15	¿Existe una clara asignación de responsabilidades?				
16	¿Se han definido los puestos de trabajos necesarios para el cumplimiento de los objetivos deseados?				
17	¿Se cumplen los procedimientos para el reclutamiento y selección del personal, mediante la comprobación de las habilidades/capacidades?				
18	¿Se conocen las competencias necesarias y perfiles requeridos al personal al momento de contratarle?				
19	¿Existe evidencia de que los requerimientos de contratación de personal se respetan?				
20	¿La administración establece requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para la contratación de personal?				
21	¿La movilidad organizacional se promueve a partir del reconocimiento y promoción de los empleados excelentes?				
22	¿Existe rotación de personal en áreas y funciones claves?				
23	¿Se realizan procedimientos para establecer y evaluar el desempeño de los servidores públicos?				

	y grupos de trabajo, en función de los estándares esperados de la Entidad?				
24	¿Se mide el desempeño del personal en relación al cumplimiento de los objetivos y demostración de conductas esperadas?				
25	¿Se adoptan medidas disciplinarias rigurosas conforme a las normas y políticas de la Entidad?				
26	¿Existen procedimientos continuos y periódicos para confirmar que las expectativas y requerimientos están siendo cumplidos por parte del personal?				
27	¿Los cargos de mayor jerarquía en la Entidad lo componen personal con competencia, capacidad e integridad y experiencia profesional?				
28	¿El personal comprende los objetivos de la organización y cómo su función contribuye al logro de los mismos?				
29	¿Existe personal de alto nivel que informa periódicamente sobre procesos y actividades de programas y proyectos, con el objetivo de mantenerlos actualizados y corregir eventualmente malas prácticas?				

Anexo 3  
**Entrevista**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELI.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría**

---

**Guía de entrevista: Responsable de Recursos Humanos**

**Estimado(a) Colaborador(a):**

Soy estudiante de la Maestría en “Contabilidad con énfasis en Auditoría”, estoy desarrollando una entrevista con el objetivo de obtener información directa del área administrativa y sobre las normas y procedimientos que rigen el control interno en el área de Recursos Humanos del Instituto La Fe.

Los resultados servirán de insumos para el análisis de la información y aplicación de la tesis.

Agradezco de antemano sus aportes.

**Objetivo:**

Conocer aspectos generales del área de Recursos Humanos. Recopilar información necesaria que permita visualizar sus expectativas y percepción sobre la aplicación correcta de los procedimientos administrativos en el área de recursos humanos.

**Contenido:**

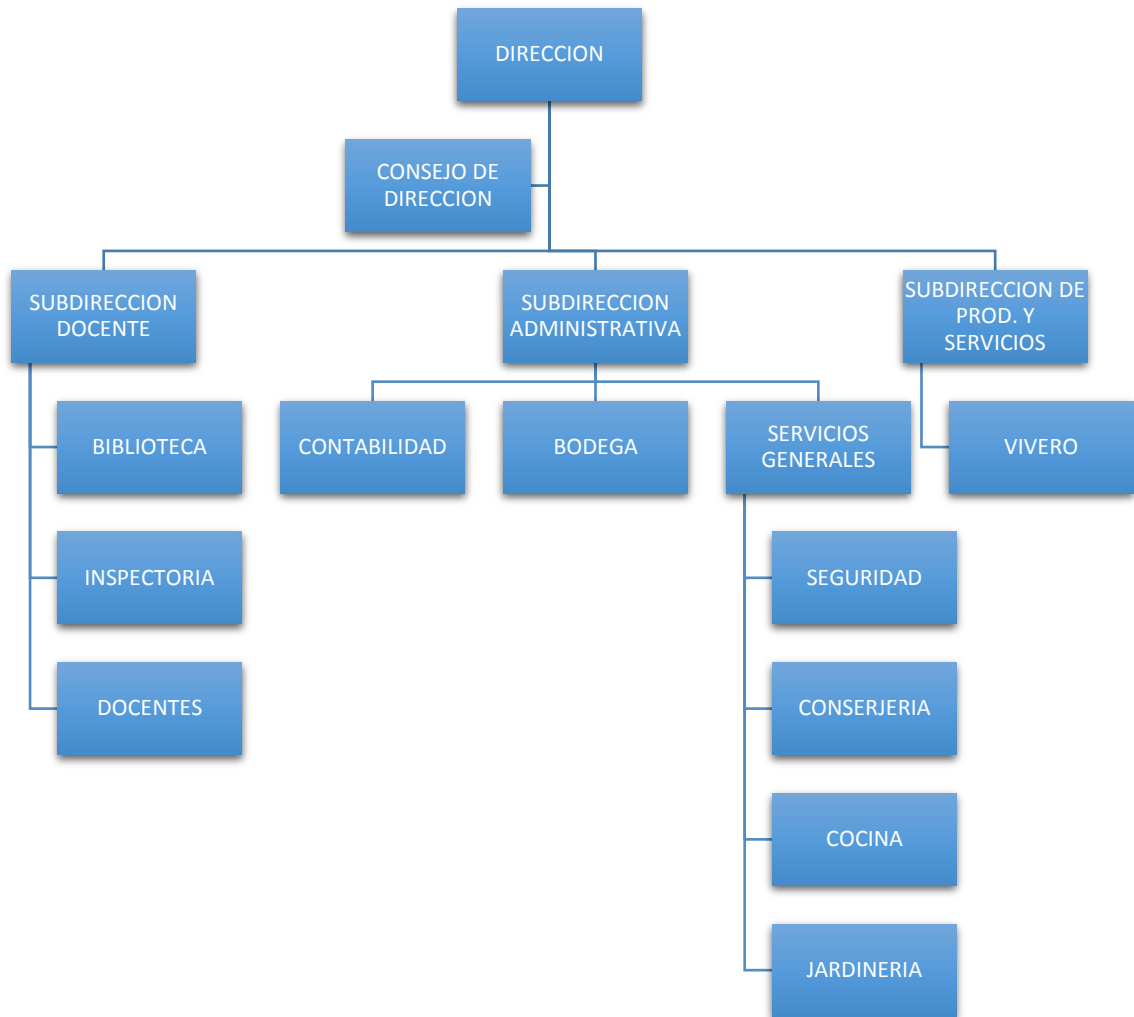
1. ¿Cuál es el objetivo del área de recursos humanos del Instituto La Fe?
2. ¿Existe en la institución programa de entrenamiento adecuado, y el tipo de contrato para los nuevos empleados, ya sean contratos por tiempo definido, servicios profesionales etc.?
3. ¿Qué factores importantes toma en cuenta la unidad de recursos humanos al momento de realizar la selección del personal?
4. ¿En Instituto La Fe quien es la persona autorizada para contratar, despedir, movilizar personal etc.?
5. ¿Qué tipos de contratos existen en el Instituto La Fe?
6. ¿Qué tipo de retenciones e impuestos que manda la Ley, efectúa a los diferentes tipos de contrato?

7. ¿La institución mediante el área de recursos humanos entrega a cada empleado un Manual de inducción, con el fin de que el personal de nuevo ingreso, se adapte e integre a su puesto de trabajo en un corto plazo, y realice las funciones que le competen con efectividad y compromiso?
8. ¿En el Instituto La Fe se realiza la clasificación de cargos y requisitos mínimos para su desempeño y los correspondientes niveles de remuneración?
9. ¿Dentro de Instituto La Fe en que se fundamente la escala salarial?
10. ¿En base a que se aplica la antigüedad a los empleados del Instituto La Fe ?
11. ¿Todo movimiento de personal altas, bajas, promociones, renunciaciones, despidos son informados oportunamente? ¿Cuánto tiempo después?
12. ¿Mediante qué documento se realizan las deducciones a los empleados del Instituto La Fe?
13. ¿Se emite un reporte mensual de la rotación de personal?
14. ¿Existe en el Instituto La Fe Plan Anual de Capacitaciones para los empleados de la institución?
15. ¿Envía el Instituto La Fe anualmente al nivel central el requerimiento de capacitación para los empleados? ¿Los realiza por área?
16. ¿En materia de seguridad social se realizan: la afiliación de nuevos ingresos, altas, bajas y cambios en periodos correspondientes?
17. ¿Los expedientes laborales están actualizados, archivados para cada empleado sin excepción, que contenga los antecedentes e información completa, que garantice una adecuada administración de los Recursos Humanos?
18. En el Instituto La Fe existe un plan de promoción y desarrollo de los servidores públicos de acuerdo al mandato de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y la Ley de Carrera Docente?
19. ¿Se elabora un rol de anual de vacaciones para todos los empleados de la institución? ¿Se evalúa el cumplimiento de este rol?

20. ¿Se elabora un informe mensual de asistencia de los empleados de la institución? ¿Qué soportes acompañan este informe? ¿Qué instancia revisa este informe?
21. ¿Existe en el centro la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo; Cuántos empleados la conforman? ¿Está activa?
22. ¿La institución capacita constantemente a los empleados cuyo trabajo está propenso a accidentes laborales y esté relacionado con la manipulación de herramientas que puedan causar lesiones o quemaduras, sustancias tóxicas o instrumentos de uso riesgoso?
23. ¿Existen en el centro las brigadas contra incendio, brigadas de primeros auxilios y brigadas para enfrentar desastres naturales? ¿Cuántos trabajadores integran cada una de ellas?
24. ¿Existen carteles en los lugares visibles de la institución donde indique a los empleados la obligación del uso del equipo protector acorde a la naturaleza del trabajo, advirtiéndole el peligro que corre, al no usar de forma adecuada las maquinarias, equipos o instrumentos designados?
25. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación al desempeño de los empleados de la institución?
26. ¿La evaluación al desempeño del personal docente con qué frecuencia se realiza? ¿La unidad de recursos humanos recibe copia de estas evaluaciones?
27. ¿Qué porcentaje de todo el gasto de la empresa va dirigido a Recursos Humanos?

## Anexo 4

### Organigrama de la Empresa



## Anexo 5

### **LEYES Y REGULACIONES APLICABLES**

Para realizar este trabajo consideraremos las leyes y normativas que principalmente rigen la actividad del Instituto la Fe.

1. Ley 438 Ley de Probidad de los Servidores Públicos.
2. Ley 476 Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.
3. Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público
4. Normas y Procedimientos Administrativos del Área de Recursos Humanos del Instituto la Fe.
5. Manual de Funciones de la Institución.
6. Reglamento Interno o código de conducta de la Entidad
7. Ley 681 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
8. Constitución Política de la República de Nicaragua.
9. Otras Disposiciones Aplicables.





**INSTITUTO LA FE  
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS  
DEPARTAMENTO DE ESCALAFON**

**No. Expediente** \_\_\_\_\_  
**Ubicación** \_\_\_\_\_

**EXPEDIENTE LABORAL**

**NOMBRE Y APELLIDO:** \_\_\_\_\_  
**No. Empleado:** \_\_\_\_\_  
**No. Seguro Social:** \_\_\_\_\_  
**No. RUC:** \_\_\_\_\_  
**No. Cédula de Identidad:** \_\_\_\_\_  
**Fecha de ingreso:** \_\_\_\_\_  
**Fecha de Nacimiento:** \_\_\_\_\_

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**INSTRUCTIVO DE LLENADO  
FORMATO EXPEDIENTE LABORAL**

<b>Expediente laboral:</b>	<b>Llevará el número del expediente.</b>
<b>Ubicación:</b>	<b>Se indicará el área donde labora el empleado.</b>
<b>Nombre y Apellido:</b>	<b>Se anotará el nombre y apellido del empleado.</b>
<b>Número de empleado:</b>	<b>Se anotará el número de empleado que ocupa en la institución.</b>
<b>Número de seguro social:</b>	<b>Se anotará el número del Seguro Social del empleado.</b>
<b>Número RUC:</b>	<b>Se anotará el número RUC del empleado.</b>
<b>Cédula de identidad:</b>	<b>Se anotará el número de cédula del empleado.</b>
<b>Fecha de ingreso:</b>	<b>Se anotará la fecha del ingreso del empleado.</b>
<b>Fecha de nacimiento:</b>	<b>Se anotará la fecha de nacimiento del empleado.</b>
<b>Observaciones:</b>	<b>Se anotaran las observaciones que se consideren necesarias.</b>

**INSTITUTO LA FE**  
**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

**DOCUMENTOS QUE DEBE CONTENER EL EXPEDIENTE LABORAL**

<b>N°</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
1	Carta de nombramiento, promoción, traslados y otros			
2	Solicitud de empleo			
3	Contrato de trabajo			
4	Curriculum			
5	Documentos académicos			
6	Copia de cédula de identidad			
7	Copia de partida de nacimiento			
8	Record de policía			
9	Certificado de Salud			
10	Cartas de recomendación.			
11	Copia de carnet del INSS o cédula de inscripción			
12	Numero RUC – según requerimiento del cargo			
13	Declaración de probidad (para los casos que particularmente establece la Ley 438)			

**OBSERVACION:** \_\_\_\_\_

**Firma y Sello**  
**Responsable del Departamento de recursos humanos**

**INSTITUTO LA FE**  
**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

**SOLICITUD DE EMPLEO**

**DATOS PERSONALES**

Nombre completo del solicitante \_\_\_\_\_

No. de INSS \_\_\_\_\_ No. Cédula de identidad \_\_\_\_\_

No. RUC \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de nacimiento \_\_\_\_\_

Nacionalidad \_\_\_\_\_

Dirección actual \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

¿Tiene alguna limitante que le impida realizar ciertos trabajos? Describa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

¿Cuándo está disponible para el empleo?: \_\_\_\_\_

Estado Civil: Casado \_\_\_\_\_ Soltero \_\_\_\_\_ Viudo \_\_\_\_\_ Divorciado \_\_\_\_\_

Nombre del cónyuge (si aplica) \_\_\_\_\_

Nombre y edad de los hijos:

Nombres:

Edad:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Tiene algún pariente cercano que trabaja para esta institución? Indique los nombres y parentesco:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA LABORAL:**

<b>TIEMPO QUE LABORO</b>	<b>EMPRESA O INSTITUCION</b>	<b>CARGO DESEMPEÑADO</b>	<b>NOMBRE Y TELEFONO DEL RESP. INMEDIATO</b>	<b>MOTIVO DEL RETIRO</b>

Empleo que solicita, especifique aptitudes:

---

---

**Personas conocidas que pueden dar referencia:**

<b>NOMBRES</b>	<b>TIEMPO DE CONOCERLO</b>	<b>PARENTESCO</b>	<b>TELEFONO</b>

**Educación:**

<b>ESTUDIOS</b>	<b>TITULO OBTENIDO</b>	<b>CENTRO DE ESTUDIO</b>	<b>AÑO</b>	<b>LUGAR</b>

¿Estudia actualmente? Especifique.

¿Porque le gustaría trabajar para esta institución?

Fecha de la solicitud \_\_\_\_\_

He comprendido y aceptado que cualquier información no exacta que haya suministrado en esta solicitud, será suficiente causa para la cancelación de esta aplicación y/o separación de mi puesto, si he sido empleado.

Le otorgo a esta institución el derecho a investigar todas las referencias y a obtener información adicional sobre mí, si está relacionada al puesto de trabajo. Libero de responsabilidad a esta institución y sus representantes de buscar tal información y a todas las personas, corporaciones y organizaciones por proveer información.

\_\_\_\_\_  
**Firma del solicitante**

**INSTITUTO LA FE**  
**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

Nosotros: Lic. , Mayor de edad, casado (a), cédula de identidad número \_\_\_\_\_, de profesión \_\_\_\_\_ y del domicilio de \_\_\_\_\_ departamento de \_\_\_\_\_, en representación del Instituto La Fe en su carácter de Director Ejecutivo, y para los fines del presente contrato se denominará el EMPLEADOR, y \_\_\_\_\_ mayor de edad, con cédula de identidad No. \_\_\_\_\_, del domicilio de \_\_\_\_\_, actuando en mi propio nombre y que para los fines del presente contrato se denominará EL TRABAJADOR, hemos convenido en celebrar el presente contrato individual de trabajo, el que se registrá de acuerdo a las siguientes cláusulas y conforme lo establecido en el código del trabajo vigente.

**CLAUSULA PRIMERA**

El instituto la fe requiere los servicios del trabajador para desempeñar el cargo de ubicado en el instituto la fe.

**CLAUSULA SEGUNDA**

En caso de necesidad para la institución el trabajador podrá ser trasladado a otra área y/o centros adscritos a esta institución para realizar la labor para lo cual fue contratado y otra que este en capacidad de hacer.

**CLAUSULA TERCERA**

El instituto la fe pagará al trabajador un salario mensual de C\$ \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ ) en forma mensual.

**CLAUSULA CUARTA**

Se estipula un horario de trabajo de 08:00 am a 5:00 pm de lunes a viernes.

**CLÁSULA QUINTA**

Este contrato tendrá vigencia en el período comprendido del (un mes) de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

**CLÁUSULA SEXTA**

El trabajador deberá cumplir fielmente con las normas, reglamentos internos de la institución y leyes laborales vigentes, casi como con los lineamientos de trabajo que se le den para correcta ejecución de la labor para la que fue contratado.

## CLÁUSULA SEPTIMA

El trabajador deberá mantener el equipo de trabajo en buen estado y funcionamiento, solicitando el mantenimiento preventivo para evitar daños e informando a tiempo cualquier desperfecto. Todo el equipo de trabajo así como los enseres y útiles de oficina, deberán ser entregados al momento de terminar la relación laboral.

## CLÁUSULA OCTAVA

Este contrato podrá rescindido por cualquiera de las parte cuando no se cumpla con lo estipulado o por cualquier de las causales señaladas en la ley, sin responsabilidades de pago por tiempo que faltare para su vencimiento.

## CLÁUSULA NOVENO

Cualquier desavenencia entre las partes que no pueda resolverse conforme las cláusulas aquí estipuladas será resuelta de conformidad a lo que establece el Código del trabajo vigente.

En fe de lo anterior, aprobamos y firmamos el presente contrato en la ciudad de Estelí a los tantos días del mes del año presente.

---

**Firma**  
**El Empleador**

---

**Firma**  
**El trabajador**

**INSTITUTO LA FE**  
**FORMATO DE PERMISOS DE SALIDAS PERSONALES**

**FECHA** : \_\_\_\_\_

**A** : \_\_\_\_\_

**Nombre y Cargo**

**DE** : \_\_\_\_\_

**Nombre y Cargo**

**CAUSA O MOTIVO:** \_\_\_\_\_

**DIA** \_\_\_\_\_ **H/ DE SALIDA** \_\_\_\_\_ **H/ DE ENTRADA** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma del Trabajador (solicitante)**

\_\_\_\_\_  
**Vo. Bo. Director (a)**

**A Cta. Vacaciones**  **A Cta. Salario**  **Con goce de Salario**

**INSTITUTO LA FE**

**DETALLE DE RETENCION IR DE ACUERDO A SALARIO ACUMULADO EN PERIODO FISCAL**

**Nombres y apellidos** : \_\_\_\_\_

**Fecha de Ingreso** : \_\_\_\_\_

**Ubicación** : \_\_\_\_\_

<b>Mes</b>	<b>Devengado</b>	<b>Retención</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ajuste</b>	<b>Diferencias</b>	<b>IR Mensual</b>

\_\_\_\_\_  
**Elaborado Por:**  
**Resp. De Recursos Humanos**





**INSTITUTO LA FE**

**FORMATO DE SUPERVISION A LAS ÁREAS**

**Área** : \_\_\_\_\_

**Responsable del área** : \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_ **Día:** \_\_\_\_\_

**Nombre del empleado supervisado:** \_\_\_\_\_

**Objetivo de la supervisión:** \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES.**

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma del supervisado

\_\_\_\_\_  
Firma del supervisor

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo. Director (a)

## INSTITUTO LA FE

### FORMATO

Objetivo

Supervisión y verificación de que todos los empleados estén en el cumplimiento de su jornada laboral.

Sistema o procedimiento

Se visita el área donde está ubicado el empleado a supervisar.

Origen

Departamento de personal o Jefe de área.

Elaboración y tantos

Computarizado, original y dos copias.

Tamaño y confecciones

Carta

### DATOS A LLENAR

Nombre de la institución

Instituto La Fe

Departamento de personal

Unidad encargada de supervisión.

Nombre del formato

Formato de supervisión.

Área

Área a la que pertenece el supervisado.

Hora

Hora en que se inicia la supervisión.

Firma del supervisado

Firma del empleado que fue supervisado

Firma del Jefe de área

Firma de la persona que realiza la supervisión.

Visto bueno del director (a)

Firma de la máxima autoridad de la institución.

**INSTITUTO LA FE**

**JUSTIFICACION DE AUMENTO O DISMINUCION DE NOMINAS**

Número de trabajadores \_\_\_\_\_

Planilla del mes anterior Cantidad C\$ \_\_\_\_\_

Planilla del mes Actual cantidad C\$ \_\_\_\_\_

Diferencia entre mes C\$ \_\_\_\_\_

**JUSTIFICACION**

Nombre de los empleados con sus justificaciones.

**DESGLOSE DE PAGOS ADJUNTOS A NOMINA**

Salario de trabajadores del centro \_\_\_\_\_

Horas extras del mes actual \_\_\_\_\_

Total solicitud del cheque \_\_\_\_\_

**Firma y Sello de Resp. de recursos humanos**

**INSTITUTO LA FE**  
**JUSTIFICACION DE AUMENTO O DISMINUCION DE NOMINA**

<b>FORMATO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Aplicación del formato	En este documento primero muestra el monto total de la nómina de la institución de dos meses consecutivos con las justificaciones de los empleados y sus montos respectivos.
OBJETIVO	Para hacer un comparativo de los resultados de un mes con relación a otro mes.
Sistema de procedimiento	Comparación de ingreso y movimiento de nómina.
Origen	Oficina de recursos humanos.
Elaboración y tantos	Computarizados originales y tres copias.
Distribución	Archivo, contabilidad y tesorería.
Tamaño confección	Carta
DATOS A LLENAR	
Nombre de la institución	instituto La Fe
Nombre del formato	Justificación de aumento o disminución de nómina
Planilla del mes anterior	El monto total de la planilla del mes anterior.
Planilla del mes actual	El monto total del mes sin deducciones de la nómina.
Justificación	Nombre de los empleados, con cada una de sus justificaciones y con sus respectivas cantidades.
Total Justificaciones	El número total de justificaciones.
Diferencia entre mes	Tiene quedar el balance cero.

**INSTITUTO LA FE**  
**FORMATO DE SOLICITUD DE VACACIONES**

**Nombre del empleado:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Ubicación:** \_\_\_\_\_

**Por este medio solicito mis vacaciones:** \_\_\_\_\_

**Acumuladas a la fecha:** \_\_\_\_\_

**Descansar:** \_\_\_\_\_ días período comprendido del \_\_\_\_ al \_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

**NOTA:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma del empleado**

\_\_\_\_\_  
**Firma del jefe inmediato**

**Para uso exclusivo del área de recursos humanos**

**Vacaciones acumuladas:** \_\_\_\_\_

**Vacaciones autorizadas:** \_\_\_\_\_

**Recomendaciones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Autorizado Por: Dirección del centro**

**INSTITUTO LA FE**  
**INSTRUCTIVO FORMATO SOLICITUD DE VACACIONES**

FORMATO	Se utiliza para que el empleado solicite las vacaciones a que tiene derecho por ley.
Objetivo	Facilitar al empleado el trámite de sus vacaciones.
Sistema de procedimiento	Procedimiento para que el empleado solicite vacaciones ya acumuladas
Origen	Oficina de recursos humanos
Elaborados y tantos	Computarizado, original y dos copias.
Distribución	Jefe inmediato del empleado que solicita las vacaciones.
Tamaño y confecciones	Carta
<b>DATOS A LLENAR</b>	
Nombre de la institución	Llevará el nombre de la institución
Nombre	Nombres y apellidos de los empleados
Cargo	Posición que desempeña dentro de la institución
Ubicación	Área donde labora el empleado.
Solicitud	Empleado solicita sus vacaciones
Vacaciones acumuladas a la fecha	Días de vacaciones que puede usar actualmente el empleado si no tiene la información deberá consultar con el área de personal.
A descansar	Número de días de vacaciones a descansar por el empleado y de qué período a que período corresponde.

**INSTITUTO LA FE**  
**FORMATO CONTROL DE VACACIONES**

**PERIODO TRIMESTRAL:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

No. De empleado	Nombres y Apellidos	Ubicación	Total de días acumulados	Vacaciones tomadas No. De días	Fecha de vacaciones tomadas	Cumplimiento SI NO	Saldo a favor

\_\_\_\_\_  
**Elaborado Por:**  
**Resp. De recursos humanos**

\_\_\_\_\_  
**Revisado Por:**  
**Administración**

\_\_\_\_\_  
**Autorizado Por:**  
**Dirección**