

Incidencia de los resultados de Auditoría Operacional en la evaluación de los Procedimientos Administrativos del área de Recursos Humanos en el Instituto “La Fe”, Estelí en el año 2015

Autora: Lic. Fany de Jesús Salgado Centeno

RESUMEN

Esta investigación aborda la incidencia de resultados de auditoría operacional en la evaluación de los procedimientos administrativos del área de Recursos Humanos en el Instituto “La Fe”, Estelí periodo 2015, con el propósito de la optimización de recursos y calidad en los procedimientos administrativos de Recursos Humanos desarrollados en la institución. La auditoría operacional implica la necesidad de comprobar el cumplimiento y validación de los procedimientos administrativos, de conformidad al contenido de Manuales, Normas y Procedimientos establecidos en la institución que son la base normativa con que deben realizarse. Este estudio tiene un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo. El universo son los procedimientos administrativos y la muestra la documentación, normas y procedimientos del área Recursos Humanos. Se aplicó metodología, técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, según normativa establecida por UNAN Managua. Los resultados indican que la institución cuenta con un Manual de Procedimientos 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 eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones que se realizan en el área; urge la implementación de acciones correctivas a las deficiencias encontradas en los procedimientos administrativos, que conlleven a garantizar la seguridad física, laboral e integral de los trabajadores.

PALABRAS CLAVE. Auditoría Operacional, procedimientos administrativos, recursos humanos, manuales y normas.

ABSTRACT

This research addresses the impact of results of operational audit on the assessment of the administrative procedures of the Human Resources in Instituto La Fe, Estelí period 2015, with the aim of optimizing resources and quality in administrative procedures Resources Human developed in the institution. The operational audit implies the need to verify compliance and validation of administrative procedures, according to the contents of manuals, standards and procedures established by the institution are the rules base to be performed. This study has a qualitative approach, descriptive. The universe is administrative procedures and sample documentation, rules and procedures of the Human Resources area. methodology, techniques and tools necessary for an adequate investigation was applied, according to rules established by UNAN Managua. The results indicate that the institution has a Procedures Manual for recruitment, selection and induction of staff, however updating the manual functions and creating plans Staff evaluation is necessary to achieve efficiency and effectiveness in the development of the operations performed in the area; urges implementation of corrective to the deficiencies found in the administrative procedures that lead to ensure physical, occupational and comprehensive worker safety actions.

KEYWORDS. Operational Audit, administrative procedures, human resources, manuals and standards.

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 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.

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, por lo tanto se plantea lo siguiente: ¿Cómo inciden los resultados de auditoria 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?

Es importante señalar que, a la fecha, 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.

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. 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.

La actividad principal del Instituto La Fe es 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% INATEC e ingresos por fondos propios. (Instituto La Fe, 2015)

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). 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.

Procedimientos administrativos es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa los procesos administrativos, mismos que se interrelacionan y forman parte de un proceso integral. (Membreño, 2014). Por su parte, los 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. (IMCP, 1998).

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 cuenta 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). Este autor menciona que los procedimientos administrativos en el área de Recursos Humanos son: Reclutamiento, Selección del Personal, Contratación, Inducción, Remuneración y Evaluación del desempeño.

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). Por su parte, la Auditoría Operacional 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.

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.

DISEÑO METODOLÓGICO

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

Las variables medidas en esta investigación fueron: Procedimientos Administrativos en Recursos Humanos y Auditoría Operacional. Para la recolección, procesamiento y el análisis de los datos obtenidos se hizo uso del Método empírico. Se utilizaron las técnicas como la revisión documental del 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 Ley del servicio civil y la carrera administrativa, Ley 185 Código del Trabajo, Ley 974 Ley de seguridad social, Ley 822 Ley de Concertación tributaria, entre otras. Se aplicó entrevista 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.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Procedimientos administrativos que se realizan en el área de Recursos Humanos

En el Instituto La Fe, existe un departamento de Recursos Humanos donde se desarrolla el ciclo de la nómina cumpliendo con los procedimientos que se describen en la figura 1 que se presenta a continuación:

Figura 1: Ciclo de Nómina en el instituto La Fe



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). La responsable de recursos humanos define el reclutamiento como el 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 responsable 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 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

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 N°185, 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 registrarse 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

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, se 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.

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

En el Instituto La Fe, no se han realizado Auditoria 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 afectan el área de Recursos Humanos. Cabe destacar que la Directora General y la Responsable del área en estudio, manifestaron 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 Auditoria Financiera practicada a la institución, presentándose aquéllos que inciden en debilidades del área de Recursos Humano, según el informe de Auditoria número IN-023-UAI-I-016-2014, 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 tabla resume los documentos que la auditoria no encontró en los expedientes laborales que fueron solicitados para su revisión, presentado posteriormente los criterios en que se basa este hallazgo.

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)

CRITERIO	
Normas Técnicas de Control Interno (CGR, 2006)	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS 2.4 Registro de Expedientes <i>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</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Recursos Humanos emitido por INATEC – 2006.</i>
	Escalafón (Registro y Expedientes) <i>Numeral 138. Manual de normas y procedimientos de recursos humanos</i> <i>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.</i> Capítulo 2, Inciso 2.4 (Registro y Expedientes)

Tabla 1: Expedientes revisados

Fuente: Resultados de la investigación (2015) tomado del informe de Auditoria 2014

Número 2: Inadecuada clasificación e incompatibilidad de funciones

Condición

Según análisis efectuado a expedientes del personal que labora en el Instituto La Fe”, se determinó que 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 (CGR, 2006)	Actividades de Control Aplicables a los Sistemas de Administración Organización Administrativa <i>Delegación de Autoridad y Unidad de Mando:</i> <i>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.</i>
	Separación de Funciones Incompatibles <i>Se deberá tener el cuidado de limitar las funciones de las Unidades y las de sus Servidores Públicos</i> <i>Clasificación de Cargos, Niveles Remunerativos y Requerimientos de Personal</i> <i>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.</i>

Tabla 2: Hallazgos de duplicidad de funciones

Fuente: Resultados de la investigación (2015) tomado del informe de Auditoría 2014

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:

Empleo y Contratación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de Reclutamiento ✓ Proceso de Selección ✓ Proceso de Contratación ✓ Proceso de Inducción o Capacitación.
Control de Personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación del personal ✓ Control de asistencia ✓ Registro y control de permisos ✓ Registro y control de vacaciones
Desarrollo Personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de las funciones ✓ Plan de capacitaciones
Remuneración y beneficios salariales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas y criterios de remuneración y beneficios salariales ✓ Proceso de elaboración de planillas ✓ Proceso de pago de planillas.

Tabla 3: Procedimientos Administrativos en el área de Recursos Humanos

Fuente: Resultados de la investigación (2015)

Proceso de Reclutamiento

Efectivamente se constató que la institución realiza proceso de reclutamiento mixto esto se verificó 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. Según entrevista realiza a la responsable de recursos humanos se debe a que estos cargos se crearon con la nueva dirección pero aún no han actualizado el manual de funciones, por lo tanto esas dos fichas no se encuentran dentro de este manual. Siguiendo el proceso de reclutamiento que tiene esta institución, se envía también convocatoria por la red interna a todos los empleados para que estén informados y puedan concursar a la plaza vacante.

*Tabla 3: Procedimientos Administrativos en el área de Recursos Humanos
Fuente: Resultados de la investigación (2015)*

También se envía comunicación por los medios de comunicación nacional cuando el caso lo amerita. 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 y 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. 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.

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. El responsable de recursos humanos hace 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 de la 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 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:

- a) 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 responsable de recursos humanos. El director del centro da el visto bueno para la realización de deducción de llegadas tardes, ausencias injustificadas para efectuar deducción vía nómina del salario.
- b) Verifica los días no marcados y los coteja con las justificaciones por escrito, sea constancia, vacaciones o subsidios, etc.
- c) 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.
- d) Lleva el registro de las marcadas automatizadas del personal para controlar la asistencia y puntualidad.

- e) Elabora consolidado mensual de entradas y salidas del personal.
- f) Se constató que la responsable de recursos humanos no va a las áreas de la institución con la lista del personal para constatar que el personal esté trabajando.

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 con 24 horas de anticipación 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. 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 laborales 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. La instancia de recursos humanos elabora informe evaluativo trimestral del cumplimiento del plan de vacaciones, reprogramando lo no cumplido por circunstancias justificadas.

Desarrollo de personal

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 por una parte los objetivos institucionales y por la otra los objetivos personales.

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.

Deficiencias encontradas en el Área de Recursos Humanos

Producto de las revisiones del cumplimiento de los procedimientos establecidos en el Manual de Procedimientos Administrativos del Instituto La Fe, se evidenció que aún no se ha superado algunas deficiencias determinadas por la auditoría, y que se resumen en el siguiente cuadro:

Indicadores	Procedimientos realizados por el Instituto “La Fe”
Evaluación al desempeño	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.
Manual de inducción	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.
Plan de vacaciones	Se elabora el plan anual de vacaciones, pero no se cumple. No se evalúa el cumplimiento del mismo.
Declaración de probidad	Se encontró un expediente que no cuenta con la constancia de declaración de probidad.
Manual de Funciones	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.

Plan de capacitaciones	No se elabora el plan anual de requerimiento de capacitación para los empleados.
Higiene y seguridad del trabajador	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.
Equipo protector	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.

*Cuadro 3: Deficiencias de cumplimiento de Procedimientos en Área de Recursos Humanos
Fuente: Resultados de la investigación (2015)*

En base a las deficiencias encontradas y descritas anteriormente, se propone un plan de acción que conlleve al mejoramiento de estas deficiencias

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 - 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	Hacer saber a los servidores públicos que deben cumplir con la Ley 438 – Realizar declaración de	Responsable de recursos humanos debe enviar notificación por escrito a los empleados que tengan pendiente entrega	01 Agosto 2016

exige la Ley.	probidad al inicio y cese de sus funciones.	de constancia de probidad.	
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

*Cuadro 4: Plan de Acción para mejorar deficiencias de cumplimiento de Procedimiento.
Fuente: Resultados de la investigación (2015)*

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 recursos humanos lo ha seleccionado.
 - ✓ Según las políticas, a cada empleado contratado se le entrega un Manual de Inducción para conocimiento general de la institución.

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 auditoria 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:
 - ✓ No hay eficiente evaluación al desempeño de los empleados.
 - ✓ No se entrega el Manual de inducción al nuevo empleado contratado. El jefe inmediato orienta lo que deberá hacer.
 - ✓ No se cumple el plan anual de vacaciones.
 - ✓ El Manual de funciones esta desactualizado.
 - ✓ No existe un plan anual de requerimiento de capacitación.
 - ✓ No hay capacitación en áreas de riesgo laboral.
 - ✓ 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.

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 garantizar la satisfacción laboral y en caso contrario la contratación de nuevos empleados.
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.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Barrios, S. M. (2010). Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal. México: McGraw-Hill.
- ✓ Betanco, M. M. (Julio Agosto de 2015). Informes de Auditoria. Informes de Auditoria. Estelí, Nicaragua, Nicaragua.
- ✓ CGR, C. G. (Agosto de 2009). MAG parte III-Auditoria Operacional. Managua, Nicaragua.
- ✓ 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.
- ✓ García, T. (2012). Diccionario Enciclopédico. Colombia: Larousse, Continental Book Company.
- ✓ IMCP, Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1998). Auditoría Operacional. México: Diseño Gráfico Mundial.
- ✓ Instituto La Fe. (2015). Estructura organizacional y constitución. Extraído desde la página 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.

ANEXOS

Formatos utilizados en el Instituto La Fe, para el control de Personal

Anexo 1
Formato de solicitud de Vacaciones e Instructivo de llenado

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	

