

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



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO
DE MÁSTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Propuesta de un modelo de gestión de riesgos en los procesos de control interno en el área
Recursos Humanos de Empresa Aguadora de Jinotega - EMAJIN, primer semestre del
año 2016.

Maestrante:

Lic. Félix Ernesto Ferrufino Chavarría

Tutora:

Msc. Magdania Vindell Betanco.

Noviembre, 2016





DEDICATORIA

A:

Dios y la virgencita María por su infinita bondad y protección divina de concederme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de mi vida.

Mis padres por sus sabios consejos, comprensión, amor, y apoyo moral que siempre me brindaron, animándome a luchar por alcanzar mis metas cuando el desánimo y cansancio tratan de vencer.

Mi esposa y mis dos hijos, quienes me brindaron su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante, comprensión y paciencia para que pudiera terminar el curso, son evidencia de su gran amor. ¡Muchas Gracias!

A los docentes responsables del proceso de titulación por su orientación durante el desarrollo de la investigación realizada.

Al personal de la Empresa Aguadora de Jinotega que me brindó su confianza con la información, por su apertura, amabilidad y disposición que permitieron la finalización de este estudio investigativo.



CARTA AVAL DE LA TUTORA

CARTA AVAL.

Por este medio doy fe que el presente Artículo Científico y trabajo de Tesis denominado **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA RECURSOS HUMANOS DE EMPRESA AGUADORA DE JINOTEGA - EMAJIN, PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016**, elaborado por el Licenciado **Félix Ernesto Ferrufino Chavarría** corresponde a la estructura definida por la Normativa correspondiente de la UNAN – Managua, para Tesis a Nivel de Maestría.

El documento cumple con los objetivos, contenidos teóricos desarrollados y análisis y discusión de resultados teniendo coherencia y correlación, descritos en forma lógica, con apoyo de una amplia variedad de fuentes bibliográficas que refuerzan los aspectos teóricos y de instrumentos de recolección de información que sustentan el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con responsabilidad, entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, con alto grado de independencia, con mucha iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Master **EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**.

Se extiende la presente a los dieciséis días del mes de noviembre del año dos mil dieciséis.

MSc. Magdania Vindell Betanco.

Tutor.





TEMA:

Propuesta de modelo gestión de riesgos en los proceso de control internos en el área de Recursos Humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN en el primer semestre del año 2016, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la CGR de Nicaragua.



RESUMEN

La investigación para proponer un modelo de gestión de riesgos en los procesos de control internos en el área de Recursos Humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la CGR de Nicaragua, está apoyada a través de la implementación de una matriz de riesgo para identificar, analizar, calificar, evaluar los riesgos que obstruyan el buen accionar de los objetivos de la organización.

Específicamente lo que se realizó fue una evaluación de los riesgos en el departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN para administrar las posibles actividades que afecten la consecución de los objetivos, metas y el quehacer mismo de la organización.

El estudio implementado en la empresa fue de un enfoque descriptivo de tipo cualitativo, sustentada en una metodología de diseño en la que utilicé instrumentos para la recolección de información a través de entrevista, se utilizó el cuestionario de Normas para el área de recursos humanos emitida por la Contraloría General de la República, así mismo, se empleó una guía de observación directa, así como la verificación de otros documentos otorgados por la empresa.

La Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos emitida por la Contraloría General de la República fue de vital importancia el logro de los objetivos de la investigación, y en cuyo contenido utilicé toda la información concerniente a formatos de matriz de riesgo y procedimiento lógico.

Por consiguiente, se concluyó que el departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega tiene identificados catorce riesgos divididos, doce para el objetivo estratégico número uno y dos para el objetivo número dos, que van desde alto hasta moderado y que tienen un impacto alto.



Por lo anterior, que se recomienda que todo el proceso de gestión de riesgo se integre en los Planes Operativos Anuales POA, para que se haga más fácil el monitoreo, seguimiento y control. También se tiene la obligación de considerar la aplicación de acciones para administrar y mitigar los riesgos encontrados.



SUMMARY

The research to propose a model of management of risks in the process of internal control in the Human Resources Area of Jinotega's Aguadora Company– EMAJIN, based on the “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” (Special Guidelines for Risk Assessment), issued by CGR of Nicaragua, it is supported through the implementation of a risk matrix to identify, analyze, qualify, and evaluate the risks that obstruct the good development of the goals of this organization.

A specific investigation was carried out in the Human Resources area of the company in order to manage the possible activities that affect the achievement and the attainment of the objectives, goals and the occupation itself of the organization.

Carrying out the study of the company requires the selection of appropriate methods of research, for that reason, the type of method implement was qualitative descriptive research method, based on a design methodology in which the instruments to collect data were basically interview and observation. A standard questionnaire for the Human Resource area issued by the Contraloría General de la República de Nicaragua was aimed to the personal, likewise, a guide to direct observation and verification of documents provided by the company was used.

The “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” issued by the Contraloría General de la República de Nicaragua performed vital importance in the achievement of the goals regarding this investigation, because all the information concerning risk matrix formats and logical procedure was applied.

Therefore, it concluded that the Human Resources Department has identified fourteen risks divided, twelve for the strategic objective number one and two for the objective number two, ranging from high to moderate and have a high impact.



As a result, is recommended that the entire process of management of risk should be included in the “Planes Operativos Anuales POA”, in order that the monitoring, follow-up and control become easier. It also has the obligation to consider the application of actions to manage and to mitigate the risks localized.



Índice

I. Introducción.....	15
1.1. Antecedentes.....	16
1.2. Planteamiento del problema.....	18
1.3. Preguntas - Problema.....	21
1.4. Justificación.....	22
II. Objetivos.....	24
2.1. Objetivo General.....	24
2.2. Objetivos Específicos.....	24
III. Marco Teórico.....	25
3.1. Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación de Riesgos.....	25
3.2. Planificación Estratégica y Operativa.....	53
3.3. Administración del ciclo de personal y nómina.....	58
3.4. Normas Técnicas de Control Interno.....	72
IV. Cuadro de operacionalización por objetivos o hipótesis de investigación.....	78
4.1. Hipótesis.....	78
4.2. Cuadro de operacionalización de variables.....	79
V. Metodología de la Investigación.....	81
5.1. Tipo de investigación.....	81
5.2. Universo y Muestra de la investigación.....	81
5.3. Técnicas de recolección de datos.....	82
5.4. Etapas de la investigación.....	82
VI. Análisis de Resultados.....	84
6.1. Caracterización de la planificación estratégica y organizacional del área de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN.....	84
6.2. Identificar riesgos en el área de recursos humanos que afecten el cumplimiento de los objetivos organizacionales contemplados en el plan estratégico.....	106
6.3. Determinar el nivel de los riesgos en el área de recursos humanos de la EMAJIN.....	114
6.4. Analizar el impacto de los riesgos en correspondencia de los objetivos estratégicos del área de recursos humanos de la Empresa.....	121
6.5. Proponer plan de acción en respuesta a la mitigación de riesgos en el área de recursos humanos de la empresa.....	127



VII. Conclusiones.....	134
VIII. Recomendaciones.....	135



Índice de tablas

TABLA N° 1: DETERMINACIÓN DE LA PROBABILIDAD	42
TABLA N° 2: DETERMINACIÓN DEL IMPACTO	42
TABLA N° 3: DETERMINACIÓN DE LA IMPORTANCIA.	43
TABLA N° 4: CÁLCULO DEL NIVEL DE RIESGO	43
TABLA N° 5: ESCALA DE CALIFICACIÓN DEL RIESGO	45
TABLA N° 6: VALORACIÓN DEL RIESGO	48
TABLA N° 7: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	79
TABLA N° 8: NIVELES DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	88
TABLA N° 9: PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	94
TABLA N° 10: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	97
TABLA N° 11: PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	99
TABLA N° 12: PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	101
TABLA N° 13: PROCEDIMIENTO DE DISEÑO Y DESARROLLO DE PLANES DE CAPACITACIÓN .	103
TABLA N° 14: PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE NÓMINA	105
TABLA N° 15: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGO EN EL CICLO DE RECLUTAMIENTO ..	107
TABLA N° 16: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGO EN EL CICLO DE SELECCIÓN	108
TABLA N° 17: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGO EN EL CICLO DE CONTRATACIÓN	108
TABLA N° 18: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGO EN EL CICLO DE INDUCCIÓN	110
TABLA N° 19: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGO EN EL CICLO DE CAPACITACIÓN	111
TABLA N° 20: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGO EN EL PLANIFICACIÓN	112
TABLA N° 21: MATRIZ DE NIVEL DEL RIESGO EN EL CICLO DE RECLUTAMIENTO.....	115
TABLA N° 22: MATRIZ DE NIVEL DEL RIESGO EN EL CICLO DE SELECCIÓN	116
TABLA N° 23: MATRIZ DE NIVEL DEL RIESGO EN EL CICLO DE CONTRATACIÓN	116
TABLA N° 24: MATRIZ DE NIVEL DEL RIESGO EN EL CICLO DE INDUCCIÓN	117
TABLA N° 25: MATRIZ DE NIVEL DEL RIESGO EN EL CICLO DE CAPACITACIÓN	117
TABLA N° 26: MATRIZ DE NIVEL DEL RIESGO EN LA PLANIFICACIÓN	118
TABLA N° 27: MATRIZ DE IMPACTO DE RIESGO EN EL CICLO DE RECLUTAMIENTO.....	122
TABLA N° 28: MATRIZ DE IMPACTO DE RIESGO EN EL CICLO DE SELECCIÓN	122
TABLA N° 29: MATRIZ DE IMPACTO DE RIESGO EN EL CICLO DE CONTRATACIÓN.....	123
TABLA N° 30: MATRIZ DE IMPACTO DE RIESGO EN EL CICLO DE INDUCCIÓN	123



TABLA N° 31: MATRIZ DE IMPACTO DE RIESGO EN EL CICLO DE CAPACITACIÓN	124
TABLA N° 32: MATRIZ DE IMPACTO DE RIESGO EN LA PLANIFICACIÓN	125
TABLA N° 33: ESCALA PARA LA CALIFICACIÓN DEL RIESGO.....	126
TABLA 34: IMPACTO DE LOS RIESGOS POR CICLO DE RECURSOS HUMANOS	127
TABLA N° 35: PLAN DE MITIGACIÓN O TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	130

Índice de Esquema

ESQUEMA N° 1: PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO	33
ESQUEMA N° 2: PROCESO DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS	50
ESQUEMA N° 3: SELECCIÓN CON BASE EN EL PUESTO FRENTE A SELECCIÓN CON BASE EN COMPETENCIAS.....	63
ESQUEMA N° 4: VINCULACIÓN DE LAS POLÍTICAS NACIONALES CON EL PLAN ESTRATÉGICO	86
ESQUEMA N° 5: PROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL	89
ESQUEMA N° 6: ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	91

Índice de Gráficos

GRÁFICO N° 1: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE RIESGO POR CICLO DE RECURSOS HUMANOS	113
GRÁFICO N° 2: PORCENTAJE DE RIESGO POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	114
GRÁFICO N° 3: RELACIÓN PORCENTUAL DE LOS IMPACTOS DE LOS RIESGOS	119
GRÁFICO N° 4: RELACIÓN PORCENTUAL DE LOS IMPACTOS DE LOS RIESGOS EN EL CICLO DE RECURSOS HUMANOS.....	120
GRÁFICO 5: RIESGO CON IMPACTO PORCENTUAL.....	126



I. Introducción

La Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN es la entidad pública que debe implementar la política de aguas para el consumo humano y el alcantarillado sanitario, el uso eficiente y racional de las fuentes de agua subterráneas y superficiales - destinadas al agua potable que beneficiarán a la sociedad en su conjunto, con prioridad hacia los sectores menos.

Dicha organización ha pasado por varias administraciones de las cuales ninguna de ellas se preocupó por evaluar sus procesos y procedimientos; y en función de esa falta de atención, la institución ha venido presentando bajos indicadores de gestión lo que traduce en ineficiencia.

Para mejorar esos indicadores, se propone un modelo de gestión de riesgo en los procesos internos para el área de recursos humanos, basados en la guía especializada para la evaluación de riesgo. Para llevar a cabo la propuesta, se debe llevar un proceso desde la caracterización de la planificación estratégica y organizacional, identificar y determinar los niveles de riesgos, así como evaluar y analizar el impacto de los mismos para llegar a proponer un plan de acción para la mitigación de riesgos.

En este documentos encontraremos las definiciones que servirán como ejes principales de la investigación, con el fin de analizar y entender los fenómenos de los cuales son objeto de investigación.



1.1. Antecedentes

Este estudio pretende implementar un modelo de gestión de riesgos en los procesos internos en el área de Recursos Humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN en el primer semestre del año 2016, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la CGR de Nicaragua.

Para conocer investigaciones anteriores acerca del tema propuesto se consultó varias fuentes bibliográficas para tener como resultado Tesis, Monografías, artículos, estudios de casos relacionados con mi investigación, de la cual pude certificar que se han realizado indagaciones a nivel de pregrado y maestrías tanto a nivel internacional como nacional.

A continuación se describen los principales antecedentes del tema investigativo relacionado al tema de gestión de riesgos en los procesos de control interno en el área Recursos Humanos de Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN.

A. “Gestión de riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la CGR de Nicaragua”. Tesis para optar al título de Máster en Contabilidad con énfasis en Auditoría, elaborada por Karla Vanessa Cornejo Sevilla en la Universidad Autónoma de Nicaragua – Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí en el año 2015.

B. “Efectividad de la asignación presupuestaria en los ejes de docencia, extensión e investigación de FAREM – Estelí, durante el período 2014”. Tesis para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial, elaborada por Claudia Pastora Rivera Hernández en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí en el año 2016.

C. “Evaluación de la efectividad de los procedimientos en el registro y manejo de propiedad, planta y equipo de acuerdo a las Normas Técnicas de Control Interno de la Contraloría General de la República, aplicables en la Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí, en el año 2010. Tesis para optar al título de Máster Contabilidad con Énfasis en Auditoría,



elaborada por Jaquelin del Carmen Palacio Valdivia en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí en el año 2012.

D. “Auditoria de gestión aplicada al proceso de Recursos Humanos, Compras y Ventas de la Empresa Electro Richar Ruiz CÍA. LTDA., del año 2013”. Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de Ing. En Finanzas y Auditoria, Contador Público, elaborado por Yiomaira Alexandra Ruiz Meza en la universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, Quito, Ecuador.



1.2. Planteamiento del problema

En el presente capítulo se describe de manera general la problemática que presenta la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN.

La Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN es una institución pública descentralizada al servicio de la población urbana, responsable de la administración, operación y mantenimiento de los servicios de agua potable, alcantarillado y disposición de aguas servidas de los centros urbanos, con presencia en tres municipios del departamento de Jinotega como son: Jinotega, San Rafael de Norte y San Sebastián de Yalí.

Los principales problemas a la que se enfrenta el área de Recursos Humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN están dados por:

Carecer de un modelo de gestión de riesgo, el cual consiste en identificar opciones para mitigarlo, su valoración e implementación para llevarlo a cabo. La falta del modelo conlleva a la empresa a presentar ineficiencias en los procesos administrativos y por ende se vuelven más lentos, y eso incrementa aún más los costos operativos.

Así mismo, el área de recursos humanos tiene problema para la adaptación subjetiva de las normas de control interno y procedimientos, los colaboradores del área desconocen que existen normas para poder realizar sus labores diarias; lo que ha ocasionado un desorden en las actividades rutinarias, por lo que se hace imposible de organizar, planificar, controlar y monitorear el día a día. Además, hace que los procesos no lleven una lógica para poder finalizarlos en tiempo y forma.

Otro de los rasgos del área de gestión de talento humano es un clima laboral deficiente, en este caso podemos decir que hay una falta de comunicación tanto vertical como horizontal, a los colaboradores no se le comunica acerca de algún cambio que haya en la misma, lo que se transforma en una falta de confianza en la alta dirección. Los trabajadores se sienten desplazados y no sienten el compromiso para cumplir con los objetivos de la unidad de recursos humanos.



De la misma forma, el lugar de trabajo en el área de recursos humanos tiene condiciones desfavorables como el espacio físico reducido, poca iluminación y ventilación adecuada, además del excesivo ruido en los espacios de trabajo debido a la presencia de trabajadores que demanda servicios del área, existe hacinamiento.

Continuado con la descripción de los problemas que aquejan al departamento de recursos humanos, se suma también la ausencia de una administración del riesgo, que no es más que un procedimiento lógico para identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos asociados al área para minimizar las pérdidas.

La unidad de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN delega la selección y contratación de personal eventual como fijos, ellos la delegan al área de asesoría legal de la institución, esto debido que recursos humanos depende de una gerencia responsable de toda el área administrativa financiera de la empresa y por ende el alcance de su mandato debe ser negociado con su superior inmediato, lo cual convierte en obstáculo difícil de evadir para algunas iniciativas de innovación.

Desde hace varios años la empresa ha tenido indicadores de gestión muy bajos, que se traducen en problemas financieros y operativos, razón por la cual el área de recursos humanos reviste especial importancia en el ciclo de selección y contratación del personal, para ubicar adecuadamente al personal idóneo bajo las normas y directrices establecidas por la institución.

Ha como venimos describiendo en los párrafos anteriores, el área de recursos humanos tiene falta de compromiso para realizar el proceso de planificación establecido en los planes estratégicos de la institución, que realizarán en un período de un año, así como el seguimiento y monitoreo a los mismos, instruidos desde la dirección de planificación. Al eludir este proceso, obtienen como resultado que la unidad de recursos humanos incumpla con las metas establecidas por la alta dirección de la empresa.



En el área de recursos humanos existe un formato formal y autorizado por la alta gerencia de la empresa de evaluación de personal, pero que no lo realizan y no están capacitados para ejecutarlo.

También limita sus funciones al registro y control de personal, la liquidación mensual de la planilla de pago y prestaciones sociales, el manejo de las relaciones con los sindicatos, así como al manejo de las bonificaciones y demás compensaciones pactadas con los sindicatos, dejando de lado atribuciones encaminadas a mejorar la productividad del talento humano.

Todos los problemas anteriormente explicados tienen su influencia en las auditorías de calidad y control interno, ya que los auditores en su informe final recomiendan que se deben cumplir a cabalidad las normas y procedimientos establecidos por la empresa.



1.3. Preguntas - Problema

- ¿Cómo implementan los colaboradores de la empresa la gestión de riesgo en los procesos de gestión de recursos humanos?
- ¿Cómo se caracteriza la planificación en el área de Recursos Humanos?
- ¿Cómo efectúan los funcionarios de recursos humanos la guía especializada de evaluación de riesgo emitida por la Contraloría General de la República?
- ¿Qué productos establecieron en sus planes operativos anuales, para verificar que se está implantando la evaluación de riesgo en los procesos de gestión de recursos humanos?
- ¿Cuáles son los riesgos asociados al área de recursos humanos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos organizacionales?
- ¿Cuáles son los niveles de riesgo en la unidad de recursos humanos?
- ¿Cuáles han sido los resultados de las auditorías internas y que se ha hecho para buscarle respuesta a los hallazgos encontrados?
- ¿Cuál es la evaluación de matriz de riesgo que la auditoría interna ha aplicado en el área de recursos humanos de la empresa?
- ¿Cuál es el plan de acción para poder mitigar los riesgos en el área de recursos humanos?



1.4. Justificación

Las empresas del sector público en Nicaragua actualmente están en constante evaluación sistemática en los procesos de gestión de recurso humano, a través de auditoría interna de conformidad a las normas de control interno emitidas por la Contraloría General de la República.

La mayoría de las instituciones del sector público carecen de un modelo gestión de riesgos en los procesos de control interno en las diferentes áreas administrativas, el cual es de interés de la Contraloría General de la República como ente regulador de los procesos de gestión.

Es por ello, que se está realizando el siguiente estudio investigativo llamado, “Propuesta de modelo gestión de riesgos en los procesos internos en el área de Recursos Humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN en el primer semestre del año 2016, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la CGR de Nicaragua”, y que tiene como fin principal proponer un modelo de gestión de riesgos en el área de Recursos Humanos, para luego proponer un plan de acción en respuesta a la mitigación de riesgo, de tal modo que ésta pueda contribuir a mejorar el desempeño del personal de la empresa.

La importancia del presente estudio radica en identificar y mitigar los riesgos existentes en el área de Recursos Humanos que afecten el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

La empresa carece de estudios de evaluación y gestión riesgo en todas las áreas administrativas, razón por la cual se presenta una propuesta de plan de acción en respuesta a la mitigación de riesgos en el área de recursos humanos, la cual permitirá la mejora en los procesos de gestión en el área mencionada.

Por otro lado, les servirá a las autoridades de la empresa, identificar cuellos de botellas en los procesos de gestión de recursos humanos permitiendo la mejora en la calidad del servicio.



Los resultados de esta investigación sirven como un instrumento de control preventivo en los procesos de gestión.

El presente estudio servirá como referencia en el acervo bibliográfico de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí FAREM y un antecedente a futuras investigaciones como punto de partida en aspectos similares al mismo o para sugerir nuevas ideas, recomendaciones o hipótesis a futuros estudios.



II. Objetivos

2.1. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de riesgos en los procesos de control interno del área de Recursos Humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN en el primer semestre del año 2016, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la CGR de Nicaragua.

2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar la planificación estratégica y organizacional del área de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN.
- Identificar riesgos en el área de recursos humanos que afecten el cumplimiento de los objetivos organizacionales contemplados en el plan estratégico.
- Determinar el nivel de los riesgos en el área de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN.
- Analizar el impacto de los riesgos en correspondencia de los objetivos estratégicos del área de recursos humanos de la Empresa.
- Proponer plan de acción en respuesta a la mitigación de riesgos en el área de recursos humanos de la empresa.



III. Marco Teórico

Para desarrollar el tema propuesto de esta investigación “Propuesta de modelo gestión de riesgos en los proceso de control internos en el área de Recursos Humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN en el primer semestre del año 2016, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la CGR de Nicaragua”, se organizó en cuatro ejes principales: 1) Guía Especializada para las normas generales de control interno en la evaluación de riesgo, 2) Planificación estratégica y operativa, 3) Administración del ciclo de personal y nómina y 4) Normas técnicas de control interno.

3.1. Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación de Riesgos

La Contraloría General de la República de Nicaragua, con la asistencia técnica de la Contraloría General del Estado de la República del Ecuador y el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, constante en el Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable No. ATN/SF-12397-Ni “Fortalecimiento de la Función Auditora de la CGR”, se planteó la formulación de la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” basada en el informe COSO, adecuándola a la realidad del país.

La administración de riesgos es una parte fundamental de la gobernabilidad corporativa, por lo que el propósito de la Contraloría General de la República de Nicaragua es proveer a las instituciones públicas de una herramienta para el establecimiento e implementación de la gestión de riesgos como parte de la cultura organizacional, para la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y monitoreo de los mismos, bajo la conceptualización de que gestionar el riesgo de manera eficaz y eficiente proporciona una mayor probabilidad de alcanzar los objetivos institucionales a un menor costo.

Las nuevas tendencias en materia de administración pública obligan a las entidades a estar en constante actualización y conocimiento de las herramientas, técnicas e instrumentos gerenciales, cuya aplicación les permita utilizar los recursos públicos de forma más eficiente y tomar acciones preventivas ante la identificación de cualquier hecho o circunstancia que pueda afectar el cumplimiento de sus objetivos y los del Estado en beneficio de la comunidad.



Esta guía incluye el objetivo general y los objetivos específicos, el fundamento legal, el marco conceptual, y términos o conceptos generales sobre gestión de riesgos; desarrolla metodológicamente las fases o etapas de un Proceso de Gestión de Riesgos, con la definición de formatos, instructivos para su utilización y ejemplos prácticos para facilitar su comprensión y aplicación.

La metodología propuesta considera la normatividad, lineamientos y herramientas que el Organismo de Control ha emitido en los temas de control interno, específicamente aquellos relacionados con la administración de riesgos.

Finalmente, esta guía tiene como propósito proporcionar a las entidades públicas de un instrumento técnico para el manejo adecuado de los riesgos, que sea utilizado en todo el proceso administrativo y que contribuya en la toma de decisiones para un mejor uso de los recursos estatales en beneficio de la sociedad. (CGR, Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación De Riesgos, 2014)

3.1.1. Objetivos

El objetivo de la Guía Especializada es proveer un proceso de administración de riesgos, que incluya el establecimiento del contexto, la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos, con la finalidad de fortalecer la implementación y desarrollo de una política de gestión de riesgos que asegure el cumplimiento de los objetivos y misión de las entidades públicas.

Se han propuesto tres objetivos específicos que se cumplen una vez aplicada esta guía, que se citan a continuación:

- Contribuir a la administración en la identificación y análisis de los riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos relativos a los procesos críticos de las instituciones del Estado.



- Dotar a la máxima autoridad, titulares, directivos y servidores de las entidades del sector público, auditores externos e internos, una herramienta para la administración y evaluación de riesgos para proteger los recursos estatales contra la materialización de los mismos.
- Propender a que cada entidad y sus servidores incluyan en sus procesos y procedimientos, acciones de prevención y administración de riesgos para el cumplimiento de sus funciones, los objetivos y misión institucionales.

3.1.2. Marco Legal

a) De conformidad con el artículo 154 de la Constitución Política de Nicaragua, reformado por las Leyes No. 192 y No. 330, la Contraloría General de la República es el Organismo Rector del sistema de control de la administración pública y fiscalización de los bienes y recursos del Estado.

b) En el artículo 155 del mismo cuerpo legal, se estipula que le corresponde:

1. Establecer el sistema de control que de manera preventiva asegure el uso debido de los fondos gubernamentales.
2. El control sucesivo sobre la gestión del Presupuesto General de la República.
3. El control, examen y evaluación de la gestión administrativa y financiera de los entes públicos, los subvencionados por el Estado y las empresas públicas o privadas con participación de capital público.

c) En el artículo 6 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, se establece como una de las competencias de este Organismo de control, "...la expedición de regulaciones para el funcionamiento del sistema" ...; y, los numerales 2, 8 del artículo 9, de la citada disposición legal, entre las funciones y atribuciones de la CGR, estipula las siguientes:

"...2. Dictar políticas, normas procedimientos y demás regulaciones para: a. El funcionamiento del control interno..."



“...8. Examinar, evaluar y recomendar las técnicas y procedimientos de control interno incorporados en los sistemas operativos, administrativos, de información, de tesorería, presupuesto, crédito público, compras y contrataciones de bienes, obras y servicios”.

d) En el numeral 5 del artículo 30 se dispone que, para regular el funcionamiento del sistema de control y fiscalización, la CGR expedirá:

“... 5. Políticas, normativas, procedimientos, reglamentos, regulaciones, manuales generales y especializados, guías metodológicas, instructivos y demás disposiciones necesarias para la aplicación del Sistema de Control y Fiscalización y la determinación de responsabilidades”

...

e) Según el artículo 32 de la Ley de la CGR, la ejecución del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, se realiza por medio de:

“...1. El control interno institucional, que es de responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones de la Administración Pública, y,

2. El control externo, que comprende:

- El que compete a la Contraloría General de la República
- El que ejercen las Unidades de Auditoría Interna de las entidades sujetas al ámbito de aplicación de esta ley
- El que ejerzan otras instituciones de control de Estado en el ámbito de sus competencias; y
- El que compete a la Contraloría General de la República delegado a las Firmas de Contadores Públicos Independientes...”.

f) El capítulo II “Del control interno institucional” en los artículos 33 al 36 de la Ley de la CGR establece la definición, objetivos, la estructura, componentes, principios y las formas



de ejecución del control interno, así como la responsabilidad de los servidores, directores, ejecutivos de cada unidad de una Entidad de diseñarlo y ejecutarlo con miras a la consecución de los siguientes objetivos:

1. Administración eficaz, eficiente, y transparente de los recursos del Estado.
2. Confiabilidad de la rendición de cuentas; y
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

g) En el Título VI de la Ley Orgánica de la CGR, dentro de los Deberes y Atribuciones Generales desarrollados para la entidad, las máximas autoridades y titulares; directores o jefes de las unidades administrativas, así como servidores de las instituciones de la administración pública, se establece que tienen el deber de:

Las Entidades: “...el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales de conformidad con el ordenamiento jurídico...” Art. 102

Las Máximas autoridades y titulares: “1. Establecer los indicadores de gestión y otros factores necesarios para evaluar el cumplimiento de los fines y objetivos propios de sus entidades u organismos; 4. Asegurar la implantación, funcionamiento y actualización de los sistemas de administración y de control interno; y 5. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias, normas y demás disposiciones expedidas por la Contraloría General de la República o por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público” Art. 103.

Los Directores o jefes de unidades administrativas: “...1. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias, normas y demás disposiciones expedidas por la Contraloría General de la República o por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. 2. Aplicar el Componente de Control Interno...” Art. 104.

Los Servidores: “...1. Cumplir los deberes, atribuciones y obligaciones de su cargo, con transparencia, honradez y ética profesional, de conformidad con las disposiciones



constitucionales, legales y administrativas aplicables; 3. Aplicar el control interno en las actividades a su cargo...” Art. 105.

h) Las Normas Específicas de Evaluación de Riesgos: 5.2.1 Definición de Objetivos, 5.2.2 Definición de Riesgos, 5.2.3 Evaluación de Riesgos, publicadas en la Gaceta, Diario Oficial 234, 235 y 236 del 01, 02 y 03 de diciembre de 2004, establecen el marco general normativo que las entidades del sector público deben cumplir en esta materia.

Bajo este contexto, la Contraloría General de la República, en cumplimiento a sus funciones constitucionales y legales ha desarrollado la presente guía, para dotar a las instituciones sujetas a su control, de una herramienta útil para una administración eficiente y eficaz de los recursos estatales, con observancia de las leyes y regulaciones aplicables y una transparente rendición de cuentas.

En razón de que la atribución para dictar la normativa y procedimientos internos para el adecuado funcionamiento de la Institución, de conformidad con el numeral 10 del artículo 16 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, el Consejo Superior aprueba la presente guía mediante Resolución No...de fecha...

3.1.3. Marco Conceptual

La administración de riesgos parte de la planificación estratégica, la misión, la visión, objetivos estratégicos y valores institucionales, así como de la identificación de eventos potenciales, que de ocurrir, podrían afectar a la entidad en la consecución de sus objetivos fundamentales. Cuando los eventos pueden afectar negativamente en la implantación de la estrategia y objetivos representan riesgos, y exigen la evaluación y respuesta por parte de la dirección, de lo contrario, si tienen un impacto positivo representan oportunidades a ser reconducidas para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

Cuando la dirección identifica los eventos negativos y positivos, contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, que requieren



ser evaluados y tomar acciones de respuesta con la finalidad de evitar, reducir, transferir o aceptar los mismos a fin de garantizar la gestión institucional y el logro de los objetivos.

Por tanto, el riesgo en un concepto fundamental, se podría afirmar que no existe una actividad de la vida que no incluya la palabra riesgo, por esa razón el ser humano ha buscado siempre protegerse de las contingencias, investigando maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas.

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección analiza evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva: Probabilidad e Impacto, y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

No existen dos entidades que apliquen o debieran aplicar la administración de riesgos corporativos del mismo modo. Las empresas, sus capacidades y sus necesidades de administración de riesgos corporativos difieren sustancialmente según su dimensión, actividad y según la filosofía y cultura de la dirección. Así, aunque todas las entidades deberían tener cada componente en su lugar y operando efectivamente, la aplicación de la administración de riesgos corporativos en una entidad, incluyendo las herramientas y técnicas aplicadas y la asignación de roles y responsabilidades, a menudo no tendrá el mismo aspecto que la empleada en otras entidades.

Las Normas Técnicas de Control Interno, publicadas en la Gaceta, Diario Oficial 234, 235 y 236 de 01, 02 y 03 de diciembre del año 2004, relacionadas con la Evaluación de Riesgos, definen tres categorías de objetivos: de operaciones, de información financiera y de cumplimiento. Además identifican factores internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de esos objetivos y de manera general establecen: ... “El método de evaluación del riesgo es una decisión particular de cada Entidad. Esta norma requiere que se deje



constancia formal de dicho método o métodos y evidencia de su utilización y los cambios que genera.”

Las instituciones públicas de nuestro país está conformado por un sinnúmero de entidades que poseen sus propias características como que difieren por su tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de administración y otros atributos propios de cada una de ellas, puede afectar el modo de implementar el marco integrado de control interno de la manera más efectiva y eficiente posible, por esta razón en esta guía se introducen determinados puntos en común que podrían aplicarse a todas las instituciones.

La guía plantea un modelo general de matriz para la calificación de riesgos referencial en una entidad, por cada componente, que aplicada permitirá identificar las áreas de gestión críticas o con riesgos calificados como altos, moderados o bajos. Su aplicación dependerá de las características y particularidades especiales de cada una de las entidades y organismos del sector público.

3.1.4. Proceso de Gestión de Riesgo

La gestión de riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Todos en la organización juegan un rol en el aseguramiento de éxito de la Gestión de Riesgos, pero la responsabilidad principal de la identificación y manejo de éstos recae sobre la dirección.

Lo anterior, se complementa con los siguientes elementos:

- Es un proceso interactivo que contribuye a la mejora institucional a través del perfeccionamiento de los procesos.
- Es de aplicación a todos los niveles de la organización: estratégicos, tácticos y operacionales.
- Puede ser aplicada a proyectos específicos, para sustentar las decisiones específicas o para administrar áreas específicas de riesgo.



- Para cada fase del proceso de gestión de riesgos deberían mantenerse registros adecuados, suficientes como para satisfacer a una auditoría externa o certificación independiente.
- No solo considera la identificación y tratamiento de riesgos, sino también las oportunidades que contribuyan al logro de los objetivos.
- La aplicación del marco teórico del proceso de gestión de riesgos debe adecuarse a la entidad y al sector que ésta pertenece.

La principal obligación de las entidades del sector público es el cumplimiento de la misión y los objetivos planteados en su Ley o Decreto de creación, identificados en los planes estratégicos, operativos, programas, proyectos, actividades y tareas definidos con esa finalidad, sin embargo, la ejecución de esos programas y proyectos pueden verse afectados por la presencia de factores negativos internos o externos, que es necesario identificarlos, analizarlos, valorarlos y definir alternativas de acción para su mitigación.

Un manejo adecuado de los riesgos permite el desarrollo de la entidad, para ello es importante establecer el contexto en el que se desenvuelve la organización, así como la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de actividades de tratamiento de los riesgos. El proceso de gestión de riesgos se sintetiza en el siguiente esquema:

Esquema N° 1: Proceso de gestión de riesgo



Fuente: Guía de evaluación de riesgos



Fase 1: Establecer el Contexto

En esta fase se analiza el contexto estratégico, organizacional y de gestión, en los cuales se basará y desarrollará el Proceso de Gestión de Riesgos.

El establecimiento del contexto estratégico significa, analizar el entorno externo en el que funciona la entidad, considerando los aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos, imagen, sociales, clientes, usuarios, culturales, legales, proveedores, comunidad o sociedad en general.

El contexto organizacional o interno significa, comprender la estructura interna, los recursos humanos, filosofía, valores institucionales, políticas, misión, metas, objetivos y estrategias para alcanzar los objetivos.

Se ilustra con un ejemplo la vinculación existente entre la misión, los objetivos estratégicos y objetivos relacionados de una organización.

En el contexto de los objetivos institucionales, la entidad puede enfrentar una serie de eventos que pueden incidir negativa o positivamente en su gestión para lograr el cumplimiento de su actividad misional. Los eventos con impacto negativo representan riesgos que requieren una evaluación y respuesta y los positivos representan oportunidades que pueden ser reconducidas hacia la estrategia y redefinición de objetivos. Cuando la entidad identifica estos eventos, contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades.

La mayoría de las entidades del sector público han definido su contexto estratégico y operativo, tienen identificada su misión y visión, así como los objetivos estratégicos y específicos en sus planes respectivos, han establecido metas e indicadores, es decir, han identificado los elementos de su entorno interno y externo.

Actividades para emprender la Gestión de Riesgos

Acciones



- a) **Compromiso de la alta dirección:** que es la encargada de establecer una cultura de identificación y prevención del riesgo, de definir la política, los canales de comunicación, la asignación de los recursos necesarios y la designación de un directivo de primer nivel responsable del diseño e implementación del Proceso de Gestión de Riesgos.
- b) **Conformación de un Equipo:** con servidores de las diferentes áreas de la organización que conozcan bien la entidad y el funcionamiento de los procesos para que contribuyan en la elaboración de los mapas de riesgo institucionales y se reporten directamente con la persona designada por la alta dirección.
- c) **Capacitación al Equipo:** en la metodología de la Administración del Riesgo, para lo cual la entidad contará con el apoyo de la Dirección de Fortalecimiento del Control de la Contraloría General de la República.

Política de Riesgos

Política se define según Las Normas Técnicas de Control Interno emitidas en abril del año 2015 por la Contraloría General de la República como cualquier regla que requiera, guíe o limite las actividades de una Entidad. Es la línea de conducta predeterminada que se aplica en una Entidad para llevar a cabo sus actividades inclusive aquellas no previstas. Las principales políticas están orientadas por las normas legales y previstas por la Máxima Autoridad para toda Entidad o para Unidades Operativas dentro de la misma.

La política de riesgos será coherente con la actividad o servicio misional que preste la entidad, publicada y comunicada a todos los niveles de la organización. Contendrá entre otros aspectos:

- Los objetivos y compromisos con la gestión de riesgo.
- El alineamiento con los objetivos estratégicos.
- El alcance o amplitud de la política.
- Los procesos a ser utilizados para gestionar los riesgos.



- Los responsables de gestionar los riesgos y las competencias que estos requieren: y
- El compromiso de la dirección para la revisión periódica.

Responsables y Roles

Para lograr la implementación del proceso de administración de riesgos, es importante establecer los responsables del proceso y sus roles, definir, documentar y aprobar la responsabilidad, autoridad e interrelaciones del personal que debe realizar las acciones relacionadas con esta materia y que se resumen a continuación:

- Iniciar acciones para prevenir o reducir los efectos adversos de los riesgos;
- Controlar el tratamiento posterior de los riesgos hasta que el nivel de riesgo se haga aceptable;
- Identificar y registrar cualquier problema relativo a la administración de riesgos;
- Iniciar, recomendar o proveer soluciones a través de los canales asignados;
- Verificar la implementación de soluciones; y
- Comunicar y consultar interna y externamente según corresponda.

Es importante señalar que existen varios responsables del proceso de gestión de riesgo, sin embargo, es importante señalar que cada una de las fases del Proceso es en primer lugar responsabilidad de la máxima autoridad de la institución, en segundo lugar, de los ejecutivos responsables de cada proceso y finalmente de todo el personal. Por ende, la auditoría interna por su parte, debe apoyar a la referida autoridad a coordinar la implantación del proceso y a monitorear su adecuado avance en las diferentes fases, sin perjuicio de las actividades de aseguramiento contempladas en el plan anual aprobado por la dirección.

Etapas para la Implementación

Es de vital importancia que la organización debe definir un programa de implementación de gestión de riesgos, en función del tamaño y/o complejidad, filosofía, cultura y estructura de la organización identificando los requerimientos de recursos, con personal entrenado o capacitado para estas actividades.



A continuación, se describen los pasos o etapas para la implementación del Proceso de Gestión o Administración de Riesgos:

- 1) Preparación del equipo líder, con representación y funciones claves como el diseño e implantación de un proceso de administración de riesgos corporativos, que aborde las necesidades específicas de la entidad.
- 2) Apoyo oportuno de la alta dirección, que articule los beneficios, establezca y comunique a la entidad el proyecto y las necesidades de recursos para llevarlo a cabo.
- 3) Desarrollo del plan de implementación, que incluya etapas, recursos, tiempos, responsables de la comunicación y coordinación del equipo a las diversas unidades y personas para gestionar la adopción de la administración de riesgos corporativos.
- 4) Desarrollo y comunicación de la política organizacional, para asegurar que la administración de riesgos se convierta en parte integral de los procesos y de la cultura institucional.
- 5) Administración de los riesgos a nivel organizacional, en todas las fases: establecimiento riesgos del contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión de los, así como la definición de los medios y mecanismos de comunicación respectivos.
- 6) Administración de los riesgos a nivel de proyecto, actividad o proceso, por cada área de gestión o unidad administrativa.
- 7) Monitoreo y mejora continua, seguimiento y evaluación de la implementación del proceso de gestión de riesgos para revisar su efectividad y reforzar las capacidades de la entidad como parte del proceso continuo de mejoramiento.

Diccionario de riesgos

Un diccionario de riesgos es la compilación de definiciones generales relacionadas con los Procesos de Gestión de Riesgos y Control Interno, para asegurar un lenguaje común dentro de un sector. (Diccionario de riesgo para el sector público, Abril 2015), para cada entidad, que contenga a nivel estratégico los riesgos a los que está expuesta la organización, y lo recomendable es elaborar un mapa de riesgos por cada proceso, proyecto o actividad.



Con esta finalidad, todos los mandos medios necesitan considerar los eventos que pueden impactar sus áreas de actividad y ponerlos en conocimiento a la máxima autoridad de la entidad con sus posibles soluciones. La máxima autoridad debe utilizar estas evaluaciones a través de todos los niveles y áreas de gestión para construir una evaluación general del portafolio de riesgos de la organización.

En síntesis, con la realización de esta fase la entidad estará en la posibilidad de obtener los siguientes resultados:

- Identificar los factores externos que pueden ocasionar la presencia de riesgos, con base en el análisis de la información externa, los planes y programas de la entidad.
- Identificar los factores internos que pueden ocasionar la presencia de riesgos con base en el análisis del ambiente de control y demás estudios que sobre la cultura organizacional y el clima laboral se hayan realizado en la entidad.
- Aportar información que facilite las demás fases del Proceso de Gestión del Riesgo.

3.1.5. Riesgo

La definición según las Normas Técnicas de Control Interno en su glosario, es la probabilidad de que ocurra un evento no deseado. Generalmente relacionado con impedimentos para alcanzar los objetivos de una Entidad o del SCI que es parte de ella. (CGR, Normas Técnicas de Control Interno, 2015).

En correspondencia a la fuente u origen de los riesgos, la Guía Especializada para la Gestión de Riesgos señala dos tipologías: los riesgos de fuente externa que tienen origen en situaciones que no están bajo control de la entidad y del servicio que esta presta, como son los cambios políticos y/o sociales, y los riesgos de fuente interna que se originan en la propia entidad o al interior del servicio, como son las capacidades del talento humano y el funcionamiento efectivo de los sistemas de información. (CGR, Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación De Riesgos, 2014)



3.1.6. Identificación del riesgo

La identificación de los riesgos debe efectuarse utilizando un proceso sistemático para incluir todos los riesgos de la organización. La idea es generar una lista de todos los eventos o circunstancias que podrían afectar a la entidad para luego a mayor detalle, identificar lo que puede suceder.

Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación de los riesgos, lo importante es considerar las causas y escenarios posibles de los eventos identificados. Es transcendental no omitir las causas significativas. Para este efecto existen herramientas y técnicas como: checklists (listas de chequeo o verificación), diagramas de flujo, brainstorming (lluvia de ideas), análisis de sistemas, análisis de escenarios, etc. El enfoque utilizado dependerá de la naturaleza de las actividades bajo revisión y los tipos de riesgos.

Para facilitar la identificación de los riesgos, los servidores de las áreas de gestión de la organización, con la especialidad temática y la experiencia adquirida en cada sector o contexto en el que se desenvuelven, efectuarán un inventario de los riesgos, que incluya la definición de las causas o factores de riesgo internos y externos, definiendo cada uno de ellos, los posibles efectos y, centrándose en los más significativos para la entidad, relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales. (CGR, Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación De Riesgos, 2014).

3.1.7. Gestión de Riesgos

La Gestión de Riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización gubernamental para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el logro de sus objetivos. Mientras la evaluación de riesgo dentro del proceso de gestión de riesgos, la evaluación del riesgo es el proceso global de identificación del riesgo, de análisis del riesgo y de valoración del riesgo. Así mismo, como componente del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, la evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles



preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán. (CGR, Normas Técnicas de Control Interno, 2015)

El tratamiento de los riesgos consiste en identificar las opciones para mitigarlos, su valoración y la implementación del plan para llevarlas a cabo. Dichas opciones se refieren a las oportunidades que tiene la entidad para disminuir el nivel de riesgo, de acuerdo con las prioridades establecidas en la fase de evaluación.

Por esta razón, es conveniente para la entidad que en la selección de las opciones se tenga en cuenta en lo posible su aplicación a los diferentes riesgos a fin de buscar soluciones combinadas y estrategias globales. Igualmente, es pertinente analizar el costo beneficio de la gestión del riesgo para tomar la mejor decisión. (CGR, Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación De Riesgos, 2014)

3.1.8. Análisis del riesgo

El análisis de riesgos consiste en determinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como su impacto, calificándolos con el fin de establecer el nivel de riesgo y las acciones que se requieren implantar.

El análisis del riesgo depende de la información obtenida en el formato de identificación de riesgos y de la disponibilidad de datos estadísticos, históricos e información generada en los sistemas de la entidad.

Hay tres aspectos para tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados, Probabilidad, Impacto e Importancia.

Probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de Frecuencia (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o Factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.



Por impacto se entiende las consecuencias del riesgo o la magnitud de sus efectos. También lo define el diccionario del riesgo para el sector público como la consecuencia que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Puede haber más de una consecuencia de un mismo evento, las consecuencias pueden estar en el rango de positivas a negativas, se pueden expresar cualitativa o cuantitativamente y se determinan en relación con el logro de objetivos. (Diccionario de riesgo para el sector público, Abril 2015).

La importancia del riesgo identificado está relacionada con la relevancia del factor en la gestión institucional.

Los riesgos se calificarán usando métodos cualitativos y cuantitativos, con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

El riesgo inherente, es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de los directivos para modificar su probabilidad o impacto.

El riesgo residual, es el riesgo remanente después de que la dirección haya llevado a cabo una acción para modificar la probabilidad o impacto.

La magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos se analizan en el contexto de los controles existentes.

Probabilidad, impacto e importancia se combinan para obtener el nivel de riesgo.

La administración deberá identificar los sistemas técnicos y procedimientos existentes para controlar los riesgos. Se pueden utilizar entre otros, listas de chequeo, diagramas de flujo, análisis de sistemas, así como inspecciones y técnicas de autoevaluación de controles.

La probabilidad e impacto pueden determinarse utilizando análisis y cálculos estadísticos, datos anteriores (históricos), inclusive se pueden realizar estimaciones que reflejen el grado de convicción de un individuo o grupo de que podrá ocurrir un evento o resultado particular.



Con la finalidad de evitar prejuicios subjetivos, deben utilizarse las mejores técnicas y fuentes de información disponibles, por ejemplo, se deberán revisar registros anteriores, prácticas y experiencia de la actividad, investigaciones de mercado, opiniones de especialistas y expertos, entrevistas, cuestionarios, información de fallas o inconformidades en los productos o servicios, etc.

Para determinar de manera objetiva la Probabilidad, en la presente guía se utilizará la siguiente tabla:

Tabla N° 1: Determinación de la probabilidad

Valor	Escala	Concepto
3	Muy Probable	Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces
2	Probable	Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez
1	Improbable	No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancias excepcionales

Fuente: Guía de evaluación de riesgos

Para determinar el impacto se utilizará la siguiente tabla:

Tabla N° 2: Determinación del impacto

Valor	Escala	Concepto
3	Alto	Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.
2	Medio	Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.
1	Bajo	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.

Fuente: Guía de evaluación de riesgos



El impacto puede expresarse de varias formas según la característica de los factores de riesgo analizados, por ejemplo: impacto de confidencialidad de la información, impacto de credibilidad, impacto financiero, etc.

En la calificación de riesgos se introduce el concepto de “Importancia” con la finalidad de distinguir el grado de relevancia del factor de riesgo en la gestión institucional:

Tabla N° 3: Determinación de la Importancia.

Importancia	Concepto (Factor de riesgo)
10	Muy importante en el contexto de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso
5	Factor de riesgo de importancia media o moderada en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso
1	Factor de riesgo no significativo en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso

Fuente: Guía de evaluación de riesgos

A continuación se presenta un cuadro con el cálculo de todas las posibilidades de calificación al combinar estos tres aspectos: importancia, probabilidad e impacto:

Tabla N° 4: Cálculo del nivel de riesgo

Importancia	Probabilidad	Impacto	Total
10	Muy probable	3	90
		2	60
		1	30
	Probable	2	60
		2	40
		1	20
	Improbable	1	30
		2	20
		1	10



Importancia	Probabilidad		Impacto	Total	
5	Muy probable	3	Alto	3	45
			Medio	2	30
			Bajo	1	15
	Probable	2	Alto	3	30
			Medio	2	20
			Bajo	1	10
	Improbable	1	Alto	3	15
			Medio	2	10
			Bajo	1	5
1	Muy probable	3	Alto	3	9
			Medio	2	6
			Bajo	1	3
	Probable	2	Alto	3	6
			Medio	2	4
			Bajo	1	2
	Improbable	1	Alto	3	3
			Medio	2	2
			Bajo	1	1

Fuente: Guía de evaluación de riesgos

3.1.9. Calificación del riesgo

Se procederá a calificar cada uno de los factores de riesgo identificados, según las especificaciones indicadas anteriormente: importancia, probabilidad e impacto, cuyos resultados permitirán separar los riesgos menores (bajos) aceptables de los riesgos mayores (altos) y proveer datos importantes para las siguientes etapas: Evaluación y tratamiento de los riesgos.

La escala para la calificación del riesgo como: bajo, moderado y alto, será la siguiente y se representará con los siguientes colores:



Tabla N° 5: Escala de calificación del riesgo

Calificación Final:	Riesgo	Color
De 1 a 10	BAJO	Verde
De 11 a 30	MODERADO	Naranja
De 31 a 90	ALTO	Rojo

Fuente: Guía de evaluación de riesgos

En la matriz de riesgos, se procederá a la calificación de los tres aspectos: importancia, probabilidad e impacto y se obtendrá el resultado de la calificación final del riesgo, así como la identificación del color verde, naranja o rojo que se podrá visualizar en forma automática. (CGR, Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación De Riesgos, 2014)

3.1.10. Evaluación del impacto del riesgo:

Dentro del Proceso de gestión de riesgos, la evaluación del riesgo es el proceso global de identificación del riesgo, de análisis del riesgo y de valoración del riesgo. Así mismo, como componente del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, la evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán. (Abril 2015; Diccionario de riesgo para el sector público, Abril 2015)

La evaluación de riesgos involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos previamente por la dirección, considerando el balance entre los beneficios potenciales y resultados adversos.

Para realizar la evaluación se debe tomar en cuenta la calificación obtenida en cada riesgo, si el riesgo es bajo, significa que su posibilidad de ocurrencia es improbable y su impacto es bajo, lo cual permite a la entidad asumirlo, quiere decir que el riesgo se encuentra en un nivel



que se puede aceptar sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que existen y que su grado de importancia es bajo.

Si el riesgo es calificado como moderado o alto, significa que la posibilidad de ocurrencia es probable o muy probable, que su impacto es medio y alto, por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea factible. De lo contrario, se deben implementar controles de prevención para evitar su ocurrencia e impacto, o compartir o transferir el riesgo a través de otras opciones.

En los casos en que el riesgo es calificado como moderado o alto, se deben tomar medidas para llevar en lo posible los riesgos a la calificación baja, y cuando el riesgo sea alto a pesar de estas acciones, la entidad deberá optar por diseñar planes de contingencia para protegerse de su ocurrencia.

El riesgo residual que es el que permanece después de que la dirección desarrolla sus respuestas al riesgo, refleja si se han implantado o no las acciones de mitigación del riesgo.

Con la realización de esta fase la entidad está en la **posibilidad** de obtener los siguientes resultados:

- Determinar los factores de riesgo que pueden disminuir la capacidad de la entidad para cumplir sus objetivos.
- Determinar los factores internos o externos de riesgo de mayor incidencia y sus consecuencias sobre las personas, recursos o procesos para coordinar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos institucionales.
- Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos para tomar decisiones sobre su tratamiento.

Existen diversos métodos para representar las evaluaciones de riesgo. El mapa de riesgos o de temperatura es una representación gráfica de la calificación de uno o más riesgos, en el que se ilustran los niveles de riesgo con códigos de color, donde el rojo representa un riesgo



alto, el naranja un riesgo moderado y el verde un riesgo bajo. (CGR, Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación De Riesgos, 2014).

3.1.11. Valoración del riesgo

La valoración del riesgo se obtiene al comparar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles existentes o establecidos en los diferentes procesos por parte de la entidad.

Los controles pueden ser preventivos o correctivos.

Controles Preventivos, son aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.

Controles Correctivos, aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de haber detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

El procedimiento de valoración del riesgo es el siguiente:

Para adelantar la evaluación de los controles existentes es necesario describirlos estableciendo si son preventivos o correctivos y responder a las siguientes preguntas:

- ¿Los controles están documentados?
- ¿Se están aplicando en la actualidad?
- ¿Son efectivos para minimizar el riesgo?

Una vez que se ha respondido estas preguntas se procede a realizar la valoración, así:

- Calificados y evaluados los riesgos analícelos frente a los controles existentes en cada riesgo.



- Ponderelos según la tabla establecida, teniendo en cuenta las respuestas a las preguntas anteriormente formuladas (los controles se encuentran documentados, se aplican y son efectivos).
- Ubique en la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos, el estado final del riesgo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la valoración del mismo.

Tabla N° 6: Valoración del riesgo

Criterios	Valoración del riesgo
No existen controles	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles
Los controles existentes no son efectivos	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles
Los controles existentes son efectivos pero no están documentados	Cambia el resultado a una casilla inferior de la matriz de evaluación antes de controles (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto, la probabilidad e importancia)
Los controles son efectivos y están documentados	Pasa a escala inferior (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto, la probabilidad e importancia)

Fuente: Guía de evaluación de riesgos

Con la realización de la valoración de los riesgos, la entidad obtiene los siguientes productos:

- La identificación de los controles existentes para los riesgos identificados y analizados.
- La priorización de los riesgos de acuerdo con los resultados obtenidos de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes, a fin de establecer aquellos que pueden causar mayor impacto a la entidad en caso de materializarse.
- Elaborar el mapa de riesgos para cada proceso, proyecto o actividad.

Para la priorización de los riesgos se procederá a listarlos con el criterio de mayor a menor puntaje, con lo cual se dispondrá de una base para decidir sobre la prelación del tratamiento. (CGR, Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación De Riesgos, 2014)



3.1.12. Mitigación del riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como debe tratarlo.

El tratamiento de los riesgos consiste en identificar las opciones para mitigarlos, su valoración y la implementación del plan para llevarlas a cabo. Dichas opciones se refieren a las oportunidades que tiene la entidad para disminuir el nivel de riesgo, de acuerdo con las prioridades establecidas en la fase de evaluación.

Por esta razón, es conveniente para la entidad que en la selección de las opciones se tenga en cuenta en lo posible su aplicación a los diferentes riesgos a fin de buscar soluciones combinadas y estrategias globales. Igualmente, es pertinente analizar el costo – beneficio de la gestión del riesgo para tomar la mejor decisión.

3.1.13. Alternativas de Mitigación del Riesgo

Las alternativas de mitigación pueden ser: evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo.

Evitar el riesgo, según a las situaciones del entorno de la institución a las que se enfrentan constantemente, no hay forma de reducir a cero los riesgos. Entonces para evitar el riesgo se deben tomar acciones encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y actividades emprendidas como por ejemplo puede ser el control de calidad, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

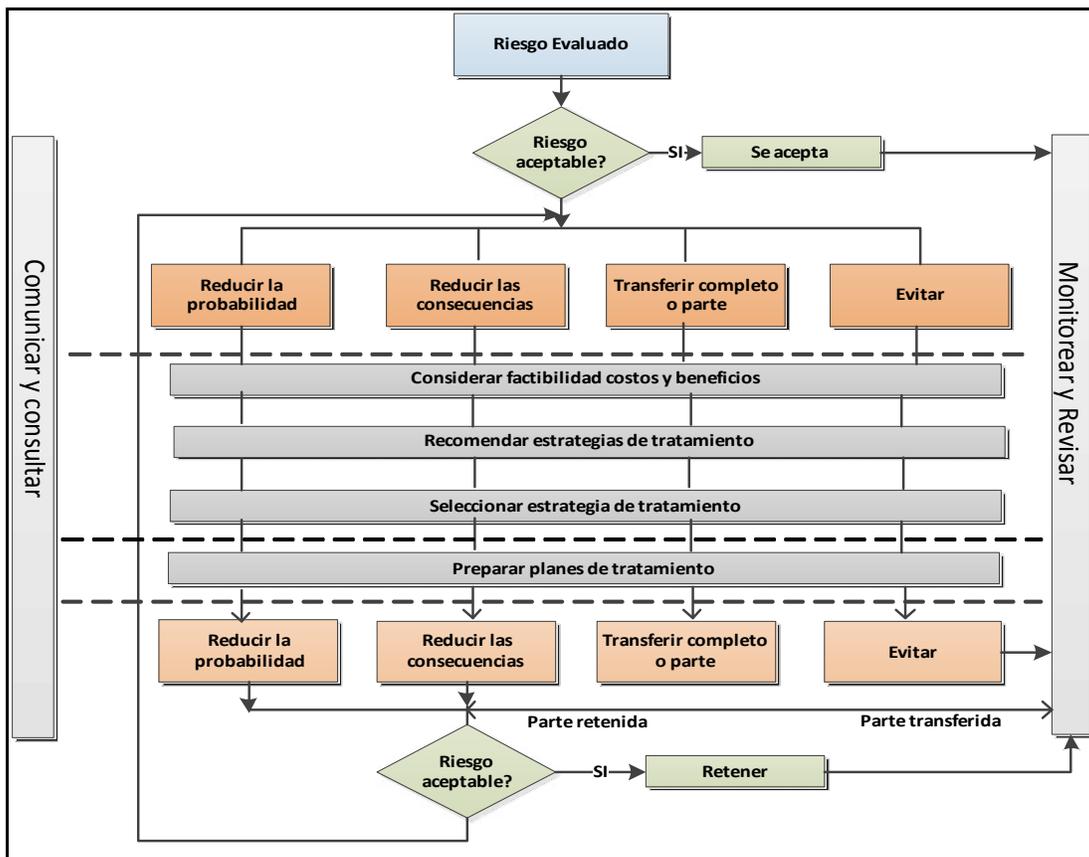
Reducir el riesgo, una de las estrategias globales para tratar los riesgos de una organización, consiste en una aplicación selectiva de las técnicas apropiadas y principios administrativos para reducir la posibilidad de una ocurrencia o sus consecuencias, o ambas. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.



Compartir o transferir el riesgo, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Es así como, por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

Asumir el riesgo, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo. (CGR, Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación De Riesgos, 2014)

Esquema N° 2: Proceso de tratamiento de los riesgos



Fuente: Guía de evaluación de riesgos



3.1.14. Monitoreo y revisión

La gestión de riesgo se monitorea mediante actividades permanentes de los componentes, evaluaciones independientes o una combinación de las dos técnicas. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependen de la evaluación de los riesgos y la eficacia de los procedimientos de monitoreo permanente. (CGR, Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación De Riesgos, 2014)

Es necesario monitorear todas las etapas del proceso de gestión de riesgo, para aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios que aseguren su efectivo manejo.

Los riesgos y la efectividad de las medidas de control requieren ser monitoreados para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos, éstos no son estáticos, pueden cambiar los factores que podrían afectar las probabilidades y consecuencias de un resultado, por lo que es indispensable revisar el ciclo de administración de riesgos en forma constante.

Una vez diseñado y aprobado el plan de mitigación de los riesgos, es preciso monitorear la ejecución de las actividades previstas para evaluar la eficiencia de su implementación e identificar sobre la marcha las situaciones o factores que pueden influir en la aplicación de las acciones de prevención.

A continuación, se detallan actividades recomendadas para controlar los planes de tratamiento y monitoreo:

- Efectuar el seguimiento de las estrategias seleccionadas (evitar, reducir, compartir, aceptar) y monitoreo de las actividades previstas en el plan de tratamiento.
- Verificar en forma periódica (semanal, mensual, trimestral, semestral) el avance en la implementación del tratamiento de los riesgos.
- Analizar y evaluar los controles existentes que contribuyen a asegurar el cumplimiento de las acciones tomadas para mitigar los riesgos.



- La auditoría interna en sus planes de trabajo debe considerar la evaluación de las actividades de monitoreo y el seguimiento de la implantación de las estrategias de tratamiento de los riesgos.

Los colaboradores de la institución responsables del monitoreo deberán obtener información relevante de los sistemas de información y registros; establecerán estructuras de reportes e informarán a los niveles de decisión, en forma oportuna y periódica sobre el estado de los riesgos en cualquier fase del proceso; la finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar una adecuada gestión del riesgo.

A continuación, se presenta una lista básica de la información que debe ser incluida en los reportes de revisión y monitoreo:

- Período de revisión o evaluación de las actividades.
- Resultados de la medición de las metas.
- Evidencia del cumplimiento (medios de verificación).
- Proyecciones de cumplimiento.
- Recomendaciones. (CGR, Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación De Riesgos, 2014)

3.1.15. Comunicar y consultar

Una comunicación efectiva interna y externa, en todas las fases del proceso, con los servidores responsables de implementar la administración de riesgos y con los grupos de interés relacionados con las operaciones de la entidad, es fundamental para lograr coordinar las acciones y tomar las mejores decisiones en el manejo de riesgos.

Es importante desarrollar un plan de comunicación tanto para las partes involucradas internas como externas en las primeras etapas del proceso. Este plan debería abordar temas relacionados con el riesgo en sí y con el proceso para gestionarlo. Lo anterior se desarrolla con el objetivo de asegurar que los responsables de implementar la gestión del riesgo y los



directamente interesados entiendan la base sobre la cual se toman las decisiones y el porqué de las acciones particulares requeridas.

Es útil un enfoque de equipo consultivo para facilitar la definición adecuada del contexto, asegurar la eficaz identificación de los riesgos, para unir diferentes áreas de pericia para el análisis de los mismos y así asegurar que se tienen diferentes puntos de vista sobre ellos y la adecuada gestión durante el tratamiento.

El propósito es que los servidores responsables del servicio público y los terceros relacionados con la entidad estén informados de la marcha del Proceso de Gestión de Riesgos y la forma cómo se van implementando las actividades de mitigación de los mismos. Para ello es importante contar con sistemas de información que generen de manera oportuna datos suficientes, confiables y completos para posibilitar una comunicación y control eficaces. (CGR, Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación De Riesgos, 2014)

3.2. Planificación Estratégica y Operativa

3.2.1. Planificación Estratégica

El concepto planificación es definido por la Real Academia Española de las siguientes maneras:

- f. Acción y efecto de planificar
- f. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Una vez que se definió el concepto de planificación, podemos precisar el concepto de planificación estratégica de acuerdo a varios autores:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el



fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 1994).

Otro escritor define la planeación estratégica, y “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo” (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1995).

Por otro lado, (Steiner, 1996) define el concepto de planeación estratégica, considerando cuatro puntos de vista diferentes:

“**Primero**, la planeación tratada con el porvenir de las decisiones actuales. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”.

“**Segundo**, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados”.

“**Tercero**, desde el punto de vista filosófico, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base a la observación del futuro y una determinación para planear constantemente y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.”



“**Cuarto**, atendiendo a su estructura, un sistema de planeación, estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos anuales. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos políticos y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización”.

En todas estas definiciones, se destacan elementos importantes y que a mi juicio caracterizan la planeación estratégica. Entre estos elementos se pueden citar:

- Es un proceso que va desde el establecimiento de metas organizacionales hasta el desarrollo de planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias.
- Es un proceso de toma de decisiones colectivas.
- Es un proceso de aproximaciones sucesivas.
- Se realizan análisis de la situación interna y externa de la organización.
- Se identifican oportunidades y peligros.

Definido el concepto de planificación estratégica, se enumeran las fases o etapas de los procesos para la elaboración de la planeación estratégica: (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1995).

Formulación de los objetivos organizacionales: la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

Análisis interno de la empresa: se trata de un análisis organizacional, es decir, de un estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa. Los puntos fuertes constituyen las fortalezas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que las partes débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o



impiden el alcance de tales objetivos. En el análisis interno incluye el estudio de los recursos, análisis de la estructura organizacional de la empresa y la evaluación del desempeño en función de los resultados.

Análisis externo del ambiente: se trata de un análisis del ambiente externo, es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Tal análisis abarca los mercados atendidos por la empresa, la competencia y los factores externos.

Formulación de alternativas estratégicas: se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas existentes a su alrededor. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales.

En la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN existe un Plan de Desarrollo Institucional (PEDI) en donde se han contemplado los lineamientos generales, objetivos, resultados e impactos esperados, así como los medios para conducir a la institución por la senda de su desarrollo institucional que le facilite, con adecuados índices de eficiencia y eficacia, cumplir con la fines de su creación: “brindar el servicio de agua potable, recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales” a toda la población urbana de Jinotega”.

Este Plan Estratégico consolida todas las acciones o iniciativas de fortalecimiento institucional o desarrollo organizacional que están en curso, con diferentes fuentes de financiamiento, así como las adicionales, que son indispensables para establecer un proceso armónico, sólido y continuo de desarrollo institucional de la Empresa.

3.2.2. Planificación Operativa Anual

Para hablar acerca de la planificación operativa anual, se inicia describiendo sus conceptos de acuerdos a distintos puntos de vista de autores expertos en el tema.



La fase final de una planeación integral es la planificación operativa, que consiste en hacer compromisos específicos para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica.

Es indispensable llevar a cabo esta función, para que la empresa pueda evaluar adecuadamente los planes estratégicos desarrollados; lo que permitirá ampliar la cobertura de la función en la empresa de manera integral.

Los niveles interiores de una empresa, se ocupa de la puesta en marcha de los planes, políticas y programas que se derivan de la planeación estratégica.

Se expondrán los siguientes conceptos de algunos autores reconocidos, tales como:

Los planes operativos anuales son herramientas utilizadas en el presupuesto por programas y constituyen un conjunto de actividades que valorizan los insumos que se requieren para la realización de éstas. (Mintzberg, 1997)

La definición de los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la programación anual operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

El Plan Operativo Anual (POA), debe estar articulado adecuadamente con definiciones estratégicas tales como la misión, los productos y usuarios, y los objetivos estratégicos.

Por consiguiente, la planeación operativa anual consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Además los planes anuales tienen como principales características: (Lerma, 2011)

- Los planes operativos tienden a abarcar periodos de tiempo cortos.
- Suponen la existencia de los objetivos establecidos por los planes objetivos.



- Estos planes adoptan la forma de estados financieros, mensuales, trimestrales o de presupuesto de gasto.
- se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico;
- Trata con actividades normalmente programables;
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión;
- Su parámetro principal es la eficiencia

Entonces, la planeación operativa anual se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

Es importante precisar que la planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de la intervención institucional. En cambio, cuando hablamos de planificación operativa nos estamos refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo, llevando un monitoreo y seguimiento a las ejecuciones de las metas, ya sean mensual, trimestral, cuatrimestral o semestral.

3.3. Administración del ciclo de personal y nómina

3.3.1. Administración de Recursos Humanos

El ciclo de recursos humanos son todas las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sea cual sea su nivel jerárquico o su función. 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). Por consiguiente, 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 dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)



Para conocer el ciclo de la administración de recursos humanos, lo definiremos de la siguiente manera:

3.3.1.1. Reclutamiento

Es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, número suficientes y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización (Mondy, 2005).

Este mismo autor, afirma que el proceso de reclutamiento comienza cuando la planeación de recursos humanos indica que hay necesidad de personal, así la empresa puede evaluar las alternativas de la contratación. Si las alternativas demuestran ser inadecuadas, inicia el proceso de reclutamiento.

Mientras que el autor (Chiavenato, 1999) define el concepto de reclutamiento, como un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Para ver otras definiciones el autor (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009), lo define como el reclutamiento de colaboradores que implica encontrar y atraer candidatos para los puestos vacantes del patrón.

Analizando las tres definiciones anteriores, vemos que coinciden en que las empresas deben emplear el proceso de reclutamiento para futuros colaboradores bien calificados para los puestos vacantes, según la necesidad o la demanda de la organización.

Por consiguiente, las técnicas empleadas en el reclutamiento que destaca (Mondy, 2005), son el reclutamiento por internet, dado que la velocidad del internet y la amplia reserva de talentos que ofrece la web hacen que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable tanto para el que contrata como para el solicitante.



Aunque el reclutamiento por internet no ha reemplazado al reclutamiento tradicional, se ha convertido en una ayuda esencial para las personas encargadas de realizar el proceso de reclutamiento en las empresas.

El autor (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009) propone unas técnicas para planificar y pronosticar el reclutamiento, que están dirigidas a las necesidades de personal, la dotación de candidatos internos y la de los externos.

El pronóstico de necesidad de personal consiste en proyectar los ingresos y después, a partir de ello, estimar el tamaño del personal requerido para alcanzar la demanda del área o de la empresa. Para realizar dichos pronósticos los gerentes deben utilizar herramientas como los análisis de tendencias que estudia las variaciones de empleo de la empresa durante los últimos años, otra herramienta utilizada es el análisis de razón que tiene como principal objetivo realizar pronósticos en la relación histórica entre algún factor causal (volumen de agua producida) y el número de empleados necesarios. Y la última técnica empleada es el diagrama de dispersión que muestra gráficamente la relación entre dos variables como por ejemplo: Número de conexiones de agua potable y el número de empleados fijos.

La otra técnica dirigida a planificar y proyectar el reclutamiento es el Pronóstico de la oferta de candidatos internos, lo que permitirá conocer la cantidad necesaria de empleados calificados para los puestos proyectados y para eso se necesita conocer sus habilidades, es decir sus calificaciones.

Seguido tenemos la técnica de Pronóstico de la oferta de candidatos externos, aquí si en la empresa no existen suficientes candidatos para cubrir los puestos proyectados, la empresa podría proyectar disponibilidad de candidatos externos.

En los párrafos anteriores nos damos a la tarea de definir el concepto, técnicas de reclutamiento, y describir la importancia del reclutamiento por internet. En esta parte describiremos el proceso de reclutamiento y los ambientes tanto externos como internos.



Proceso de reclutamiento

Ha como se definió anteriormente, el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con calificaciones adecuadas; entonces la empresa selecciona a los candidatos que poseen las calificaciones que se aproximan más a las especificaciones del puesto. (Mondy, 2005)

Lo mejor que le puede suceder a las empresas es contratar al mejor personal disponible que nunca había sido tan importante como lo es hoy en día, debido a la competencia global. Además, las decisiones de contratación no pueden ser mejores que las alternativas que se presenten durante las actividades de reclutamiento.

Por lo anterior, el reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal. (Chiavenato, 1999)

Una vez tomada la decisión de reclutar mediante solicitudes formales, el área de recursos humanos tomará como fuentes de reclutamiento los diversos sitios donde hay personas calificadas, como las universidades, colegios o competidores. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos que se usan para atraer colaboradores potenciales hacia la institución, como anuncios en los periódicos, en las radios, el internet y anuncios de bajo costos colocados en universidades, centro comerciales, etc. (Mondy, 2005)

En el reclutamiento se deben considerar los métodos internos y externos; en el primer método la gerencia de recursos humanos debe tener la capacidad de identificar a los empleados actuales que puedan ocupar los puestos cuando éstos estén disponibles, entre las herramientas útiles para este tipo de reclutamiento están las bases de datos de empleados, los anuncios de empleos y los procedimientos de ofertas de empleo.

En el segundo método de reclutamiento, en ocasiones, una empresa debe buscar más allá de sus propias fronteras para encontrar empleados, sobre todo al expandir su fuerza laboral. Las siguientes necesidades requieren un reclutamiento externo:



- 1) Ocupar puestos de primer ingreso,
- 2) Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales y
- 3) Obtener empleados con distintos antecedentes para proporcionar una diversidad de ideas.

3.3.1.2. Selección de personal

Una vez que la empresa cuenta con la cantidad esperada de aspirantes, el siguiente paso consiste en seleccionar a los mejores candidatos para el puesto. La selección de personas forma parte del proceso para aumentar la cantidad de personas y opera justo después del reclutamiento.

Enunciaré varias definiciones de autores expertos en la administración del talento humanos acerca del concepto de selección personal.

Entonces, el proceso de selección consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. (Mondy, 2005).

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

El proceso de selección de personal¹:

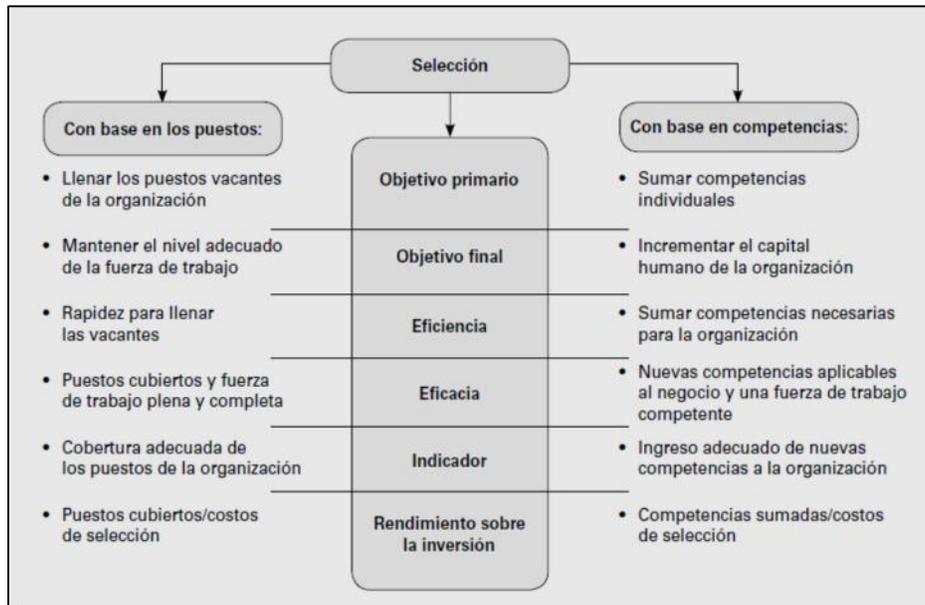
- Entrevista Preliminar: con frecuencia el proceso de selección de personal inicia con una entrevista preliminar. El propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a aquellos que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto. En esta etapa el entrevistador realizará un sinnúmero de preguntas.
- Revisión de solicitudes y currículum vitae: el postulante inicia a llenar la solicitud de empleo, la persona que recibe la solicitud del postulante evalúa si hay un acoplamiento entre el individuo y el puesto al que opta.

¹ Dessler, Gary (2009). Administración de recursos humanos. Págs. 186 - 188.



- Administración y/o aplicación de pruebas: por comodidad es posible clasificar las pruebas según midan habilidades cognitivas (mentales), motoras y físicas, de personalidad e intereses, así como rendimiento.

Esquema N° 3: Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias



Fuente: Administración de recursos humanos.

La aplicación de pruebas no se utiliza como única herramienta de selección, sino es usada para complementar herramientas como entrevistas y las verificaciones de antecedentes.

Se tienen que validar las pruebas, si es necesario en la misma empresa. Sin embargo, si las pruebas demuestran ser válidas en organizaciones similares (generalización de la validez) regularmente es adecuado.

Entrevista de empleo: es una conversación orientada hacia la meta, en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información. Las entrevistas son el método principal que se utiliza para para evaluar a los solicitantes.



Las entrevistas de empleo son especialmente significativas porque se considera que los solicitantes que llegan a esta etapa son los candidatos más prometedores. Los postulantes han sobrevivido a la entrevista preliminar y han tenido calificaciones satisfactorias en las pruebas de selección.

Importancia de la selección de personal:

En tanto, que el reclutamiento alienta a las personas a buscar empleo en una empresa, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas. Por tanto, el éxito del reclutamiento ejerce un impacto fundamental en la selección de la persona idónea al cargo en una empresa.

Una empresa que selecciona empleados de excelente calidad genera enormes beneficios que se repiten cada año, en aquel empleado que permanece en la nómina. Por otro lado, las decisiones de selección deficientes pueden ocasionar un daño irreparable. Una mala contratación puede afectar el estado de ánimo de todo el personal, sobre todo en un puesto donde el trabajo en equipo es fundamental.

Por otra parte, se define el reclutamiento como un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer una buena cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección (Chiavenato, 1999).

Tomando en cuenta lo anterior, a la hora que se toma la decisión de seleccionar a los empleados correctos, es importante tener en cuenta estas tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales².

Desempeño, siempre depende en parte de sus subordinados. Los empleados que poseen las habilidades correctas harán un mejor trabajo por usted y la empresa; los que carecen de esas habilidades, o son bruscos y obstruccionistas, no lo harán de manera eficaz, por lo que su

² Dessler, Gary (2009). Administración de recursos humanos.



desempeño y el de la empresa se verán afectados. El momento para eliminar a los aspirantes indeseables es antes de contratarlos, no después.

Costos, es importante porque es costoso reclutar y contratar empleados. Incluso la contratación y capacitación de un empleado de mostrador puede costar 5,000 dólares o más en honorarios y tiempo de supervisión. El costo total de contratación de un gerente fácilmente podría ser 10 veces mayor, una vez que se suman los honorarios, el tiempo de entrevistas y la verificación de referencias, así como los gastos de viaje y transportación.

Obligaciones legales, es importante porque una contratación incompetente tiene dos implicaciones legales. En primer lugar, las leyes de igualdad en el empleo requieren procedimientos de selección no discriminatorios para los grupos protegidos.

3.3.1.3. Alta y Bajas en la nómina

Pasado los procesos de reclutamiento y selección del nuevo colaborador, el área de recursos humanos de cualquier empresa está en la obligación de realizar el alta en la nómina.

Definiremos el concepto de nómina de acuerdo a la real academia española, se designa la relación de pago donde una empresa recoge los registros financieros de sus empleados. Proviene del latín *nom na*, plural de *nomen*, *nom nis*, que significa ‘nombre’. En ella se encuentran detalladas las asignaciones, deducciones y retenciones de carácter legal y contractual que percibe el trabajador en su salario, y que corresponden a un periodo de tiempo determinado. (Real Academia Española, 2016).

Una nómina, en este sentido, es una herramienta administrativa de la contabilidad que permite realizar el pago de manera legal y organizada a los trabajadores, así como proporcionar información contable de utilidad para el trabajador, la empresa y el organismo encargado de regular las relaciones laborales. (Franklin B. , 2007)

El ciclo de nóminas de una empresa incluye aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para: (Aula Virtual UVG CP Arturo P.H, 2016)



- La contratación y utilización de mano de obra.
- El pago de mano de obra.
- Clasificar, resumir e informar lo que se utilizó y pagó de mano de obra.

Principales funciones en la nómina: (Aula Virtual UVG CP Arturo P.H, 2016)

- Reclutamiento y selección de personal,
- Contratación de personal,
- Llevar las relaciones laborales,
- Preparar informes de asistencia,
- Registro, información y control de la nómina,
- Desembolso de efectivo,
- Promoción y evaluación de personal.

Dentro del ciclo de nóminas podríamos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

(Aula Virtual UVG CP Arturo P.H, 2016)

- Pago de nóminas
- Anticipos de sueldos y préstamos al personal
- Distribuciones de mano de obra
- Otras prestaciones al personal
- Ajustes de nóminas

Formas y documentos importantes para sustentar las altas de nóminas. Ejemplos de formas y documentos importantes del ciclo de nóminas podrían ser: (Aula Virtual UVG CP Arturo P.H, 2016)

- Solicitud de empleo
- Contratos de trabajo
- Informes de tiempo
- Tarjetas de reloj
- Autorización de ajustes de nómina
- Autorización de pagos especiales



- Recibos de pago
- Cheques

El alta en nómina puede liquidarse de forma mensual, quincenal o semanal, según el período de tiempo establecido entre el trabajador y la empresa para el pago, y puede llevarse registro de ella de manera manual o en sistema informático. (Franklin B. , 2007)

Por tanto, se considerará como alta la inclusión en la nómina de un perceptor que no figuraba en la del mes anterior. Las altas en nómina se justificarán con la documentación que en cada caso se indica. Por otro lado, para que pueda tener validez este proceso el encargado del área de recursos humanos debe tener un documento que soporte el acuerdo de nombramiento para el puesto de trabajo. (Franklin B. , 2007)

El ciclo de nómina y personal involucra el empleo y pago de todos los colaboradores, sin importar la clasificación o método con que se determine su compensación, así mismo, se relaciona con las erogaciones y transacciones de los recursos humanos, para llevar a cabo la contratación, utilización y pago de mano de obra e informar lo que se utilizó y pagó en el funcionamiento de estos (Franklin B. , 2007)

Importancia de las altas y bajas de personal en la nómina

En primer lugar es de vital importancia, porque los sueldos, salarios, impuestos a los patrones y otros costos de los mismos son el gasto principal en todas las compañías, también la mano de obra es considerada tan importante en la evaluación del inventario en las compañías, ya que una mala clasificación y adjudicación incorrecta puede resultar en una equivocación considerable en la utilidad neta y por último, las nóminas son un área donde se desperdician grandes cantidades de recursos de la empresa por ineficiencia o por robo por medio del fraude (Franklin B. , 2007).

Descripción del ciclo de personal y nóminas

El ciclo de personal y nóminas comienza con la contratación de personal y finaliza con el pago a los colaboradores por los servicios prestados, los impuestos retenidos y acumulados



en las nóminas y los beneficios. Por tanto, el ciclo involucra la obtención de servicios de los empleados consistentes con los objetivos de la organización y la contabilidad de los servicios de una manera correcta. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

3.3.1.4. Capacitación y desarrollo de empleados

En este capítulo se describe el **proceso básico de capacitación** y el procedimiento que seguirán para identificar los requisitos de capacitación, también la manera de distinguir entre los problemas que puede y no puede resolver con la capacitación; y por último explicar la forma de utilizar las técnicas de capacitación. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Para entender mejor el término de capacitación y desarrollo citaremos a (Mondy, 2005) la capacitación y desarrollo (C y D) es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.

Inducción de los empleados: La cuidadosa selección de empleados no garantiza que su desempeño será eficaz. El potencial es una cosa y el desempeño otra. Incluso los empleados con un alto potencial no pueden realizar su trabajo si no saben qué hacer o cómo hacerlo. Por lo tanto, el siguiente paso consiste en asegurarse de que los empleados sepan qué hacer y cómo hacerlo. Éste es el objetivo de la inducción y capacitación de los trabajadores. (Dessler, 2011).

Proceso de Capacitación: Antes de describir el proceso de capacitación, definiremos el concepto de capacitación, mediante varias citas de autores.

Proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. Significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. (Dessler, 2011)



La capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para sus actividades actuales o las actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus empleos actuales. (Mondy, 2005)

A continuación detallaremos los cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2011):

El primero, el paso del análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.

En el segundo paso, es el diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades. Aquí es posible utilizar las técnicas que se estudian en este capítulo, como la capacitación práctica y el aprendizaje asistido por computadora.

Se puede incluir un tercer paso, la validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.

El cuarto paso consiste en la implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.

El quinto paso es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.

Por otro parte, mencionaremos el proceso de capacitación y desarrollo que concibe el autor (Mondy, 2005)

1. Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo,
2. Establecer objetivos específicos,
3. Seleccionar los métodos de capacitación y desarrollo,



4. Implementar los programas de capacitación y desarrollo y
5. Evaluar los programas de capacitación y desarrollo.

Métodos de Capacitación

Una vez que se haya decidido capacitar a los colaboradores y ha identificado sus necesidades y metas de capacitación, se debe crear un programa. Básicamente implica decidir el contenido real (los cursos y las instrucciones paso a paso, por ejemplo), así como la forma de realizar la capacitación (por ejemplo, en la práctica o por medio de Internet).

Los métodos que las empresas pueden utilizar para dar las capacitaciones, según el autor (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2011):

Capacitación en la práctica: La capacitación en la práctica (CEP) implica que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Todos los trabajadores, desde el empleado de la sala de correspondencia hasta el director general, reciben capacitación en la práctica cuando ingresan a una empresa.

Capacitación por aprendizaje: Los programas de aprendizaje se iniciaron en la Edad Media. La capacitación por aprendizaje es un proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una capacitación en la práctica.

Capacitación para instrucción en el trabajo: Muchos trabajos consisten de pasos que siguen una secuencia lógica y son más fáciles de aprender uno por uno. Este proceso se denomina capacitación para instrucción en el trabajo. Para empezar, enumere todos los pasos necesarios para desempeñar la actividad, cada uno en su secuencia apropiada. Junto con cada paso describa un “punto clave”.

Conferencias: Las conferencias tienen varias ventajas, pues permiten presentar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices, como sucede cuando la fuerza de ventas necesita aprender las características de un nuevo producto.



Aprendizaje programado: Ya sea que el medio que utilice sea un libro de texto, una computadora personal o internet, el aprendizaje programado (o instrucción programada) es un método de autoaprendizaje que sigue pasos y que incluye tres partes:

1. Presentar al aprendiz preguntas, hechos o problemas,
2. Permitir que el aprendiz responda y
3. Proporcionar retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas.

La capacitación basada en medios audiovisuales: Las técnicas de capacitación basadas en medios audiovisuales, como DVD, películas, diapositivas de PowerPoint, videoconferencias, grabaciones de audio o de video, pueden ser muy eficaces y se utilizan con mucha frecuencia.

3.3.1.5. Administración y Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. (Mondy, 2005).

Por otro lado, la evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya:

1. El establecimiento de estándares laborales,
2. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, e
3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel. (Dessler, 2011).



La evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo (Chiavenato, 2009).

Pasos de la evaluación del desempeño³

El proceso de evaluación del desempeño consta de tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y retroalimentar.

Definir el puesto: implica asegurarse de que usted y sus subordinados coinciden respecto a sus obligaciones y sus estándares de trabajo.

Evaluar el desempeño significa: comparar la práctica real de su subordinado con los estándares que se han establecido, lo cual casi siempre implica el uso algún tipo de formulario para calificación.

Además, la evaluación del desempeño requiere de una o más sesiones de retroalimentación, en donde se analizan el desempeño y el progreso del subordinado, a la vez que se planea el desarrollo requerido.

3.4. Normas Técnicas de Control Interno⁴

Las Normas Técnicas de Control Interno (N.T.C.I.), emitidas sobre la base del Marco Integrado de Control Interno, COSO (es una iniciativa conjunta de las cinco organizaciones del sector privado y se dedican a proporcionar el liderazgo de pensamiento a través de la elaboración de marcos y orientación sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude) 2013, para ser implementadas por la Administración Pública, entendiéndose ésta, la que ejerce el Estado por medio de la Administración del Poder Ejecutivo.

3.4.1. Obligatoriedad y compatibilidad de las Normas Técnicas de Control Interno

³ Dessler, Gary (2009). Administración de recursos humanos. Pág. 340.

⁴ Contraloría General de la República (2015). Normas Técnicas de Control Interno.



Las **Normas Técnicas de Control Interno** constituyen el marco de referencia mínimo obligatorio en materia de Control Interno, para que el Sector Público prepare los procedimientos y reglamentos específicos para el funcionamiento y evaluación de sus Sistemas de Administración. Igualmente, toda norma, disposición interna o procedimiento administrativo que establezca el Sector Público, deberá estar en concordancia con estas Normas.

Las Normas aplican en todos los aspectos de la planeación, programación, organización, funcionamiento y evaluación de una Entidad. Sin embargo, no es su propósito limitar o interferir la responsabilidad de la Máxima Autoridad relacionada con el desarrollo de Normas y Políticas a la medida de su Entidad. Por otra parte, deben ser entendidas como instrumentos que contribuyen al cumplimiento de las disposiciones vigentes aplicables a las Finanzas, Presupuesto, Inversiones, Personal y demás Sistemas Administrativos utilizados en la Administración Pública.

3.4.2. Fundamentos de las Normas Técnicas de Control Interno

Las Normas Técnicas de Control Interno han sido actualizadas sobre la base de nuevas disposiciones del Marco Integrado de Control Interno, COS012013, el cual enfatiza que los cinco componentes del COSO original (base para la estructura propuesta por INTOSAI) deben estar presentes y funcionando conjuntamente de manera integrada; además se formalizan con carácter obligatorio los 17 principios relevantes que ayudan a describir los conceptos y prácticas claves asociadas a cada componente de Control Interno bajo el modelo COSO.

3.4.3. Concepto de las Normas Técnicas de Control Interno

Definen el nivel mínimo de calidad o marco general requerido para el Control Interno del Sector Público y proveen las bases para que los Sistemas de Administración (SA) puedan ser evaluados. Mediante la correcta aplicación de las Normas se alcanzan los objetivos del Control Interno.



3.4.4. Marco legal de las Normas Técnicas de Control Interno

De conformidad con lo dispuesto en los Artículos 154 y 155 numeral 1) de la Constitución Política, "La Contraloría General de la República es el Organismo Rector del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado". "Corresponde a la Contraloría General de la República: Establecer el Sistema de Control que de manera preventiva asegure el uso debido de los fondos gubernamentales".

La Ley No. 681, "Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de /a Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado", en los Artículos: 9, numeral 2), literal a) y 30, numeral 1) establece las Atribuciones y Funciones; y el Marco Normativo General para regular el funcionamiento del Sistema de Control y Fiscalización; la Contraloría General de la República expedirá las Normas Técnicas de Control Interno, que constituyen el Marco de Referencia mínimo obligatorio.

3.4.5. Aspectos Técnicos de las Normas Técnicas de Control Interno

Definición y objetivos del control interno

La siguiente definición y otros conceptos generalmente aceptados, constituyen los fundamentos de las **Normas Técnicas de Control Interno**:

Control Interno es un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la Máxima Autoridad, la Administración y demás persona de una Entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos de la Entidad los cuales deberán ser ubicados en la Categorías siguientes:

Administración eficaz, eficiente y transparente, de los recursos del Estado.

Hace referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la Entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a las posibles pérdidas.



Confiabilidad de la información para toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Comprende la calidad de la información financiera y no financiera, interna y externa, y debe abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por las políticas propias de la Entidad. Se refieren al cumplimiento de leyes y regulaciones generales y particulares a las que está sujeta la Entidad.

Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Se refiere al cumplimiento de leyes y regulaciones generales y particulares a las que está sujeta la Entidad.

3.4.5.1. Conceptos fundamentales sobre control interno

En la definición de Control Interno se destacan los siguientes aspectos fundamentales:

- a. El Control Interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo. Incluye una serie de acciones que ocurren en el desarrollo de las operaciones de la Entidad. Este debe reconocerse como una parte integral de los sistemas que utiliza la Administración para regular y guiar sus operaciones, en vez de un sistema separado dentro de la Entidad. En este sentido, el Control Interno se construye como una parte de su estructura para ayudar a la Administración en el manejo de la Entidad y, para lograr sus objetivos y metas.
- b. El Control Interno es ejecutado por personas. La parte fundamental del Control Interno la realizan las personas, no se trata solamente de manual, políticas, sistemas y formularios. Las personas en cada nivel de la Entidad tienen la responsabilidad de ejecutar acciones que hacen que el Control Interno funcione.
- c. Del Control Interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta. Razones como la relación beneficio-costos y la influencia de factores externos pueden limitar la eficacia del control.



- d. El Control Interno está diseñado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas con los Planes y Políticas de la Entidad.
- e. El Control Interno es adaptable a la estructura de la Entidad, es flexible no importando su tamaño y fin que persigue.

3.4.5.2. Un proceso

El Control Interno es definido como un proceso, ya que, a través de una serie de actividades incorporadas en los procesos direccionales, misionales y de apoyo de la Entidad, permiten asegurar razonablemente su funcionamiento.

Como proceso requiere de insumos y recursos de acuerdo a las características específicas de la Entidad, entre ellos el más importante y a la vez el más vulnerable es el recurso humano, es por ello que la definición de responsabilidades dentro de los controles es parte crucial para el éxito de los mismos, puesto que está formalmente constituido dentro de las Normas, Políticas, Planes Estratégicos que están conformados por la Visión, Misión, Objetivos, Metas, Actividades, Procedimientos, Manuales y Guías que definen el actuar de la Entidad.

La repetitividad del control permite disponer de información que refleje lo adecuado de su comportamiento y/o detectar las variaciones que puedan ser signos de alertas que afecten la eficiencia y eficacia de los procesos institucionales.

El Control Interno, como proceso es medible y en función de la estrategia y oportunidad de los resultados de la medición, provee bases sustantivas para la toma de decisiones estratégicas o técnicas que requiera la Entidad.

3.4.5.3. Personas

El Control Interno es ejecutado por la Administración, la cual comprende a la Máxima Autoridad, Directores y demás personal de la Entidad, definiendo para cada nivel de la Administración el papel que debe desempeñar, el cual es trascendental para que su funcionamiento sea efectivo.



La Máxima Autoridad y Directores deben establecer los objetivos de la Entidad, seleccionar y divulgar la estrategia para cumplir su misión y visión, definir la tolerancia de riesgo, bases para determinar el Control Interno necesario para la consecución de sus objetivos.

La Administración debe seleccionar, desarrollar e implementar los controles necesarios para mitigar los riesgos, llevándolo al nivel de aceptación definido por la Máxima Autoridad y Directores.

Es importante que estén definidas claramente las responsabilidades y límites de autoridad, para que el Control Interno sea adoptado e implementado con efectividad y que las personas tengan claridad sobre la alineación que existe entre lo que realizan, el propósito del control y la contribución hacia el cumplimiento de los Objetivos de la Entidad.

Por otra parte, la Administración, en función de su criterio profesional, debe evaluar la efectividad del Control Interno.

3.4.6. Aspectos administrativos de las Normas Técnicas de Control Interno

Verificación de la aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno:

La aplicación de las NTCI será verificada por la Unidad de Auditoría Interna de cada Entidad y por la CGR en el ejercicio del Control Externo Posterior, con el propósito de facilitar la actualización correspondiente de las NTCI.

Certificaciones

La Máxima Autoridad, deberá enviar a la Contraloría General de la República certificaciones sobre:

- a. La concordancia del diseño de su Sistema de Control Interno con las NTCI y el funcionamiento de acuerdo con los objetivos del sistema. Dicha certificación será emitida con una periodicidad semestral.
- b. La CGR proveerá cuestionarios para la expedición de las certificaciones mencionadas en esta sección.



IV. Cuadro de operacionalización por objetivos o hipótesis de investigación

4.1. Hipótesis

Por la falta de un modelo de gestión de riesgo en los procesos internos en el departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN, no se determina el impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



4.2. Cuadro de operacionalización de variables

Tabla N° 7: Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Dimensión del análisis	Definición operacional	Categoría	Fuente	
Caracterizar la planificación estratégica y operativa del área de Recursos Humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN	Planificación Estratégica	Se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos	Formulación de los objetivos organizacionales	Entrevistas	
			Análisis interno de la empresa		
			Análisis externo del ambiente		
			Formulación de alternativas estratégicas		Cuestionario de Normas Técnicas de Control Interno
	Planificación Operativa		Objetivos Estratégicos	Revisión de Documentos	
			Objetivos Específicos		
			Línea de Acción		
			Productos o resultados		
Identificar riesgos en el área de recursos humanos que afecten el cumplimiento de los objetivos organizacionales contemplados en el plan estratégico institucional	Identificación de riesgos	Debe efectuarse utilizando un proceso sistemático para incluir todos los riesgos de la organización y crear una lista de todos los eventos que podrían afectar a la entidad.	Factores Internos	Observación	
			Factores Externos		Entrevistas
				Revisión de Documentos	



Objetivos específicos	Dimensión del análisis	Definición operacional	Categoría	Fuente
Determinar el nivel de los riesgos en el área de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN	Nivel de riesgos	Está determinado por el producto del nivel de probabilidad por el nivel de consecuencias.	Bajo	Cuestionario de Normas Técnicas de Control Interno Entrevistas
			Moderado	
			Alto	
Analizar el impacto de los riesgos en correspondencia de los objetivos estratégicos del área de recursos humanos de la empresa	Impacto del riesgo	Está en función de los efectos o consecuencias generados a la Entidad por la materialización de los riesgos, puede ser de imagen, legal, confidencialidad de la información u operativo	Insignificante	Cuestionario de Normas Técnicas de Control Interno Entrevistas Revisión de Documentos
			Menor	
			Moderado	
			Mayor	
			Catastrófico	
Proponer plan de acción en respuesta a la mitigación de riesgos en el área de recursos humanos de la empresa	Plan de acción	Es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado	Viabilidad	Revisión de Documentos Entrevistas Cuestionario de Normas Técnicas de Control Interno
			Responsable	
			Colaboradores	
			Fecha y periodo de realización	
			Recursos humanos, financieros y logísticos	
			Verificación del indicador	

Fuente: Elaboración propia



V. Metodología de la Investigación

5.1. Tipo de investigación

Esta investigación se lleva 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.

La investigación se encamina a implementar un modelo de gestión de riesgo en los procesos internos del área de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega que servirán como un instrumento de control preventivo en los procesos de gestión, por lo anterior, la investigación es descriptiva, lo que permitió describir, interpretar y concluir a profundidad cómo impactan los riesgos en la consecución de los objetivos.

De acuerdo al nivel de profundidad del conocimiento, la investigación se considera de tipo descriptiva, ya que se pretende identificar la relación de factores que influyen, pero no determinaba la falta de un modelo de gestión de riesgo en los procesos internos el área de recursos humanos. Según la amplitud con respecto al proceso de desarrollo del fenómeno, la investigación es cualitativa porque está orientada a los procesos.

5.2. Universo y Muestra de la investigación

En el presente estudio investigativo el área de estudio está definida por los principales procesos administrativos que lleva a cabo por la encargada del área de recursos humanos, bajo la subordinación de la dirección administrativa de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN.

La muestra que se implementó en la investigación, es la no probabilístico o muestreo intencionado, en la que se aplicó un cuestionario de normas técnicas y se entrevistó a la encargada del departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN.



5.3. Técnicas de recolección de datos

Como parte de la investigación a desarrollar, se describen los métodos de recolección de la información:

Revisión documental: su aplicación consiste en consultar la documentación, tales como reglamento interno, manuales de procedimientos, de organización, de descripción de puestos, código de conducta, convenio colectivo, planes estratégicos y operativos, así como otros libros que contienen información relacionada con el tema de investigación. (Seminario de Investigación I y II, 2015)

Cuestionario de Normas Técnicas de Control Interno: Dirigida a la responsable del área de recursos humanos, encargada de gestionar y aplicar los procesos internos, cuyo desempeño se relaciona con el tema de investigación. (CGR, Normas Técnicas de Control Interno, 2015)

Entrevistas: La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación y fue dirigida a la encargada del departamento de recursos humanos. (Seminario de Investigación I y II, 2015)

5.4. Etapas de la investigación

El procedimiento que se efectuó para la recolección de datos e información es la siguiente:

Selección y autorización de tema: El tema de investigación surgió a mediados de la maestría, con los módulos de Gestión Estratégica del talento humanos impartidos por la docente Msc. Jazmina Ramírez, el módulo de Gestión Financiera y Presupuestaría impartido por el catedrático Msc. Juan Carlos Benavidez y en el módulo de seminario de tesis I y II. El tema en gestión, fue aprobado una vez que la empresa, a través de una carta de solicitud del contenido del tema lo autorizó.

Proceso: Transcurrido el proceso anterior, se aplicó el instrumento de investigación de conformidad a las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Contraloría General



de la República, se formuló preguntas a través de una entrevista, y se utilizó la técnica de observación para constatar la veracidad de la información divulgada, así como la instalación física del área de recursos humanos.

Validación: Una vez finalizada e implementadas las técnicas de recolección de datos anteriores, la información pasó por un proceso de control de calidad, de manera que se tenga una base datos con un margen de error mínimo, y para darle mayor credibilidad la docente de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM – Estelí, Msc. Karla Nolaska Peña Navarrette.

Recursos: la investigación se implementó: Recursos Humanos: Investigador y tutora. Materiales: Impresora, Lapiceros, Computadora, grabadora de celular. Software: Paquete de office 2013.

La investigación se abordó en tres etapas: la etapa de planeación que consistió en la selección y autorización del tema en estudio hasta la entrega y presentación del protocolo, luego vino la implementación que dio inicio con la recopilación de información y finalizó con el análisis de interpretación de datos, y la última etapa del proceso fue la divulgación y exposición de la tesis final.



VI. Análisis de Resultados

En el estudio realizado acerca de la propuesta de modelo gestión de riesgos en los proceso del área de Recursos Humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN en el primer semestre del año 2016, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la CGR de Nicaragua, se implementaron una variedad de herramientas que incluían entrevistas, instrumento para evaluar el componente de evaluación de riesgo, así como la observación de documentos, se obtuvieron los siguientes resultados por objetivos específicos:

6.1. Caracterización de la planificación estratégica y organizacional del área de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN.

Para obtener los resultados esperados en este objetivo se implementaron los instrumentos para recopilar información tal como: encuesta, entrevista y el método de observación directa a documentos que tiene la institución, sin embargo, se utiliza como eje principal de su quehacer el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).

6.1.1. Planificación Estratégica del Departamento de Recursos Humanos

La planeación estratégica de los recursos humanos, tiene como base los principios de la planeación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1995)

De acuerdo, al autor (Serna, 1994), **la planeación estratégica** es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.



En el análisis documental realizado, el proceso de la planificación estratégica del departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN se realizó en base al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEDI que tiene como principal función brindar los medios para conducir a la Empresa Aguadora por la senda de su desarrollo institucional que le facilite, con adecuados índices de eficiencia y eficacia, cumplir con los fines de su creación: “Brindar el servicio de agua potable, recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales” a la población urbana de Jinotega. En este plan se consignan los lineamientos generales, objetivos, resultados e impactos esperados.

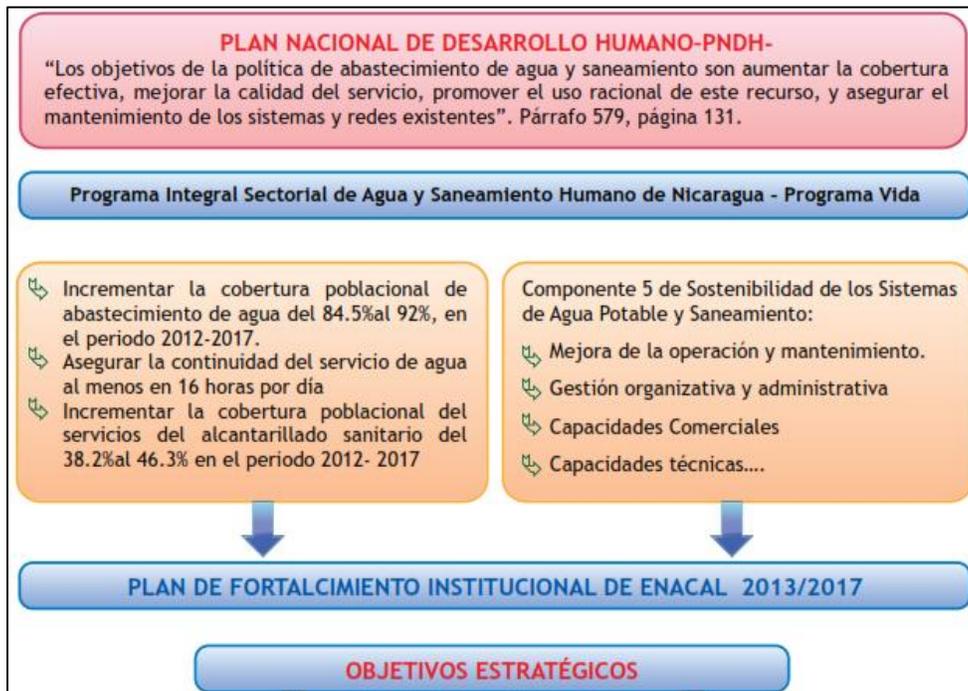
Para continuar con el proceso de la planificación estratégica en el departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega, según el autor (Steiner, 1996) **lo primero** que se tomó en cuenta fue la identificación de las oportunidades y peligros para que escogiera sus mejores decisiones, y en lo particular el área identificó la necesidad que tiene la organización para que su capital humano se encuentre motivado y así la población en general tenga una atención de calidad y calidez.

Siguiendo con el proceso de planificación que sugiere el autor, la empresa debe tomar la decisión de iniciar con el establecimiento de metas organizacionales, definir estrategias y políticas para lograr las metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados (Steiner, 1996).

Para ello, la institución identificó sus políticas a través de las políticas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional – GRUN para el sector de agua y saneamiento las cuales están consagradas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano PNDH, el que dice textualmente: “Los objetivos de la política de abastecimiento de agua y saneamiento son aumentar la cobertura efectiva, mejorar la calidad del servicio, promover el uso racional de este recurso, y asegurar el mantenimiento de los sistemas y redes existentes”. (PEDI, 2013-2017)



Esquema N° 4: Vinculación de las políticas nacionales con el Plan Estratégico



Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

En el esquema N° 4 se muestra claramente cómo la política nacional de agua y saneamiento, contenida en el Plan Nacional de Desarrollo Humano y el Programa Vida es acogida totalmente en la planificación estratégica de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN.

Los objetivos estratégicos para poder cumplir con las necesidades reales de la población urbana son:

- 1) Reducir los volúmenes de agua no contabilizada en cada uno de los sistemas que administra la Empresa Aguadora de Jinotega - EMAJIN.
- 2) Reducir los costos por consumo de energía eléctrica, buscando alternativas y haciendo uso racional y eficiente de los diferentes sistemas electromecánicos.
- 3) Lograr la sostenibilidad financiera de la Empresa en el largo plazo y en el mediano plazo al menos la auto-sostenibilidad operativa.



- 4) Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos pueda contribuir al logro de altos estándares de gestión, con calidad y calidez en la atención a los pobladores.
- 5) Mejorar los servicios de agua y alcantarillado para toda la población a la cual corresponde atender a la EMAJIN.
- 6) Contribuir a preservar y proteger el medio ambiente especialmente los recursos hídricos que garanticen la vitalidad y la integridad de la Madre Tierra, de modo que se garantice la disposición de este elemento vital para el presente y las futuras generaciones.
- 7) Alcanzar la Justicia y Equidad Social en el acceso a los servicios de Agua y Saneamiento de toda la población nicaragüense.

Los primeros cuatro objetivos estratégicos forman parte de una estrategia integral de desarrollo institucional de la Empresa con la certeza que, en la medida que se logren, se estarán garantizando los tres objetivos restantes de la empresa, los cuales se relacionan con brindar más y mejores servicios de agua y saneamiento para toda la población con criterios de justicia y equidad social.

Una vez conocidos los objetivos estratégicos, cada una de las áreas de gestión de la institución deberá evaluar en cuales de los objetivos está involucrado para la formulación, evaluación y monitoreo de Plan Operativo Anual.

En el caso del área de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega - EMAJIN, tiene incidencias en dos objetivos estratégicos:

- Lograr la sostenibilidad financiera de la Empresa en el largo plazo y en el mediano plazo al menos la auto-sostenibilidad operativa y
- Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos pueda contribuir al logro de altos estándares de gestión, con calidad y calidez en la atención a los pobladores.



6.1.2. Plan Operativo Anual

La fase final de una planeación integral es la planificación operativa anual, que consiste en hacer compromisos específicos para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica.

Por consiguiente, la planeación operativa anual consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Además, los planes anuales tienen como principales características:

Una vez que la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN formuló su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEDI para el período 2013 – 2017 cuyos objetivos estratégicos así como las políticas de acción se tomaron como punto de partida para la planificación operativa del año 2014; tales objetivos y estrategias son retomados por el área de recursos humanos en la definición de una estructura institucional que conlleva: Objetivos Estratégicos, Objetivos Específicos, Líneas de Acción y Productos.

Tabla N° 8: Niveles del Plan Operativo Anual

SIGLAS	NIVELES O CONCEPTOS DEL PLAN	
OET	Objetivo Estratégico	Tomado del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de para el 2013-2017
OEP	Objetivos Específicos	Estos ayudan a concretar el logro de los objetivos estratégicos para el período. Se conciben como fase de éstos. Fueron estandarizados en gran medida para facilitar la programación.
LA	Línea de Acción	Estas agrupan y reflejan los efectos de un paquete de productos o resultados homogéneos. Las líneas de acción ayudarán a visualizar indicadores de proceso.
P	Producto	Es la unidad básica de programación y representa un producto o meta concreta que se logra en un período determinado y que se constituye en insumo para generar un impacto.

Fuente: Planificación Operativa Anual 2016.

Proceso General de formulación del Plan Operativo Anual

Preparación de la planificación operativa anual: la alta gerencia da a conocer al departamento de recursos humanos la estructura los lineamientos preliminares para la formulación del plan, con base en la revisión del nivel de ejecución del Plan Estratégico de

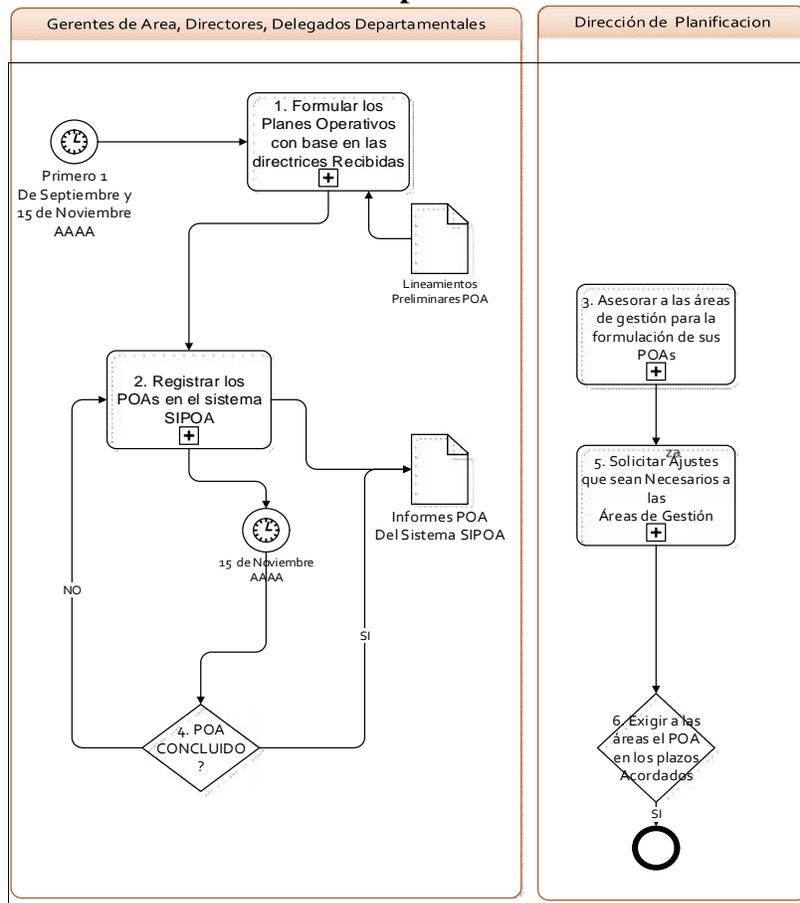


la Empresa, los techos presupuestarios y demás directrices de las autoridades de la Empresa Aguadora de Jinotega.

Formulación: Una vez que el departamento de recursos humanos cuenta con los lineamientos como principales instrumentos para la formulación del plan operativo anual, lo elaboran primeramente en un archivo de Excel, que contiene las metas físicas y financieras por objetivos estratégicos que ejecutarán en el año.

Lo cual, se constató a través de la óptica documental y por entrevistas realizadas a la encargada del área de recursos humanos, y quién nos comunicó que la formulación se viene desarrollando desde año 2013, a través de reuniones con la alta gerencia para definir objetivos específicos, las líneas de acción, los productos y las metas que se ejecutarán en el año.

Esquema N° 5: Proceso de Planificación Operativa Anual



Fuente: Manual de Planificación Operativa Anual.



Registro del Plan Operativo Anual: Seguido de la formulación, la funcionaria encargada del área de recursos humanos procede a ingresarlo a través de una herramienta informática llamada Sistema de Planificación Operativa Anual – SIPOA, una vez finalizada la actividad, tiene que generar reportes para validar la información, si es necesario realizar algún cambio, se notifica a alta gerencia para su aprobación.

Supervisión y acompañamiento: Establecida la formulación y el registro del plan operativo anual, el departamento de recursos humanos debe realizar la supervisión y acompañamiento para identificar a tiempo las dificultades que se pueden presentar en la ejecución de las actividades, con eso garantizan la calidad de los resultados esperados.

Monitoreo: el departamento de recursos humanos debe garantizar el logro de los resultados y con ello de los objetivos e impactos esperados de la programación operativa de la empresa, para ello realizan reuniones mensuales con el equipo de trabajo respectivo, para revisar informe de avance y acordar medidas para el cumplimiento de los productos.

6.1.3. Caracterización del área de recursos humanos – EMAJIN

¿La entidad cuenta con unidad de recursos humanos, que cumple con las funciones técnicas relativas a la administración y desarrollo de personal?

Efectivamente la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN, cuenta con una unidad de recursos humanos, cuya responsable es una personas; depende de la dirección administrativa y cumple con las funciones de reclutamiento, selección, contratación, alta en la nómina para colaboradores permanentes como eventuales, inducción al personal de nuevo ingreso, capacitación, reporte de accidentes laborales, descansos, subsidios del INSS, acciones del personal (altas y bajas y traslados) y el control de vacaciones.

¿Cuáles es el objetivo que percibe el área de recursos humanos?

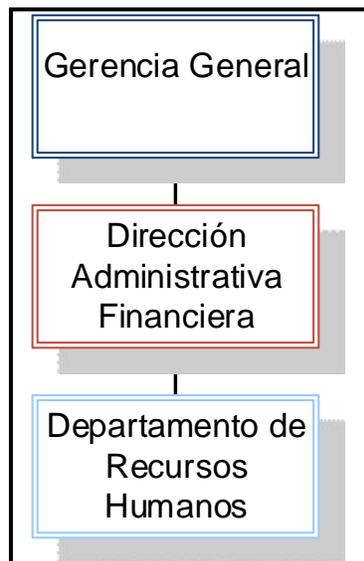
Garantizar los recursos humanos requeridos por la empresa en tratarlos, desarrollador y evaluarlos, así mismo, el pago de los trabajadores y la administración del convenio colectivo y atender las diferentes necesidades de capacitaciones.



Así mismo, sirve de base y apoyo administrativo para el desarrollo de tareas en materia de Recursos Humanos que garanticen el cumplimiento y ejecución de las políticas, normas y procedimientos establecidos para lograr una operatividad más efectiva en el alcance de las diferentes acciones de personal.

El departamento de Recursos Humanos es un puesto de apoyo que depende jerárquicamente de la Dirección Administrativa Financiera y para el cumplimiento de sus objetivos está conformada por puestos de trabajo y personal que lo integra.

Esquema N° 6: Estructura orgánica del departamento de Recursos Humanos



Fuente: Manual de Organización.

El departamento de recursos humanos ejerce su autoridad sobre el personal que la conforma a través del Jefe de departamento.

También el departamento de Recursos Humanos es responsable ante la Dirección Administrativa Financiera de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación y control del personal de la empresa y sus filiales, así como de la elaboración y distribución de la planilla.



Por otro lado, dicha área en el normal desarrollo de sus funciones establecerá coordinación internamente con las direcciones Administrativa Financiera, Comercial, Técnica y filiales.

Las funciones generales del departamento de recursos humanos son:

- Cumplir con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la Gerencia General y Junta Directiva, para la administración de los Recursos Humanos de la empresa.
- Realizar las contrataciones del nuevo personal.
- Controlar el registro de llegadas tarde del personal de la empresa y sus filiales para efectos de las deducciones, en concepto de llegadas tarde y ausencias injustificadas de los empleados.
- Ejecutar, supervisar y controlar la elaboración de la nómina de pagos del personal de la empresa.
- Elaborar solicitudes de cheques por pago de vacaciones, planilla y liquidaciones finales del personal.
- Enviar los requerimientos de capacitación del personal de la empresa y sus filiales a la Gerencia General.
- Mantener registros de la información relacionada con las actividades de capacitación efectuadas.
- Mantener registros de las órdenes de reposo, entregadas por los empleados subsidiados, y de los empleados jubilados y efectuar su trámite.
- Garantizar la realización de trámites de ingresos al INSS de los empleados confirmados en sus cargos y elaborar reporte de ingreso del mismo.
- Garantizar las gestiones ante el INSS relacionadas con los casos de jubilaciones de los empleados de la empresa.
- Mantener actualizados los expedientes del personal contratado en la empresa y sus filiales.
- Garantizar la elaboración de los programas de vacaciones de los empleados de la empresa y asegurar su ejecución por parte de las áreas.
- Aplicar las políticas de personal emanadas por la Gerencia General en relación a las diversas acciones de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, promoción, etc.). (Jinoteга, 2000)



De acuerdo a las funciones anteriores el departamento de recursos humanos tiene el siguiente ciclo de administración de personal:

¿Cuándo se realizan las propuestas de cargos nuevos y porque lo hacen?

Las propuestas de plazas nuevas surgen por crecimiento de la empresa, también cuando se acumulan trabajos ya sean para ejecutar nuevas instalaciones para servicios nuevos de agua potable y alcantarillado sanitario, para lavados de los tanques, entonces surge la necesidad de contratar temporalmente al trabajador por período corto que va desde un mes hasta el máximo de dos meses.

Reclutamiento

El autor (Mondy, 2005) define reclutamiento como el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, número suficientes y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.

Por su parte, el autor (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) lo define como un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Tomando en consideración las definiciones anteriores y de la aplicación de la entrevista, la encargada del departamento de recursos humanos de la empresa aguadora de Jinotega explicó que, cuando existe la necesidad de contratar a un nuevo colaborador recurren primeramente a candidatos dentro de la institución, siempre y cuando cumplan con los requisitos del perfil del puesto; en el caso que no encuentran a lo interno, proceden al reclutamiento externo por medio del banco de recurso o publican la plaza en periódicos.

A continuación, se presenta el procedimiento formal para reclutar un nuevo colaborador:



Tabla N° 9: Procedimiento de reclutamiento de personal

EMPRESA AGUADORA DE JINOTEGA		
	Departamento de recursos humanos	Elaboración:
		Revisión:
Procedimiento 1: Reclutamiento de Personal		
Objetivo: Garantizar el número necesario de candidatos para llenar una plaza vacante o plaza nueva.		
Norma: En un periodo máximo de 8 días y mínimo de 3 días, que cumplan con los requisitos básicos del puesto.		
Lineamiento: Curriculum de candidatos con documentos necesarios para ocupar el puesto.		
Actividad	Participantes	Descripción de Actividades
	Jefe de área solicitante	1. Surge la necesidad de llenar una plaza, que puede ser una vacante o un puesto nuevo.
	Jefe de área solicitante	2. Solicita autorización para solicitud de personal al Director correspondiente.
	Jefe área solicitante	3. Envía solicitud de personal a Gestión de Desarrollo Organizacional con el visto bueno del Director indicando el tipo de contrato a realizarse.
	Departamento de Recursos Humanos	4. Consulta perfil del puesto y remuneración
	Departamento de Recursos Humanos	5. Solicita al Jefe de área solicitante prepare prueba técnica y de conocimiento necesaria para el puesto.
	Departamento de Recursos Humanos	6. Verifica si existen candidatos idóneos a nivel interno, si no existen procede al reclutamiento externo continúa el procedimiento en el paso N° 6
	Departamento de Recursos Humanos	7. Verificar si los candidatos internos que reúnen los requisitos están interesados en aplicar al puesto. Si existe al menos uno pasa a procedimiento de selección de lo contrario pasa al paso N°
	Departamento de Recursos Humanos	8. Verificar si existen suficientes candidatos idóneos en el banco de datos externo. Si no existen continúa en el paso N° 7.
	Departamento de Recursos Humanos	9. Elabora anuncio para publicación en los medios indicando los requisitos del puesto, documentación requerida y fechas para recepción de ofertas.

Fuente: Manual de procedimiento de Recursos Humanos.



Selección

Una vez que la empresa cuenta con la cantidad esperada de aspirantes, el siguiente paso consiste en seleccionar a los mejores candidatos para ocupar el puesto ofertado.

Así la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

Haciendo una comparación con el concepto anterior, el departamento de recursos la empresa aguadora de Jinotega sigue el proceso de seleccionar al candidato más idóneo que cumpla con los requisitos del perfil, competencias cardinales y específicas, para así realizar las pruebas psicométricas y técnicas.

Las actividades para garantizar el ingreso del mejor talento humano a la empresa, se lleva a cabo a través de la encargada del departamento de recursos humanos en conjunto con los directores (as) de las áreas solicitantes y son:

1. Verifican que los expedientes tengan toda la documentación pertinente.
2. Convocan a candidatos con expedientes completos para evaluaciones técnicas, de conocimiento y psicométricas.
3. Aplican y certifican pruebas técnicas y de conocimiento.
4. Aplican y certifican pruebas psicométricas.
5. Recopila y analiza resultados de pruebas.
6. Selecciona a los mejores candidatos que cumplen con el estándar mínimo.
7. Presenta expedientes de los candidatos seleccionados al Jefe de área solicitante.
8. Cita a los candidatos seleccionados y realiza entrevista.
9. Selecciona y remite el expediente del candidato elegido a Gestión de Desarrollo Organizacional.
10. Comunica y verifica la disponibilidad del candidato. Si no hay disponibilidad se regresa al paso N° 9.



11. Remite el expediente del candidato elegido al Jefe de Recursos Humanos para el procedimiento de contratación.

Como podemos observar la empresa realiza un proceso de selección de acuerdo a los que citan los autores en diferentes libros, tales como:

El proceso de selección de personal⁵:

- Entrevista Preliminar: con frecuencia el proceso de selección de personal inicia con una entrevista preliminar. El propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a aquellos que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto. En esta etapa el entrevistador realizará un sinnúmero de preguntas.

- Revisión de solicitudes y currículum vitae: el postulante inicia a llenar la solicitud de empleo, la persona que recibe la solicitud del postulante evalúa si hay un acoplamiento entre el individuo y el puesto al que opta.

- Administración y/o aplicación de pruebas: Por comodidad es posible clasificar las pruebas según midan habilidades cognitivas (mentales), motoras y físicas, de personalidad e intereses, así como rendimiento

⁵ Dessler, Gary (2009). Administración de recursos humanos. Págs. 186 - 188.



Tabla N° 10: Procedimiento de selección de personal

EMPRESA AGUADORA DE JINOTEGA		
	Departamento de Recursos Humanos	Elaboración:
		Revisión:
Procedimiento 2: Selección de Personal		
Objetivo: Garantizar el ingreso del mejor Recurso Humano a la Empresa.		
Norma: La Selección deberá realizarse en un periodo máximo de 1 semana.		
Lineamiento: Los aspirantes que reúnan los requisitos deberán realizar: a) Técnicas – b) Psicométricas – c) De Conocimiento		
Actividad	Participantes	Descripción de Actividades
	Departamento de Recursos Humanos	1. Verifica que los expedientes tengan toda la documentación pertinente.
	Departamento de Recursos Humanos	2. Convoca a candidatos con expedientes completos para evaluaciones técnicas, de conocimiento y psicométricas.
	Jefe de área solicitante.	3. Aplica y certifica pruebas técnicas y de conocimiento.
	Departamento de Recursos Humanos	4. Aplica y certifica pruebas psicométricas
	Departamento de Recursos Humanos	5. Recopila y analiza resultados de pruebas
	Departamento de Recursos Humanos	6. Selecciona a los mejores candidatos que cumplen con el estándar mínimo.
	Departamento de Recursos Humanos	7. Presenta expedientes de los candidatos seleccionados al Jefe de área solicitante.
	Jefe de área solicitante	8. Cita a los candidatos seleccionados y realiza entrevista.
	Jefe de área solicitante	9. Selecciona y remite el expediente del candidato elegido a Gestión de Desarrollo Organizacional.
	Departamento de Recursos Humanos	10. Comunica y verifica la disponibilidad del candidato. Si no hay disponibilidad se regresa al paso N° 9.
	Departamento de Recursos Humanos	11. Remite el expediente del candidato elegido al Jefe de Recursos Humanos para el procedimiento de contratación.
	Fin del procedimiento	

Fuente: Manual de procedimiento de Recursos Humanos.



Contratación

En entrevista realizada a Responsable del departamento de Recursos humanos señala lo siguiente con respecto a la contratación del nuevo colaborador: la dirección de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega deberá regirse de acuerdo al manual de procedimiento establecidos y en la legislación laboral en lo relativo a Contratación de nuevo personal como reposición de vacantes. Conforme capítulo 2 Normas Técnicas de Control Interno.

Así mismo se le preguntó en la entrevista a la encargada del departamento de recursos humanos que si existía un formato de contrato para nuevos empleados, y nos respondió que sí existe, y que es utilizado para colaboradores permanentes eventuales.

Por otro lado, el departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega no realiza el proceso de contratación para trabajadores de proyectos o programas que está involucrados directamente con la institución.

Por tanto, en el cuadro siguiente se detalla el proceso que se debe llevar a cabo:



Tabla N° 11: Procedimiento de contratación de personal

EMPRESA AGUADORA DE JINOTEGA		
	Departamento de Recursos Humanos	Elaboración:
		Revisión:
Procedimiento 3: Contratación de Personal		
Objetivo: Cumplir con lo establecido en la legislación laboral.		
Norma: El trabajador debe de firmar su contrato a más tardar el primer día de trabajo.		
Lineamiento: Elaborar y organizar el expediente en una semana máximo		
Actividad	Participantes	Descripción de Actividades
	Jefe de Recursos Humanos	1. Recibe expediente para elaboración de contrato.
	Jefe de Recursos Humanos	2. Elabora contrato de trabajo al menos un día antes de iniciar sus labores.
	Jefe de Recursos Humanos	3. Entrega contrato de trabajo a la Gerencia General para firma y sello.
	Gerente General	4. Revisa contrato de trabajo, autoriza o regresa a Recursos Humanos para correcciones indicadas.
	Gerente General	5. Entrega a Recursos Humanos el Contrato de trabajo firmado y sellado.
	Jefe de Recursos Humanos	6. Entrega contrato de trabajo al candidato seleccionado para su firma.
	Jefe de Recursos Humanos	7. Entrega copia del contrato al trabajador.
	Jefe de RRHH	8. Elabora expediente del trabajador.
	Fin del procedimiento	

Fuente: Manual de procedimiento de Recursos Humanos.

Inducción y Capacitación del personal

Inducción

La cuidadosa selección del nuevo talento humano es una cosa y el desempeño otra, incluso los colaboradores con un alto potencial no pueden realizar su trabajo si no saben qué hacer o cómo hacerlo.

Por lo tanto, el siguiente paso consiste en asegurarse de que los trabajadores sepan qué hacer y cómo hacerlo, éste es el objetivo de la inducción y capacitación de los trabajadores. (Dessler, 2011).



Siguiendo la secuencia de la entrevista realizada a la encargada del departamento de recursos humanos, nos comentó que, de acuerdo al puesto de trabajo del nuevo colaborador contratado, la empresa procura que se incorpore rápidamente a la cultura de la empresa, a través de una presentación en PowerPoint que se realiza con el objetivo brindarle al nuevo trabajador una adecuada orientación que le permita una pronta adaptación, integración y ambientación inicial a la empresa.

Así mismo, esta presentación contiene los antecedentes históricos de la empresa, como se creó la empresa, la misión, visión, los valores, las competencias cardinales, los objetivos estratégicos, el organigrama, también se le elabora una introducción breve de los manuales de la organización, de función, y procedimientos, se le muestra un video del diagrama de cómo está conformada la red de agua y saneamiento de Jinotega, San Rafael del Norte y San Sebastián de Yalí, así como, los proyectos que se están desarrollando actualmente, reglamento interno personal, el convenio colectivo.

En esa misma presentación se le enseña los equipos de protección por parte de higiene y seguridad del trabajo, se le explica las causas por las cuales puede finalizar el contrato, sus prestaciones sociales de leyes como vacaciones, aguinaldo, indemnización por años de servicios y por cargos de confianza y por últimos se le muestran fotos en donde están ubicadas todas las instalaciones de la empresa.

En el caso de que el puesto al cual se va a desempeñar el nuevo trabajador requiera mayor responsabilidad, se procura de que vaya al punto de trabajo para mostrarle físicamente su puesto trabajo, como, por ejemplo, el puesto de operador de pozos, operador de planta de tratamiento de aguas servidas.



Tabla N° 12: Procedimiento de Inducción de personal

	EMPRESA AGUADORA DE JINOTEGA	
	Departamento de recursos humanos	Elaboración: Revisión:
Procedimiento 4: Inducción de Personal		
Objetivo: Introducir al trabajador a la cultura organizacional de la empresa.		
Normas: Presentación del video de inducción, entregarle el reglamento interno de personal, convenio colectivo y Manuales correspondientes.		
Lineamiento: Los responsables de realizar la inducción serán: Inducción general: Recursos Humanos / Inducción específica: Jefe inmediato.		
Actividad	Participantes	Descripción de Actividades
	Departamento de Recursos Humanos	1. Convoca a nuevo trabajador a reunión de inducción.
	Departamento de Recursos Humanos	2. Presenta video institucional y proporciona políticas de la empresa al trabajador de nuevo ingreso, el tiempo requerido a utilizar será de un día a más tardar.
	Jefe de área	3. Induce en la parte técnica al trabajador y el tiempo requerido será máximo de tres meses que es el tiempo de adaptación del trabajador.
	Jefe de área	4. Realiza evaluación del trabajador de nuevo ingreso, si es satisfactoria solicita confirmación en el puesto, de lo contrario solicita cancelación de contrato y regresa al paso N° 9 del procedimiento de selección.
	Fin del procedimiento	

Fuente: Manual de procedimiento de Recursos Humanos.

Capacitación

Proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. Significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. (Dessler, 2011).

Los cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo según (Mondy, 2005):

1. Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo,
2. Establecer objetivos específicos,
3. Seleccionar los métodos de capacitación y desarrollo,
4. Implementar los programas de capacitación y desarrollo y



5. Evaluar los programas de capacitación y desarrollo

Claro está, que después de terminados los procesos anteriores y de leer los conceptos de autores acerca del proceso de capacitación, la empresa está en la obligación cumplir con un proceso de capacitación tanto para nuevos colaboradores como para los que permanecen en la misma y también de acorde a las necesidades de cada área.

Por tanto, a la encargada del departamento de recursos humanos se le preguntó acerca de: ¿Cómo planifican las capacitaciones?

La empresa a través del departamento de recursos humanos establece en su convenio colectivo 2016 – 2018 que las capacitaciones al personal deberán ajustarse al presupuesto mensual y anual y a los fondos del 2% del INATEC.

Existe una comisión mixta de Higiene y Seguridad conformada por dos representantes de los trabajadores con sus respectivos suplentes y dos representantes de la parte empleadora son sus suplentes, en donde elaboraron un plan anual de capacitaciones tomando en consideración las necesidades tanto de la empresa como del departamento que lo solicita. Para brindar las capacitaciones se debe coordinar en conjunto con otras instituciones como el INSS, Ministerio de Trabajo e INATEC.

El INATEC les brinda de acuerdo a la necesidad de la empresa, capacitaciones enfocadas a cursos de fontanería, electricidad, informática, etc. Una vez seleccionada la capacitación se anuncian a través de correo electrónico y mural que se desarrollarán capacitaciones, se forman grupos grandes entre trabajadores nuevos y trabajadores viejos. Las capacitaciones por general son anuales.

Otros tipos de capacitaciones son las que se realizan en conjunto con el INSS, Ministerio de Trabajo acerca de riesgo laboral, manipulación de equipos, este tipo de capacitaciones son priorizadas para puestos como operadores de pozos que manipulan todo el tiempo químico, para reducir el riesgo laboral.



Por otro lado, la dirección de planificación brinda asistencia de formulación y monitoreo en el tema del Plan Operativo Anual, que se realizan tres veces al año. Así mismo, las demás gerencias como La Comercial brindan capacitaciones acerca del manejo y actualización del sistema informático comercial.

Tabla N° 13: Procedimiento de diseño y desarrollo de planes de capacitación

EMPRESA AGUADORA DE JINOTEGA		
	Departamento de recursos humanos	Elaboración:
		Revisión:
Procedimiento 7: Diseño y desarrollo de planes de capacitación		
Objetivo: a) Implementar el desarrollo de planes de carrera, b) Mejorar la eficiencia y eficacia del personal y c) Fortalecer la cultura organizacional		
Norma: Los planes de capacitación deberán realizarse anual o semestralmente.		
Lineamiento: Los planes de capacitación deberán ser previamente aprobados por la gerencia para incluirlos en el presupuesto.		
Actividad	Participantes	Descripción de Actividades
	Departamento de Recursos Humanos	1. Analizar los resultados de la evaluación por competencias.
	Departamento de Recursos Humanos	2. Hacer un listado de necesidades de capacitación del personal.-
	Departamento de Recursos Humanos	3. Hacer un plan de carrera priorizando las necesidades según el cargo que desempeña el trabajador.-
	Departamento de Recursos Humanos	4. Reunión con los jefes y presentar propuesta de capacitación.
	Departamento de Recursos Humanos	5. Jefes evalúan la propuesta de capacitación si esta de cuerdo la acepta de lo contrario eleva sus observaciones a Gestión de desarrollo organizacional.
	Departamento de Recursos Humanos	6. Si es aceptado se le solicita a la gerencia autorización para incluirlo en el presupuesto.
	Fin de procedimiento	

Fuente: Manual de procedimiento de Recursos Humanos.



Pago de nóminas:

Alta es la inclusión en la nómina de un perceptor que no figuraba en la del mes anterior. Las altas en nómina se justificarán con la documentación que en cada caso se indica. Por otro lado, para que pueda tener validez este proceso el encargado del área de recursos humanos debe tener un documento que soporte el acuerdo de nombramiento para el puesto de trabajo. (Franklin B. , 2007)

En la entrevista que se le realizó a la encargada del departamento de recursos humanos, describe que las bajas en nómina se realizan únicamente por despido, renuncia, jubilación y rotación de personal, y la persona encargada de aplicar las bajas es ella misma, siempre que tenga los documentos soportes para realizar la baja. Teniendo los soportes, inmediatamente se graba en el sistema de nómina y se procede a gestionar la liquidación o el cambio de cargo y salario si lo amerita.

Siguiendo con la entrevista, la encargada del área define como altas en el sistema de nómina a los nombramientos de colaboradores temporales o permanentes, y se graban en módulos separados.

La responsable del departamento de recursos humanos debe establecer un sistema de nómina objetivo y adecuado para los puestos existentes en la empresa, además deberá mantenerse actualizadas las funciones, valuación de puestos y el tabulador de salarios.

La encargada del departamento de recursos humano informa a lo inmediato todo lo relacionado a movimiento de personal, ya sea por altas, bajas, promociones.



Tabla N° 14: Procedimiento para elaboración de nómina

		EMPRESA AGUADORA DE JINOTEGA	
		Departamento de recursos humanos	Elaboración: Revisión
Procedimiento: Elaboración de nómina			
Objetivo: Garantizar la revisión y autorización oportuna de nómina para evitar atrasos en el pago.			
Norma: a) Deberá controlarse quincenalmente verificando el cumplimiento con las fechas establecidas en el plan de trabajo. b) Deberá elaborarse la nómina los 13 y 29 de cada mes, a más tardar.			
Lineamiento: Utilizar pizarra de corcho con chinchas de colores, mensualmente en la oficina de Recursos Humanos y será suministrada la información por el Resp. De dicha oficina.			
No.	Actividad	Participantes	Descripción de Actividades
1.		Resp. Dpto. de Recursos Humanos.	Los días 13 y 29 de cada mes (si son días hábiles) introducen en el sistema todos los movimientos de la quincena, préstamos, horas extras y subsidios alimenticios.
2.		Resp. Dpto. de Recursos Humanos.	Remite al Departamento de contabilidad la nómina con sus soportes.
3.		Resp. del Dpto. de Contabilidad	Revisa nómina, si está correcta la acepta, en caso contrario la regresa para su devolución.
4.		Resp. Dpto. de Recursos Humanos.	Elabora solicitudes de cheque y autorización de desembolso para pago de planilla.
5.		Resp. Dpto. de Recursos Humanos.	Remite solicitudes de cheque y autorización de desembolso al Director Administrativo Financiero.
6.		Resp. Dpto. de Recursos Humanos.	Digita nómina.
7.		Resp. Dpto. de Recursos Humanos.	Envía nómina por correo electrónico al BAC.
8.		Resp. Dpto. de Recursos Humanos.	Verifica el cumplimiento con las fechas establecidas para elaboración de nómina.
9.		Resp. Dpto. de Recursos Humanos.	Coloca en un lugar visible los resultados a través de una representación gráfica del semáforo.



10.		Resp. Dpto. de Recursos Humanos.	Si el resultado es el óptimo, el semáforo estará en verde y deberá mantenerlo, caso contrario toma las medidas pertinentes para ajustarse al presupuesto.
11.		Fin del procedimiento.	

Fuente: Manual de procedimiento de Recursos Humanos.

6.2. Identificar riesgos en el área de recursos humanos que afecten el cumplimiento de los objetivos organizacionales contemplados en el plan estratégico.

El proceso para realizar la identificación de riesgos se ha tomado como base los objetivos estratégicos y los procesos descritos en los manuales de procedimientos vigentes, para el departamento de recursos humanos. Esto implica la descripción de los posibles riesgos internos y externos, ya que su ocurrencia podría generar consecuencias que impacten negativamente y afecten el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

A través de observación documental en el departamento de recursos humanos, se conoció los objetivos contenidos en Plan Operativo Anual que desglosan del Plan de Desarrollo Institucional de la empresa Aguadora de Jinotega. De los siete objetivos estratégicos, el área de recursos humanos incide en dos:

- **Objetivo Estratégico N°3:** Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa.
- **Objetivo Estratégico N°4:** Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos de la empresa puedan contribuir al logro de altos estándares de gestión, en beneficio de toda la población usuaria de los servicios.

Los riesgos identificados en el ciclo del departamento de recursos humanos y que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, son:



Objetivo Estratégico N°3: Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa

Tabla N° 15: Matriz de identificación de riesgo en el ciclo de Reclutamiento

Empresa Aguadora de Jinotega											
Matriz de Evaluación de Riesgos											
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa											
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Factores externos					Factores internos			Efectos/consecuencias
			Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Proveedores	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	
Garantizar el número necesario de candidatos para llenar una plaza vacante o plaza nueva.	Productividad	Baja productividad							X		Bajan los ingresos para pagar gastos
	Reclutamiento	Reclutamiento por afinidad							X		Mal ambiente laboral
	Vacantes internas	Inexistencia de colaboradores aspirantes a vacantes internas							X		Gastos en ciclo de personal

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de gestión de riesgo aplicada



Tabla N° 16: Matriz de identificación de riesgo en el ciclo de selección

Empresa Aguadora de Jinotega											
Matriz de Evaluación de Riesgos											
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa											
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Factores externos					Factores internos			Efectos/consecuencias
			Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Proveedores	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	
Garantizar el ingreso del mejor Recurso Humano a la Empresa.	Pruebas	Mala aplicación de pruebas								X	Proceso de inducción lento y costoso

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de gestión de riesgo aplicada

Tabla N° 17: Matriz de identificación de riesgo en el ciclo de Contratación

Empresa Aguadora de Jinotega											
Matriz de Evaluación de Riesgos											
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa											
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Factores externos					Factores internos			Efectos/consecuencias
			Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Proveedores	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	
Cumplir con lo establecido en la legislación laboral	Requisitos	Modificación de requisitos que afecten el trámite de								X	Retraso en los procesos de la



Empresa Aguadora de Jinotega											
Matriz de Evaluación de Riesgos											
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa											
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Factores externos					Factores internos			Efectos/consecuencias
			Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Proveedores	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	
		contratación									administración.
	Controles	Ausencia de controles o estándares para la elaboración de contratos								X	Falta de transparencia en la elaboración de contratos.

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de gestión de riesgo aplicada



Tabla N° 18: Matriz de identificación de riesgo en el ciclo de Inducción

Empresa Aguadora de Jinotega											
Matriz de Evaluación de Riesgos											
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa											
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Factores externos					Factores internos			Efectos/consecuencias
			Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Proveedores	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	
Introducir al trabajador a la cultura organizacional de la empresa	Adaptación	Lenta adaptación al puesto de trabajo							X		Mala realización de funciones
	Normas, políticas	Desconocimiento de las Normas, Políticas de la empresa							X		Bajo rendimiento
	Desmotivación	Desmotivación del nuevo colaborador						X			Bajo rendimiento

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de gestión de riesgo aplicada



Tabla N° 19: Matriz de identificación de riesgo en el ciclo de Capacitación

Empresa Aguadora de Jinotega											
Matriz de Evaluación de Riesgos											
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa											
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Factores externos				Factores internos				Efectos/consecuencias
			Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Proveedores	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	
Implementar el desarrollo de planes de carrera laboral	Desempeño	Deficiente desempeño laboral								X	Incumplimiento de objetivos de la empresa
	Repuesta a solicitudes	Incumplimiento en las respuestas a solicitudes y requerimientos								X	Cuellos de botellas en los procesos
	Competitividad	Baja competitividad								X	Bajo desempeño

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de gestión de riesgo aplicada



Objetivo Estratégico N°4: Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos de la empresa puedan contribuir al logro de altos estándares de gestión, en beneficio de toda la población usuaria de los servicios

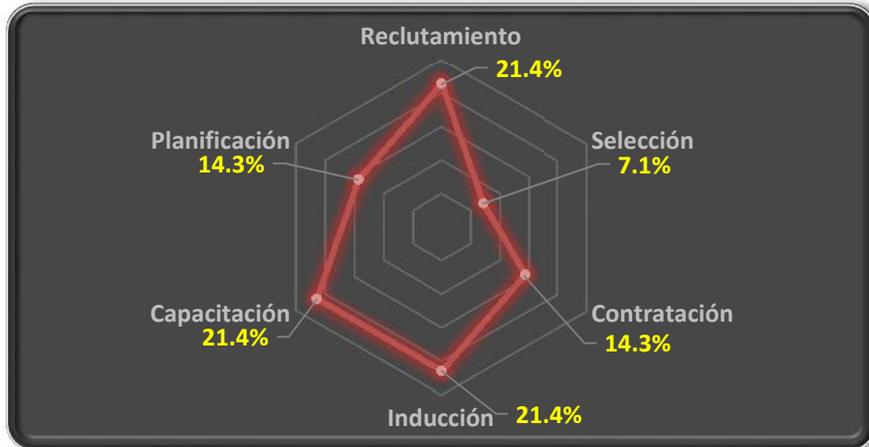
Tabla N° 20: Matriz de identificación de riesgo en el Planificación

Empresa Aguadora de Jinotega											
Matriz de Evaluación de Riesgos											
Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos de la empresa puedan contribuir al logro de altos estándares de gestión, en beneficio de toda la población usuaria de los servicios											
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Factores externos					Factores internos			Efectos/consecuencias
			Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Proveedores	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	
Lograr que la EMAJIN cuente con Planificación Estratégica y Operativa, aprobada por las Autoridades de la Empresa y Compartida por todos los niveles de gestión de la Empresa	POA	Sin formulación del POA								X	No puedan llevar un control de las actividades diarias, mensuales y anuales
	Objetivos	Desconocimiento de los objetivos estratégicos de la organización								X	Personal no se pueda integrar a las actividades para alcanzar el logros de los objetivos

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de gestión de riesgo aplicada



Gráfico N° 1: Distribución porcentual de riesgo por ciclo de recursos humanos



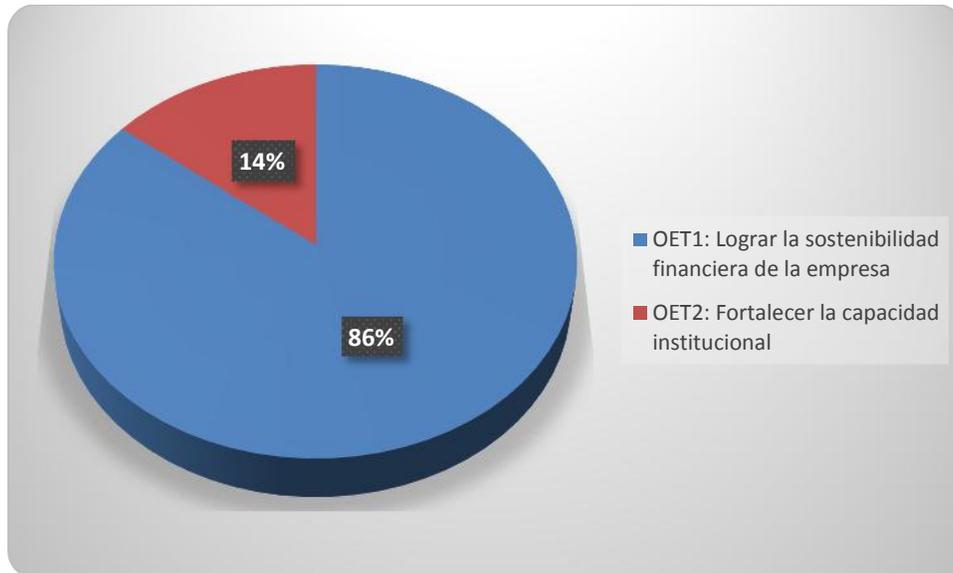
Fuente: Elaborado a partir de la matriz de identificación de riesgo

Como se puede observar en el gráfico N°1, los riesgos que podrían afectar los objetivos de la empresa y que dentro de estos objetivos tenemos el ciclo de recursos humanos; con el mayor porcentaje tenemos: el reclutamiento, la inducción y la capacitación con un 21.4% respectivamente, con respecto al reclutamiento tenemos que a pesar de que la encargada de recursos humanos aplica las funciones establecidas en el manual de procedimiento, la alta dirección toma decisiones acerca del reclutamiento tanto interno como externo, y es ahí donde se está generando los riesgos. Con respecto, a la inducción se identificó que los colaboradores no están teniendo el resultado esperado que es la pronta incorporación a la cultura organizacional, debido a que el colaborador no está debidamente experimentado para desempeñar el puesto acordado. Por último, en las capacitaciones se encontraron riesgos de baja productividad, incumplimiento en las respuestas a solicitudes y deficiente desempeño laboral, debido a que las capacitaciones a las que son incorporados no son del todo especializados para el puesto de trabajo y también, como la empresa no cuenta con un presupuesto anual de capacitaciones, los trabajadores no se actualizan constantemente.

Siguiendo con el análisis, la planificación y contratación tienen un 14.3%. Esto significa que el departamento de recursos humanos no está tomando en consideración la planificación de sus actividades como es la formulación del POA. En la contratación se identificaron la

modificación de requisitos que afectan el trámite a la hora de contratar al nuevo colaborador, así mismo, carecen de controles para la elaboración de contratos.

Gráfico N° 2: Porcentaje de riesgo por objetivos estratégicos



Fuente: Elaborado a partir de la matriz de identificación de riesgo

Como se puede observar en el gráfico N° 2, que describe el porcentaje de riesgo por objetivos estratégicos, el mayor porcentaje en donde se instalan los riesgos es en objetivo Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa con un 86%, lo cual nos indica que debemos estar atentos, ya que donde están inmerso el ciclo de recursos humanos. El otro 14% lo tiene el objetivo Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos de la empresa puedan contribuir al logro de altos estándares de gestión, en beneficio de toda la población usuaria de los servicios, este objetivo contiene la parte de planificación de recurso humanos.

6.3. Determinar el nivel de los riesgos en el área de recursos humanos de la EMAJIN.

Una vez identificados los riesgos en el área de recursos humanos, el siguiente paso es el análisis de riesgos que consiste en determinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como su impacto, calificándolos con el fin de establecer el nivel de riesgo y las acciones que se requirieren implantar.



Para presentar el análisis de riesgo, fue necesario utilizar las tablas del eje teórico 3.1. “Guía Especializada para los normas generales de control interno en evaluación de riesgo” – Nivel de riesgo.

Tabla N° 21: Matriz de nivel del riesgo en el ciclo de Reclutamiento

Empresa Aguadora de Jinotega						
Matriz de Evaluación de Riesgos						
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa						
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación del nivel de riesgo
Garantizar el número necesario de candidatos para llenar una plaza vacante o plaza nueva.	Productividad	Baja productividad	10	3	2	60
	Reclutamiento	Reclutamiento por afinidad	5	2	3	30
	Vacantes internas	Inexistencia de colaboradores aspirantes a vacantes internas	10	3	2	60

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de identificación de riesgo aplicada



Tabla N° 22: Matriz de nivel del riesgo en el ciclo de Selección

Empresa Aguadora de Jinotega						
Matriz de Evaluación de Riesgos						
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa						
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación del nivel de riesgo
Garantizar el ingreso del mejor Recurso Humano a la Empresa.	Pruebas	Mala aplicación de pruebas	10	1	1	10

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de identificación de riesgo aplicada

Tabla N° 23: Matriz de nivel del riesgo en el ciclo de Contratación

Empresa Aguadora de Jinotega						
Matriz de Evaluación de Riesgos						
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa						
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación del nivel de riesgo
Cumplir con lo establecido en la legislación laboral	Requisitos	Modificación de requisitos que afecten el trámite de contratación	10	2	3	60
	Controles	Ausencia de controles o estándares para la elaboración de contratos	5	2	3	30

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de identificación de riesgo aplicada



Tabla N° 24: Matriz de nivel del riesgo en el ciclo de Inducción

Empresa Aguadora de Jinotega						
Matriz de Evaluación de Riesgos						
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa						
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación del nivel de riesgo
Introducir al trabajador a la cultura organizacional de la empresa	Adaptación	Lenta adaptación al puesto de trabajo	10	3	3	90
	Normas, políticas	Desconocimiento de las Normas, Políticas de la empresa	5	2	3	30
	Desmotivación	Desmotivación del nuevo colaborador	5	2	3	30

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de identificación de riesgo aplicada

Tabla N° 25: Matriz de nivel del riesgo en el ciclo de Capacitación

Empresa Aguadora de Jinotega						
Matriz de Evaluación de Riesgos						
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa						
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación del nivel de riesgo
Implementar el desarrollo de planes de carrera laboral	Desempeño	Deficiente desempeño laboral	5	5	3	75



Empresa Aguadora de Jinotega						
Matriz de Evaluación de Riesgos						
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa						
	Repuesta a solicitudes	Incumplimiento en las respuestas a solicitudes y requerimientos	10	3	3	90
	Competitividad	Baja competitividad	10	3	3	90

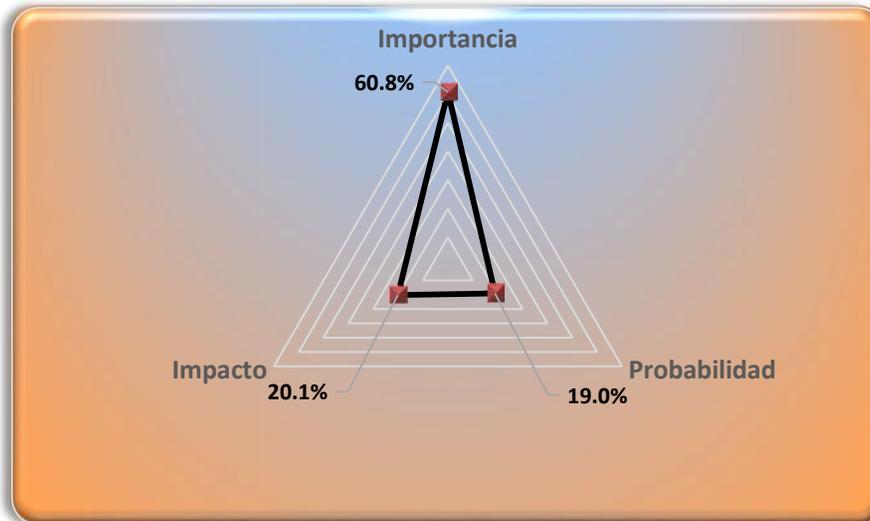
Fuente: Elaborada a partir de la matriz de identificación de riesgo aplicada

Tabla N° 26: Matriz de nivel del riesgo en la Planificación

Empresa Aguadora de Jinotega						
Matriz de Evaluación de Riesgos						
Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos de la empresa puedan contribuir al logro de altos estándares de gestión, en beneficio de toda la población usuaria de los servicios						
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación del nivel de riesgo
Lograr que la EMAJIN cuente con Planificación Estratégica y Operativa, aprobada por las Autoridades de la Empresa y Compartida por todos los niveles de gestión de la Empresa	POA	Sin formulación del POA	10	2	3	60
	Objetivos	Desconocimiento de los objetivos estratégicos de la organización	10	3	3	90

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de identificación de riesgo aplicada

Gráfico N° 3: Relación porcentual de los impactos de los riesgos



Fuente: Elaboración propia a partir de instrumentos y matriz de riesgo.

En este análisis de riesgo consiste en determinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como su impacto, en donde se deben clasificar con el propósito de establecer niveles de riesgo.

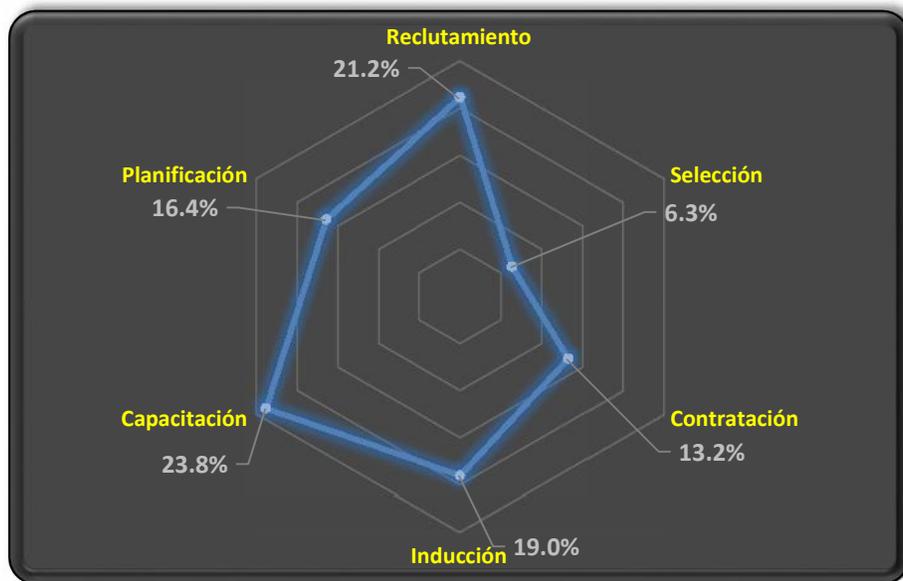
Según el gráfico N° 3 el mayor porcentaje está en la importancia con un 60.8% lo que significa que los riesgos encontrados se relacionan con la relevancia del factor en la gestión del departamento de recursos humanos, en donde de los 14 riesgos que se encontraron, tuvieron la mayor clasificación bajo un rango de 10 a 5, en el cual 10 es tomado como un factor de riesgo muy importante en el contexto de la entidad, actividad o proceso y 5 cuando el factor de riesgo tiene importancia media o moderada en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso.

Con respecto a la probabilidad, tiene un porcentaje del 19.0% que representa posibilidad de ocurrencia del riesgo, y que es medida de acuerdo a criterios de frecuencia que van desde 3, 2 y 1, en donde 3 está en una escala de muy probable, 2 probable y 1 improbable, este caso la probabilidad de ocurrencia de los riesgos encontrados está en la combinación de las tres escalas.



El impacto en los riesgo es del 20.1%, lo que indica que los riesgos encontrados tienen consecuencias o magnitud de sus efectos, de acuerdo a una escala que va de 3, 2 y 1, en donde 3 tiene relevancia alta y que trae como consecuencia la supervivencia de los procesos, 2 es de categoría media en el cual no hay amenaza en el cumplimiento de los procesos y 1 es bajo y los riesgos se pueden solucionar con cambios en la forma de trabajo.

Gráfico N° 4: Relación porcentual de los impactos de los riesgos en el ciclo de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia a partir de instrumentos y matriz de riesgo

Como podremos observar en el gráfico N° 4, el nivel de riesgo mayor lo tiene el ciclo de capacitación con un 23.8%, lo que significa que de acuerdo a parámetros antes mencionados en el nivel de importancia tiene 10, ya que influye mucho en el contexto de entidad y de los procesos a realizar, ya que sin una apropiada capacitación la empresa no puede tener una mayor producción entre sus trabajadores. Así también tenemos, el reclutamiento con un 21.2% con alta importancia de influya en los procesos, pero con baja probabilidad y con un impacto de alto, esto trae como consecuencia que un mal proceso de reclutamiento conlleve que la institución no tenga al candidato idóneo para la plaza vacante.



Por otro lado, tenemos un 19.0% en el proceso de inducción que tiene entre 10 y 5 en la escala de clasificación que trae como consecuencia que influya mucho y moderado en la gestión de la entidad o procesos, con poca probabilidad de ocurrencia y alto impacto si no se toman medidas para corregir el riesgo.

Con respecto, a los niveles de riesgo en la planificación del departamento de recursos tiene 16.4% lo que representa que la planificación se debe tomar muy en cuenta dentro de la gestión de las actividades que conlleva el ciclo de recursos humanos.

Así mismo, tenemos la contratación y la selección con 13.2% y 6.3%. La contratación tiene mucha importancia a la hora que se selecciona al nuevo colaborador, ya que influye mucho en los procesos de la entidad, tiene baja probabilidad de ocurrencia del riesgo, pero que si no se corrige el riesgo es de mucho impacto. La selección es importante a la hora de contratar un nuevo talento humano, pero que tiene baja probabilidad de que vuelva a suceder el riesgo.

6.4. Analizar el impacto de los riesgos en correspondencia de los objetivos estratégicos del área de recursos humanos de la Empresa

En los capítulos anteriores se identificaron y determinaron el nivel del riesgo, así que en este acápite vamos a analizar el impacto que tienen los riesgos en los objetivos estratégicos del departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega, bajo un escala de calificación obtenida en los pasos anteriores, calificando los riesgo con impacto: bajo, moderado y alto y representado a través de los colores verde (1-10), naranja (11-30) y rojo (31-90), respectivamente. Estos parámetros de calificación están presentes en el marco teórico de este documento.



Tabla N° 27: Matriz de impacto de riesgo en el ciclo de Reclutamiento

Empresa Aguadora de Jinotega							
Matriz de Evaluación de Riesgos							
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa							
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación del nivel de	Riesgo Inherente
Garantizar el número necesario de candidatos para llenar una plaza vacante o plaza nueva.	Productividad	Baja productividad	10	3	2	60	ALTO
	Reclutamiento	Reclutamiento por afinidad	5	2	3	30	MODERADO
	Vacantes internas	Inexistencia de colaboradores aspirantes a vacantes internas	10	3	2	60	ALTO

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de identificación de riesgo aplicada

Tabla N° 28: Matriz de impacto de riesgo en el ciclo de Selección

Empresa Aguadora de Jinotega							
Matriz de Evaluación de Riesgos							
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa							
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación del nivel de	Riesgo Inherente
Garantizar el ingreso del mejor Recurso Humano a la Empresa.	Pruebas	Mala aplicación de pruebas	10	1	1	10	BAJO

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de identificación de riesgo aplicada



Tabla N° 29: Matriz de impacto de riesgo en el ciclo de Contratación

Empresa Aguadora de Jinotega							
Matriz de Evaluación de Riesgos							
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa							
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación del nivel de	Riesgo Inherente
Cumplir con lo establecido en la legislación laboral	Requisitos	Modificación de requisitos que afecten el trámite de contratación	10	2	3	60	ALTO
	Controles	Ausencia de controles o estándares para la elaboración de contratos	5	2	3	30	MODERADO

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de identificación de riesgo aplicada

Tabla N° 30: Matriz de impacto de riesgo en el ciclo de Inducción

Empresa Aguadora de Jinotega							
Matriz de Evaluación de Riesgos							
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa							
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación del nivel de	Riesgo Inherente
Introducir al trabajador a la cultura	Adaptación	Lenta adaptación al puesto de trabajo	10	3	3	90	ALTO



Empresa Aguadora de Jinotega							
Matriz de Evaluación de Riesgos							
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa							
organizacional de la empresa	Normas, políticas	Desconocimiento de las Normas, Políticas de la empresa	5	2	3	30	MODERADO
	Desmotivación	Desmotivación del nuevo colaborador	5	2	3	30	MODERADO

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de identificación de riesgo aplicada

Tabla N° 31: Matriz de impacto de riesgo en el ciclo de Capacitación

Empresa Aguadora de Jinotega							
Matriz de Evaluación de Riesgos							
Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa							
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación del nivel de	Riesgo Inherente
Implementar el desarrollo de planes de carrera laboral	Desempeño	Deficiente desempeño laboral	5	5	3	75	ALTO
	Repuesta a solicitudes	Incumplimiento en las respuestas a solicitudes y requerimientos	10	3	3	90	ALTO
	Competitividad	Baja competitividad	10	3	3	90	ALTO

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de identificación de riesgo aplicada



Tabla N° 32: Matriz de impacto de riesgo en la Planificación

Empresa Aguadora de Jinotega							
Matriz de Evaluación de Riesgos							
Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos de la empresa puedan contribuir al logro de altos estándares de gestión, en beneficio de toda la población usuaria de los servicios							
Objetivo Especifico	Riesgo	Descripción del Riesgo	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación del nivel de	Riesgo Inherente
Lograr que la EMAJIN cuente con Planificación Estratégica y Operativa, aprobada por las Autoridades de la Empresa y Compartida por todos los niveles de gestión de la Empresa	POA	Sin formulación del POA	10	2	3	60	ALTO
	Objetivos	Desconocimiento de los objetivos estratégicos de la organización	10	3	3	90	ALTO

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de identificación de riesgo aplicada

De acuerdo a la calificación obtenida, se estableció el impacto que causaría un riesgo en logro de los objetivos, de tal manera que si el riesgo es bajo, su posibilidad de ocurrencia es improbable y su impacto es bajo, lo cual permite que la entidad pueda asumirlo, quiere decir que el riesgo se encuentra en un nivel que se puede aceptar sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que existen y que su grado de importancia es bajo.

Si el riesgo es calificado como moderado o alto, significa que la posibilidad de ocurrencia es probable o muy probable, que su impacto es medio y alto, por tanto, se aconseja eliminar las actividades que genera el riesgo en la medida que sea factible. De lo contrario, se deben implementar controles de prevención para evitar su ocurrencia e impacto, o compartir o transferir el riesgo a través de otras opciones.

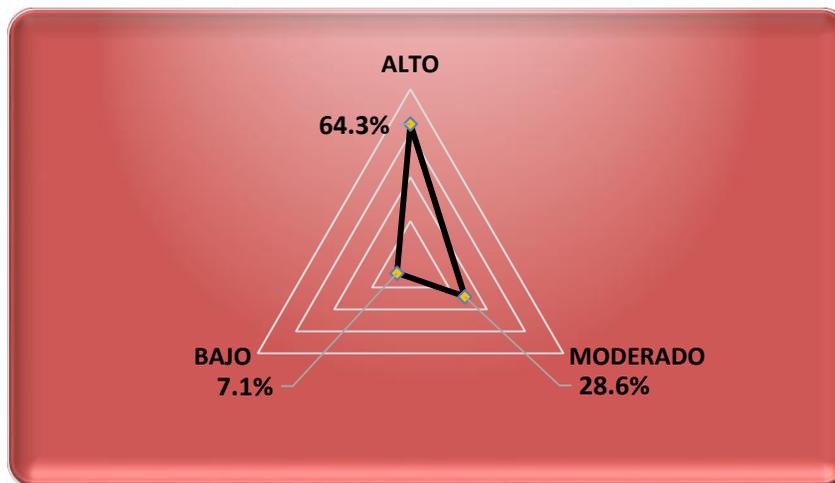


Tabla N° 33: Escala para la calificación del riesgo

Calificación Final	Riesgo	Color
De 1 a 10	BAJO	Verde
De 11 a 30	MODERADO	Naranja
De 31 a 90	ALTO	Rojo

Fuente: Guía Especializada de gestión de riesgo.

Gráfico 5: Riesgo con impacto porcentual



Fuente: Elaborado a partir de la matriz de riesgos aplicados

Se procedió a calificar cada uno de los factores de riesgo identificados, según las especificaciones indicadas anteriormente: importancia, probabilidad e impacto, cuyos resultados permiten separar los riesgos menores (bajos) aceptables de los riesgos mayores (altos) y proveer datos importantes para las siguientes etapas: evaluación y tratamiento de los riesgos.

Así pues, como se puede apreciar en el gráfico N° 5, de manera general el impacto en los riesgo es bien alto con un 64.3% lo que nos orienta a tomar decisiones para administrar y mitigar los riesgos de manera rápida y oportuna. El impacto de los riesgo identificados suponen también que el 28.6% es Moderado lo que indica que se puede mejorar implementando cambios en la forma de gestionar los procesos internos y bajo con 7.1% que significa que no hay probabilidad de ocurra el riesgo.



Tabla 34: Impacto de los riesgos por ciclo de recursos humanos

Ciclo de recursos humanos	Riesgo con Impacto			Total
	Alto	Moderado	Bajo	
Reclutamiento	2	1	0	3
Selección	0	0	1	1
Contratación	1	1	0	2
Inducción	1	2	0	3
Capacitación	3	0	0	3
Planificación	2	0	0	2
Total	9	4	1	14

Fuente: Elaborada a partir de la matriz de identificación de riesgo aplicada.

En el tabla N° 34 se presenta el ciclo de recursos humanos con sus respectivos riesgos, y de acuerdo al proceso de gestión de riesgo se determinó una calificación para cada uno de ellos, en donde el impacto más alto lo tienen reclutamiento, capacitación y planificación, esto conlleva a que la encargada de recursos humanos implemente mejores controles para el manejo de los riesgos. Con impacto moderado está el ciclo de inducción de personal y con bajo impacto tenemos la selección de personal.

6.5. Proponer plan de acción en respuesta a la mitigación de riesgos en el área de recursos humanos de la empresa

En los casos en que el riesgo es calificado como moderado o alto, se deben tomar medidas para llevar en lo posible los riesgos a la calificación baja, y cuando el riesgo sea alto a pesar de estas acciones, la entidad deberá optar por diseñar e implementar planes de acción para la mitigación del riesgo.

El plan de acción que se propone consiste en brindar respuestas a la mitigación de riesgos en el departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN.

Dicho plan surgió después de haber identificado los riesgos que están interponiéndose en los logros de los objetivos organizacionales, después se analizaron los riesgos para conocer las



probabilidades de ocurrencia así como su impacto e importancia, terminado el análisis se procedió a calificar cada uno de los factores de riesgos, de acuerdo a información indagada, una vez obtenido los resultados de las calificaciones de los riesgos se evaluaron, para conocer la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos.

Una vez que se evaluaron los riesgos relevantes, se procedió a proponer al departamento de recursos humanos un plan de acción para conocer cómo responder a ellos.

El plan de acción para la mitigación de los riesgos está compuesto de la siguiente manera:

Actividades: se describe las acciones de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de modo adecuado y oportuno. Entre las actividades que se van a realizar tenemos: Capacitaciones tanto para estandarizar proceso como para conocer a profundidad los manuales de la empresa, diseñar planilla de horas extras, realizar reuniones para evaluar errores en la nómina, verificar las hojas de vacaciones con respecto a lo grabado en el sistema de nómina, etc.

Responsables: son los colaboradores responsables del cumplimiento de las actividades de control necesarias para mitigar los riesgos, en este sentido, tenemos tres responsable para que ejecuten el plan: la responsable de recursos humanos, el departamento de asesoría legal, el jefe de planificación y la directora de Empresa Aguadora de Jinotega.

Recursos: son los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de las actividades de control. Para las realizaciones de estas actividades se necesitará la sala de reuniones para brindar las capacitaciones y para ello los responsables del cumplimiento de las actividades tendrán que gestionar con anticipación la autorización de lugar de capacitación. Otro recurso importante es el financiero que es para el desarrollo un nuevo sistema informático que permita dotar a la empresa de una base datos actualizada de colaboradores internos para que sean tomados en cuenta a la hora de suplir un nuevo puesto o reemplazarlo.



Cronograma: se consignará el tiempo necesario en días laborables para la ejecución o implementación de las actividades de control, por parte de los responsables.

Indicadores: son los indicadores diseñados para el evaluación, monitoreo y seguimiento del desarrollo de las actividades de control implementadas en el plan de acciones. Estos indicadores nos proporcionarán alertas para conocer el estado de ejecución de las actividades encaminadas a la mitigación de los riesgos identificados.

Todo lo descrito anteriormente, se presenta en la siguiente matriz de plan de acción:



Tabla N° 35: Plan de Mitigación o tratamiento de los riesgos en el departamento de recursos humanos

Empresa Aguadora de Jinotega									
Matriz de Evaluación de Riesgos									
Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos									
Objetivo Especifico	Descripción del Riesgo	Calificación del nivel de riesgo	Riesgo Inherente	Actividades	Responsables (Cargo)	Cronograma			Indicadores
						Duración	Fecha Inicio	Fecha Término	
Garantizar el número necesario de candidatos para llenar una plaza vacante o plaza nueva.	Baja productividad	60	ALTO	Mejorar el proceso de reclutamiento, según de procedimiento	Encargada de Recursos Humanos	2 semanas	20/10/2016	04/11/2016	Resultados de evaluaciones al desempeño
	Reclutamiento por afinidad	30	MODERADO	Mejorar el proceso de reclutamiento, según de procedimiento	Encargada de Recursos Humanos	2 semanas	20/10/2016	04/11/2016	Resultados de evaluaciones al desempeño
	Inexistencia de colaboradores aspirantes a vacantes internas	60	ALTO	Desarrollar una base de dato	Dpto. de Recursos e Informática	1 mes	20/10/2016	18/11/2016	Puesta en marcha de base de dato
Garantizar el ingreso del mejor Recurso Humano a la Empresa.	Mala aplicación de pruebas	10	BAJO	Capacitación para aplicación pruebas	Encargada de Recursos Humanos	1 semana	20/10/2016	04/11/2016	Resultados de las pruebas aplicadas
Cumplir con lo establecido	Modificación de requisitos que	60	ALTO	Trámite y autorización de contratación	Depto. De Asesoría legal	1 mes	10/10/2016	11/11/2016	Ley laboral actual



Empresa Aguadora de Jinotega									
Matriz de Evaluación de Riesgos									
Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos									
Objetivo Especifico	Descripción del Riesgo	Calificación del nivel de riesgo	Riesgo Inherente	Actividades	Responsables (Cargo)	Cronograma			Indicadores
						Duración	Fecha Inicio	Fecha Término	
en la legislación laboral	afecten el trámite de contratación								
	Ausencia de controles o estándares para la elaboración de contratos	30	MODERADO	Elaboración de contrato	Responsable de recursos humanos	1 mes	10/10/2016	11/11/2016	Ley laboral actual
Introducir al trabajador a la cultura organizacional de la empresa	Lenta adaptación al puesto de trabajo	90	ALTO	Plan de inducción	Encargada de Recursos Humanos	1 mes	10/10/2016	11/11/2016	Evaluación primeros tres meses
	Desconocimiento de las Normas, Políticas de la empresa	30	MODERADO	Plan de capacitación	Encargada de Recursos Humanos	1 mes	10/10/2016	11/11/2016	Evaluación primeros tres meses
	Desmotivación del nuevo colaborador	30	MODERADO	Implementar pruebas a colaboradores	Encargada de Recursos Humanos	1 mes	10/10/2016	11/11/2016	Evaluación al desempeño
Implementar el desarrollo de planes de carrera laboral	Deficiente desempeño laboral	75	ALTO	Plan de capacitación	Encargada de Recursos Humanos	1 mes	10/10/2016	11/11/2016	Evaluación al desempeño
	Incumplimiento en las respuestas a	90	ALTO	Plan de capacitación	Encargada de Recursos Humanos	1 mes	10/10/2016	11/11/2016	Evaluación al desempeño



Empresa Aguadora de Jinotega									
Matriz de Evaluación de Riesgos									
Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos									
Objetivo Especifico	Descripción del Riesgo	Calificación del nivel de riesgo	Riesgo Inherente	Actividades	Responsables (Cargo)	Cronograma			Indicadores
						Duración	Fecha Inicio	Fecha Término	
	solicitudes y requerimientos								
	Baja competitividad	90	ALTO	Plan de capacitación	Encargada de Recursos Humanos	1 mes	10/10/2016	11/11/2016	Evaluación al desempeño
Lograr que la EMAJIN cuente con Planificación Estratégica y Operativa, aprobada por las Autoridades de la Empresa y Compartida por todos los niveles de gestión de la Empresa	Sin formulación del POA	60	ALTO	Brindar Capacitación hacer de la formulación POA	Responsable de Planificación	2 semanas	31/10/2016	11/11/2016	Sistema de Planificación
	Desconocimiento de los objetivos estratégicos de la organización	90	ALTO	Charlas para conocer el Plan de Desarrollo Institucional - PEDI	Director (a) de la empresa	2 días	24/10/2016	26/10/2016	Prueba a los colaboradores

Fuente: Elaborado a partir de la matriz de riesgos aplicados



Una vez propuestas las acciones para mitigar los riesgos es importante señalar que requieren ser monitoreados ya que estos no son estáticos, de manera que pueden cambiar los factores que los originan y en consecuencia cambiar el nivel e impacto de los riesgos en la consecución de los objetivos. Las actividades de mitigación planteadas por cada objetivo de acuerdo a al ciclo de recursos humanos deben ser monitoreada con el fin de evaluar los avances y los impactos que se están desarrollando.

Para un mejor seguimiento de las actividades, dicho plan debe ser integrado en el sistema de Planificación Operativo Anual - SIPOA para institucionalizarlo entre los colaboradores de la Empresa Aguadora de Jinotega - EMAJIN. Esto supone a una efectiva comunicación y coordinación de las actividades para el manejo de los riesgos.



VII. Conclusiones

- En la caracterización de la planificación estratégica y organizacional del departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega están bien definidos sus procesos. Está claro que están planificando todas sus actividades concernientes a la administración del talento humano y por otra parte ayudando a la empresa a no mal administración los otros recursos como financiero e informáticos.
- En el proceso que conlleva la gestión de riesgo, unas de sus premisas es la identificación del mismo, por tanto se logró identificar 14 riesgos, en donde 12 están establecido en el objetivo estratégico “Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa” y 2 riesgo fueron identificado en el objetivo “Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos de la empresa puedan contribuir al logro de altos estándares de gestión, en beneficio de toda la población usuaria de los servicios”
- El análisis de la importancia, probabilidad e impacto generó distintos niveles de riesgos en el departamento de recursos humanos entre los que destacan una alta importancia, pero con baja probabilidad e impacto.
- La clasificación del impacto de los riesgos en el departamento de recursos humanos obtuvo que la mayoría de riesgos identificados causan un alto impacto en la consecución de los objetivos.
- La propuesta del plan de acción para mitigar los riesgos identificados deben complementar con la formulación de los planes operativos anuales para que se puedan monitorear y evaluar lo que permitirá una actualización de factores interno y externos que generen situaciones de riesgos.



VIII. Recomendaciones

- Integrar el proceso de gestión de riesgo en los planes operativos anuales del departamento de recursos humanos con el objetivo de superar debilidades y mitigar el riesgo.

- Utilizar la matriz de riesgos contenida en la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos emitida por la Contraloría General de la República de Nicaragua, pero adecuándola al contexto real del departamento de recursos humanos

- Implementar la ejecución de las actividades para la mitigación de riesgos propuestas en el presente estudio, con el fin de reducir los posibles impactos que puedan generar los riesgos evaluados.

- Contratar a otro colaborador en el departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN para que apoye a la encargada del área en todo lo concerniente a la administración del talento humano.



Bibliografía

- Aula Virtual UVG CP Arturo P.H. (Octubre de 2016). Obtenido de Aula Virtual UVG CP Arturo P.H: <http://aulavirtualuvg.wikispaces.com/CICLO+DE+NOMINAS+EQ.5>
- CGR. (2014). Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación De Riesgos.
- CGR. (2015). Normas Técnicas de Control Interno.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ra Edición ed.).
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos (11va Edición ed.).
- Dessler, G. (2011). Administración de Recursos Humanos.
- Diccionario de riesgo para el sector público. (Abril 2015). Diccionario de riesgo para el sector público. Chile.
- Drotz-Sjöberg, S. y. (1976). Diccionario Webster. 3ra Edición.
- Franklin, B. (2007). Auditoría Administrativa (2da ed.). Mexico: Pearson.
- Franklin, B. (2007). Auditoría del ciclo de nóminas y personal. En Aplicación del proceso de auditoría a otros ciclos (págs. 601, 602, 603).
- Hernandez, M. (2003). Seguridad, higiene y ambiente. Seguridad, higiene y ambiente, 102.
- Humano, A. d. (2009). Modulo Teórico metodológico.
- III, C. (2013). Guía Marco integrado de control interno COSO III.
- Jinotega, M. d. (2000). Manual de Organización Jinotega.
- Jerma, I. N. (20 de Mayo de 2011). Scribd. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/56430968/Planeacion-Operativa-O-O>
- Mintzberg, H. (1997). El Proceso estratégico.
- Mondy, R. W. (2005). Administración de Recursos Humanos (9na Edición ed.).
- PEDI. (2013-2017). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Managua.
- Pedroza, D. M. (2011). Metodología de la Investigación. Managua.
- Real Academia Española. (Mayo de 2016). Obtenido de Real Academia Española: <http://www.rae.es>
- Seminario de Investigación I y II. (2015).
- Serna, H. (1994). Planeación y gestión estratégica.
- Steiner, G. (1996). Planeación Estratégica.



ANEXOS



Anexo N° 1: Revisión documental

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELÍ.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Gerencia y Administración Pública.

Revisión documental

Tema: Propuesta de un modelo de gestión de riesgos en los procesos de control interno en el área Recursos Humanos de EMAJIN, primer semestre del año 2016.

Objetivo: Confirmar la objetividad y/o aplicación de diferentes aspectos relacionados con los factores que constituyen la función de gestión del área de recursos humanos de EMAJIN.

No.	Doc. A Observar	Puntaje	
		Si	No
1	Reglamento interno		
2	Convenio Colectivo		
3	POA		
4	Formato de Evaluación al Desempeño		
5	Formato de contrato		
6	Organigrama		
7	Formato de solicitud de empleo		
8	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional		
9	Código de conducta		
10	Otros Documentos		



Anexo N° 2: Cuestionario para evaluar el componente de evaluación de riesgos

Objetivo: Evaluar el entorno del ciclo de recursos humanos. Las preguntas que son contestadas afirmativamente deben justificar sus respuestas obligatoriamente en la columna de observaciones.

Instrucciones de llenado: Marque con una X la respuesta que usted crea correcta.

Entidad: Nombre completo de la institución, sin las Siglas.

Alcances: Área de gestión

Entidad					
Alcances		Evaluación			
No.	Aspectos condicionantes	Si	No	N/A	Observaciones
1	¿Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y valores Éticos dela entidad a través de un Código de Ética?				
2	¿La Entidad tiene un Código de Conducta debidamente formalizado?				
3	¿El Código de Ética y el de Conducta se ha divulgado a los servidores públicos de la Entidad?				
4	¿El Código de Conducta se ha divulgado a lo externo con personas que se relaciona la entidad tales como: contratistas, proveedores, prestadores de servicios, ciudadanía, etc.?				
5	¿La entidad solicita por escrito a todo su personal, sin distinción de jerarquía la aceptación formal y el compromiso de cumplir con el código de ética y de conducta?				
6	¿La Máxima Autoridades responsable de evaluar el desempeño de los servidores públicos de la Entidad?				
7	¿Cuenta la Entidad con canales de comunicación formal para que el personal reporte irregularidades que se presenten y puedan estas ser informadas a la Máxima Autoridad?				



Entidad					
Alcances		Evaluación			
No.	Aspectos condicionantes	Si	No	N/A	Observaciones
8	¿La evaluación al desempeño del personal de la Entidad se considera para la toma de decisiones de promoción del personal?				
9	¿La Máxima Autoridad ha establecido un procedimiento para abordar sobre las desviaciones a los estándares de conducta establecidos en el código de ética y conducta de la Institución?				
10	¿La entidad cuenta con una Unidad de Recursos Humanos, que cumple con las funciones técnicas relativas a la administración y desarrollo de personal?				
11	¿La Máxima Autoridad y la Administración reconocen las competencias profesionales que deben de tener los servidores públicos, conforme a las funciones y responsabilidades asignadas y al perfil requerido para el puesto?				
12	¿La entidad tiene establecido, de acuerdo con las normas legales, una clasificación de puestos con los respectivos requisitos mínimos para su desempeño y los correspondientes niveles de remuneración?				
13	¿Cuenta la entidad con un manual de procedimientos para seleccionar al personal?				
14	¿Cuenta la entidad con un manual o documento donde se establezca los requisitos de documentación que deben de contener los expedientes del personal, sin excepción alguna, para una adecuada Administración de los Recursos Humanos?				
15	¿Se han establecido formalmente políticas para el				



Entidad					
Alcances		Evaluación			
No.	Aspectos condicionantes	Si	No	N/A	Observaciones
	personal que ha sido promocionado?				
16	¿Cuenta la Entidad con un Programa de Inducción para el personal, de nuevo ingreso?				
17	¿La entidad tiene formalizados programas de entrenamiento y capacitación, preparados de acuerdo a las necesidades de la organización?				
18	¿La entidad dispone de una normativa que contiene todos los aspectos inherentes a la capacitación y entrenamiento y desarrollo profesional, así como las obligaciones asociadas a estos procesos, que asumen los Servidores públicos capacitados?				
19	¿Se retribuye a los Servidores de la entidad con un adecuado sueldo, de conformidad a las funciones realizadas y de acuerdo con la responsabilidad de cada cargo y su nivel de complejidad?				
20	¿Sobre la base del sueldo o salario o cualquier otra forma de retribución acordada con la entidad, los Servidores Públicos tienen pleno conocimiento que están obligados a cumplir sus funciones sin buscar o recibir otros beneficios personales?				
21	¿Se garantiza que ningún trabajador de la Entidad pueda tener más de un empleo remunerado, con excepción de los casos previstos en la Ley No.438“Ley de Probidad delos Servidores Públicos?				
22	¿En la entidad todos los Servidores Públicos están obligados a cumplir con sus deberes con responsabilidad, diligencia, honestidad, rectitud y				



Entidad					
Alcances		Evaluación			
No.	Aspectos condicionantes	Si	No	N/A	Observaciones
	ética?				
23	¿Están establecidos procedimientos para el control de la asistencia que aseguren la puntualidad y permanencia en los sitios de trabajo de todos los servidores públicos?				
24	¿Los jefes de las Unidades Administrativas de la Entidad, en concordancia con el área encargada de personal, elaboran cada año un rol de vacaciones para todos los servidores públicos?				
25	¿Tiene la Entidad formalmente establecido los mecanismos, para rotación de los Servidores Públicos de la entidad vinculados con las áreas de administración, registro y custodia de bienes y recursos y en lo que corresponda?				
26	¿La máxima autoridad define, de conformidad con el análisis de riesgos, disposiciones legales vigentes y reglamentos internos de cada sector, las actividades que requieran ser garantizadas con una caución para la protección de los recursos bajo la responsabilidad de los servidores públicos?				
27	¿Cumple la entidad con las disposiciones legales vigentes en materia de Seguridad Social y las Normas de Higiene y Seguridad Ocupacional?				
28	¿Existe un procedimiento formalizado para evaluar el desempeño del personal de la entidad?				
29	¿Se realizan con periodicidad las evaluaciones al desempeño?				
30	¿Se define la fecha en las cuales se revisará el				



Entidad					
Alcances		Evaluación			
No.	Aspectos condicionantes	Si	No	N/A	Observaciones
	avance de los Servidores Públicos en el cumplimiento de objetivos y metas para mejoras del buen desempeño?				
31	¿Se deja evidencia documental de todo el proceso de evaluación del personal, incluyendo reunión final de cada año, concertado con los Servidores Públicos, para mejorar la calidad del desempeño y los resultados obtenidos?				

Fuente: Normas Técnicas de Control Interno – CGR, gaceta Diario oficial No. 67 del 14-04-2015.



Anexo N° 3: Entrevista

Entrevista



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN
MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELI.
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Maestría en Gerencia y Administración Pública.**

Entrevista: Responsable de Recursos Humanos

Estimado (a) Colaborador (a):

Soy estudiante de la Maestría en “Gerencia y Administración Pública”, estoy implementando una entrevista con el objetivo de obtener información del área recursos humanos sobre las normas y procedimientos que rigen el control interno y conocer su estructura orgánica y sus funciones.

Los resultados servirán de insumos para el análisis de la información y aplicación de mi tesis. Agradezco de antemano su valiosa atención,

Objetivo: Recopilar información referente a los aspectos relacionados con los factores que constituyen la Función de Gestión de Recursos Humanos en ENACAL.

1. ¿Cuál es el objetivo del área de recursos humanos?
2. ¿El área de recursos humanos depende de alguna otra gerencia? ¿Cuál?
3. ¿Cómo es el definido el ciclo de administración de recursos humanos?
4. ¿En el año cuantas personas han contratado y cual fue realmente la necesidad?
5. ¿Cuál es el proceso de contratación que realiza recursos humanos?
6. ¿Cómo definen reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, altas y bajas en nóminas?



7. ¿Cuándo se dan las propuesta de cargos y porque lo hacen?
8. ¿Cuándo o porque contratan a un nuevo colaborador?
9. ¿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?
10. ¿Tienen bien definidos las funciones del área de recursos humanos? ¿Cuántas personas hay dentro del área?
11. ¿Cuántos colaboradores existen actualmente en?
12. ¿Existe en la institución programa de entrenamiento adecuado?
13. ¿Existen algún tipo de formato de contrato para los nuevos empleados, ya sean contratos para colaboradores permanentes o temporales, servicios profesionales etc.?
14. ¿Cómo área de recursos humanos, llevan también el proceso de contratación para proyectos o programas que actualmente trabajan o colaboran con la empresa? ¿Si lo hacen, ocupan el mismo formato de contrato que utilizan actualmente?
15. ¿Qué factores importantes toma en cuenta la unidad de recursos humanos al momento de realizar la selección del personal?
16. ¿En el área de recursos humanos, quien es la persona autorizada para contratar, despedir, cambiar al personal etc.?
17. ¿En promedio, de cuanta es la edad de los trabajadores?



18. ¿En la delegación se realiza la clasificación de cargos y requisitos mínimos para su desempeño y los correspondientes niveles de remuneración?
19. ¿Existe un control de permanencia de los trabajadores (entradas y salidas)?
20. ¿Todas las contrataciones han cumplido con el ciclo lógico de RH?
21. ¿Dentro de la delegación, en que se fundamenta la escala salarial?
22. ¿Qué contiene el expediente laboral?
23. ¿Los expedientes laborales están actualizados, archivados para cada empleado sin excepción, que garantice una adecuada administración de los Recursos Humanos?
24. ¿En base a que se aplica la antigüedad a los empleados?
25. ¿Todo movimiento de personal altas, bajas, promociones, renunciaciones, despidos son informados oportunamente? ¿Cuánto tiempo después?
26. ¿Mediante en qué documento se realizan las deducciones a los empleados de la delegación?
27. ¿Se emite un reporte mensual de la rotación de personal? ¿A quién está dirigido?
28. ¿Existe en la institución un Plan Anual de Capacitaciones para los empleados? ¿Cómo planifican esa actividad, por área o ustedes lo realizan?
29. ¿Ustedes dan a conocer ese plan de capacitaciones a la alta gerencia? ¿Los realiza por área?



30. ¿En materia de seguridad social se realizan: la afiliación de nuevos ingresos, altas, bajas y cambios en periodos correspondientes?
31. ¿En la delegación existe un plan de promoción? ¿Si existiera, que parámetros toman en cuenta?
32. ¿Se elabora un rol anual de vacaciones para todos los empleados de la delegación? ¿Se evalúa el cumplimiento de este rol?
33. ¿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 toxicas o instrumentos de uso riesgoso?
34. ¿Conocen los trabajadores el documento de control interno? ¿Cómo hacen para darlo a conocer?
35. ¿Cómo definen Riesgo en los procesos de control interno?
36. ¿Cómo administran los riesgos en los proceso internos?
37. ¿En los últimos años han tenido evaluaciones de auditorías administrativas?
38. ¿Cuáles han sido los resultados de esas evaluaciones?
39. ¿Los colaboradores del área de recursos humanos, han tenido capacitaciones por parte de Contraloría General de la Republica?
40. ¿Estarían dispuesto a recibir una Matriz de riesgo que se elabora en está tesis de maestría?
41. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación al desempeño de los empleados de la institución?



Anexo N° 4: Contrato Individual de trabajo



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional
El Pueblo, Presidente!



2016
Vamos Adelante!
EN BUENA ESPERANZA
EN VICTORIAS!

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Nosotros, _____, mayor de edad, soltera, Ingeniera Civil, del domicilio de Jinotega, con cédula de identidad ciudadana No. XXX-XXXXX-XXXXXX, actuando en carácter de Delegada Departamental de Jinotega de la Empresa Aguadora de Jinotega, entidad estatal, de servicio público, con personalidad jurídica y patrimonio propio de duración indefinida, creada por la Ley Doscientos Setenta y Seis (276), del Trece de Noviembre de Mil Novecientos Noventa y Siete, publicada en la Gaceta, Diario Oficial número doce (12) del veinte de enero de mil novecientos noventa y ocho, y su Reforma de Ley número cuatrocientos setenta y nueve (479), Ley de Reforma a la Ley de Creación de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios, publicada en la Gaceta, Diario Oficial número 245, por una parte, que en lo sucesivo se denominará para una mejor identificación como **"EMPLEADOR"** y XXXXXXXXXXXXXXX, mayor de edad, soltero, Ayudante, del Municipio de Jinotega, Departamento de Jinotega, con Cédula de Identidad XXX-XXXXXX-XXXXX actuando en su propio nombre y representación, a quien en lo sucesivo se denominará como **"EL TRABAJADOR"**, por otra parte, hemos convenido de nuestra libre y espontánea voluntad, celebrar el presente contrato individual de trabajo que se registrá por las siguiente cláusulas:

CLÁUSULA PRIMERA: DESCRIPCION DEL SERVICIO, OBRA Y OTROS:
El Trabajador se obliga a trabajar para EMAJIN – Jinotega, desempeñándose en el cargo de **Ayudante de Fontanero** del área Comercial, siendo sus atribuciones las establecidas en el Manual de Descripción de puestos y cualquier otra actividad encomendada conexa a su cargo ya sea especificada por el jefe inmediato en forma verbal o escrita, así mismo el Empleado(a) se compromete a cumplir con lo establecido en el Código del Trabajo y demás disposiciones administrativas que emita el Empleador.

CLÁUSULA SEGUNDA: LUGAR O LUGARES A REALIZAR EL TRABAJO
El Trabajador desempeñará sus labores en el ámbito de EMAJIN – Jinotega o bien de conformidad a como lo requiera el empleador.

CLÁUSULA TERCERA: DURACIÓN DE LA JORNADA
El trabajador cumplirá con una jornada laboral diaria de 8 horas comprendidas de 8:00 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 5:00 pm de lunes a viernes. Este horario se registrá conforme a la planificación que realice EMAJIN. El trabajador se obliga a cumplir con su jornada en los diferentes turnos y horarios según lo designe EMAJIN.

CLÁUSULA CUARTA: TIEMPO DEL CONTRATO
Este contrato será por un tiempo determinado a partir del XX de Julio del XXXX al XX de Octubre del XXXX (tres meses). Si al vencimiento, la relación laboral subsiste, este contrato se extenderá por tiempo indeterminado ajustándose a lo establecido en las leyes laborales.



Anexo N° 5: Expediente Laboral



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FICHA DE ACTUALIZACIÓN DE EXPERIENCIA LABORAL

DATOS DEL EMPLEADO

FECHA: _____

NOMBRES Y APELLIDOS: _____ N° EMPLEADO: _____

DIRECCIÓN ACTUAL: _____

N° DE CÉDULA: _____ N° INSS: _____ CARGO: _____

UBICACIÓN: _____ TELÉFONO ACTUAL: _____

CASA: _____

CELULAR: _____

OFICINA: _____

NIVEL ACADÉMICO ACTUAL: _____

EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR: _____

EN CASO DE FALLECIMIENTO ENTREGAR AYUDA A: _____

DEL NÚCLEO FAMILIAR

CÓNYUGE, HIJOS, PADRES NO FALLECIDOS

OBSERVACIÓN: PUEDEN AGREGAR A LOS HERMANOS PARA PERMISO EN CASO DE FALLECIMIENTO, SEGÚN REGLAMENTO INTERNO CAPÍTULO V, ARTÍCULO 26 Y CLÁUSULA 32 DEL C.C.

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	EDAD	N° CÉDULA	PARENTESCO	ESCOLARIDAD	VALOR %
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

OBSERVACIONES: _____

LUGAR DE TRABAJO DEL CÓNYUGE: _____ N° INSS: _____

FIRMA DEL EMPLEADO



Anexo N° 6: Ficha de Solicitud de empleo

EMPRESA AGUADORA DE JINOTEGA									
SOLICITUD DE EMPLEO									
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 80%; height: 80%; margin: 5px;"></div> <div style="width: 20%; text-align: center;">FOTO</div> </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Día</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Mes</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año				
Día	Mes	Año							
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">TIPO DE MOVIMIENTO</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1/Alta <input type="checkbox"/> 2/Baja <input type="checkbox"/> 3/Cambio </div>									
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">B) DATOS GENERALES</div>									
(04) PRIMER APELLIDO		(05) SEGUNDO APELLIDO							
(06) PRIMER NOMBRE		(07) SEGUNDO NOMBRE							
(08) DIRECCIÓN ACTUAL:									
Jinotega		Jinotega							
(09) CIUDAD Y DEPARTAMENTO DE RESIDENCIA		(10) CIUDAD Y DPTO. DE NACIMIENTO							
(11) FECHA DE NACIMIENTO		(12) NACIONALIDAD							
		(13) SEXO: 1/M 2/F							
(14) ESTADO CIVIL:		(15) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE USTED:							
1 Soltero(a) <input type="checkbox"/> 2 Casado(a) <input type="checkbox"/> 3 De hecho estable <input type="checkbox"/>		Padre <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Otros parientes <input type="checkbox"/> Hermanos <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/>							
(16) TELÉFONOS:		(17) N° INSS:							
Casa: <input type="text"/> Celular: <input type="text"/> e-mail: <input type="text"/>		(18) N° BUC: <input type="text"/>							
(19) CARGO QUE SOLICITA		CÓDIGO							
(20) AÑOS DE EXPERIENCIA <input type="text"/> 2		(21) N° CÉDULA/RESIDENCIA							

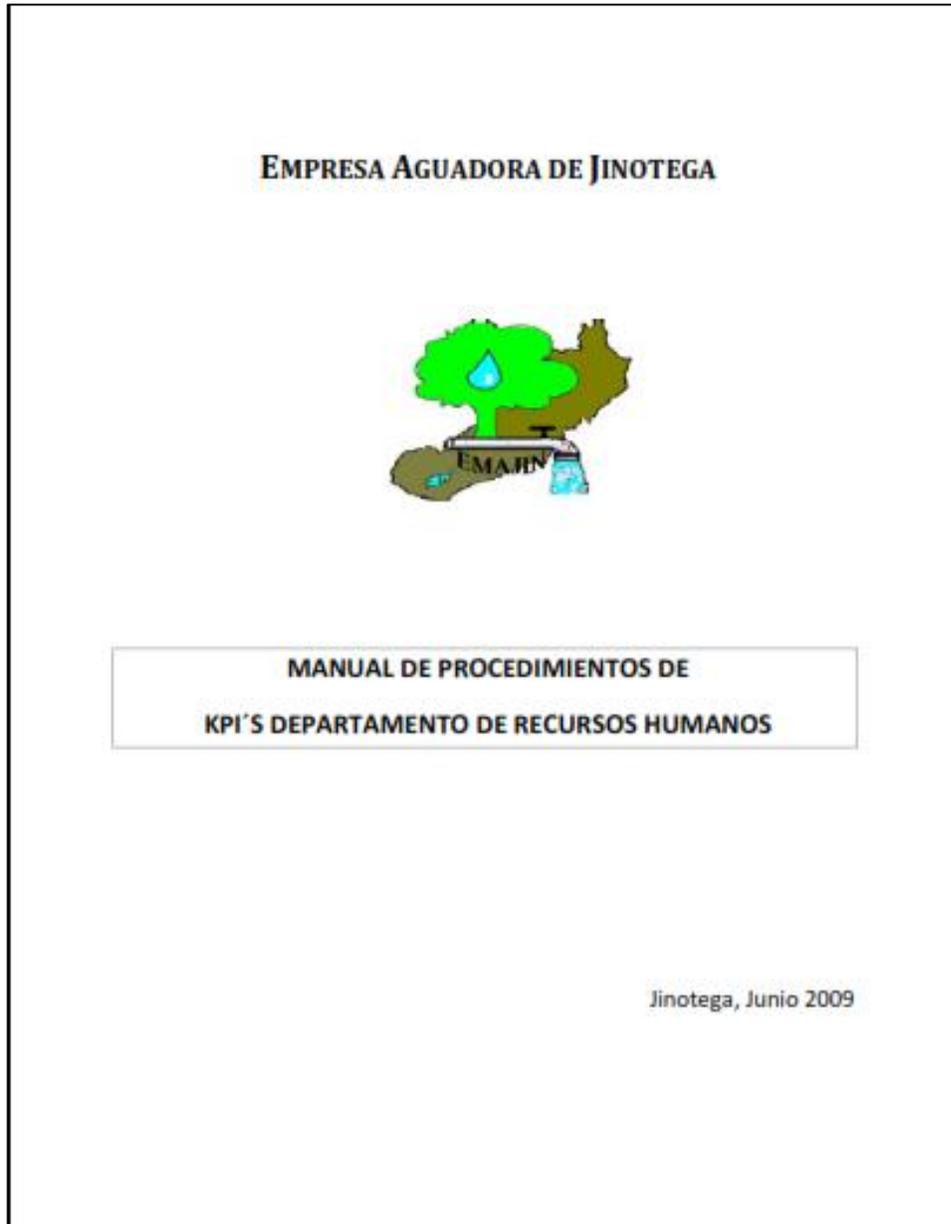


Anexo N° 7: Manual de Organización

 Manual de Organización	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
Elaboró	Entregó
Recursos Humanos/Biwater Contrato de Gestión	Gerencia General/Biwater Contrato de Gestión
Empresa Aguadora de Jinotega Recursos Humanos Biwater	



Anexo N° 8: Manual de Organización



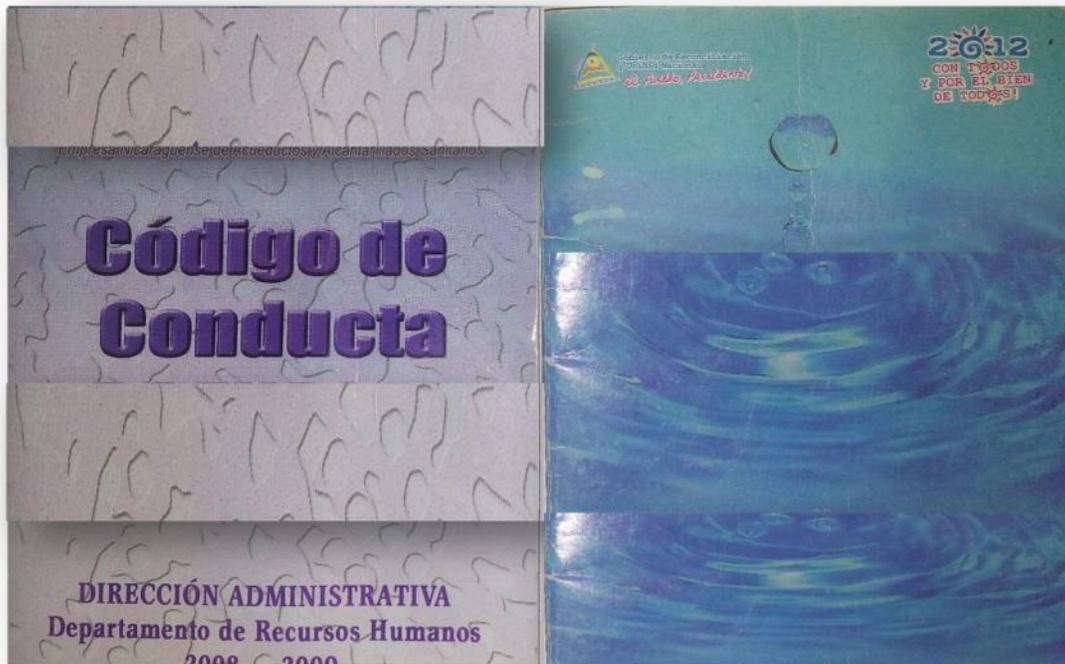


Anexo N° 9: Manual de valuación de puesto

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS AMAT/EMAJIN 2008		
FACTORES A VALUAR		
I. <u>Nivel Académico:</u> nivel de estudio y entrenamiento requerido.		
No.	Niveles	Puntaje (%)
1	Primaria	16
2	Secundaria	32
3	Bachillerato o Carrera Técnica	48
4	Estudiante a nivel profesional	64
5	Carrera Universitaria con título o terminada	80
6	Maestría, Postgrado o Especialización Profesional	100
II. <u>Nivel de conocimiento:</u> se refiere a la complejidad del trabajo tomando como referencia la aplicación de conocimientos de los mas sencillos a los mas complejos.		
No.	Niveles	Puntaje (%)
1	El trabajo desarrollado para este puesto requiere la aplicación y conocimientos de reglas, normas, políticas y procedimientos de trabajos sencillos y rutinarios.	25
2	El trabajo desarrollado para este puesto requiere la aplicación y conocimientos de métodos, procedimientos, habilidades y técnicas especializadas.	50
3	El trabajo desarrollado para este puesto requiere la aplicación y conocimiento de ciencias sociales, leyes, administración, contaduría, humanidades o una disciplina compuesta de principios, prácticas y técnicas complejas.	75
4	El trabajo desarrollado para este puesto requiere la aplicación y conocimientos de matemáticas, ingenierías y sistemas.	100
III. <u>Nivel de experiencia:</u> experiencia mínima requerida de tiempo en el desempeño del puesto.		
No.	Niveles	Puntaje (%)
1	No requiere experiencia	16
2	Requiere menos de un año	32
3	Requiere de 1 a 3 años	48
4	Requiere de 3 a 6 años	64
5	Requiere de 6 a 10 años	80
6	Requiere más de 10 años	100



Anexo N° 10: Código de conducta y Reglamento Interno del personal





Anexo N° 11: Acta de Nombramiento de la comisión mixta de higiene y seguridad


 Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
 El Pueblo, Presidente!

Vamos EN BUENA ESPERANZA EN VICTORIAS

Dirección General de Higiene y Seguridad del Trabajo

FORM

ACTA DE RENOVACION DE CONSTITUCIÓN DE LA COMISION MIXTA DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO

En la ciudad de Jinotega a las tres y treinta minutos de la tarde del día viernes del mes de Febrero del año dos mil dieciséis reunidos en el centro de trabajo denominado Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados Sanitarios (ENACAL-Jinotega), de conformidad con los artículos 41,42 y 48 de la Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo, publicado en la Oficial N° 133 del 13 de Julio del 2007; 5 y 15 de la Resolución Ministerial sobre las Comisiones de Higiene y Seguridad del Trabajo en las Empresas, publicado en la Gaceta, Diario Oficial N° 29 del 2007.

Yo Claudia Esperanza López González, actuando en mi carácter de Delegada ENACAL- Jinotega renovar la Comisión Mixta, quedando integrada por los siguientes miembros:

Por representación de los trabajadores:

Propietarios: 1- <u>Mario Salomón Morán Sevilla</u> 2- <u>Pastor de Jesús Rizo López</u>	Suplentes: 1- <u>Martha Mirian Mairena Ferrer</u> 2- <u>Martha Verónica Zeledón Picado</u>
--	--

Por representación del empleador:

Propietarios: 1- <u>Benita Francisca Herrera Gómez</u> 2- <u>Blanca Ivette López Centeno</u>	Suplentes: 1- <u>Byron Javier Palacios González</u> 2- <u>Elio Néstor Rodríguez Gadea</u>
--	---

Nombrándose Presidente de Comisión a: Benita Francisca Herrera Gómez

Expidiendo la presente a los cuatro días del mes de febrero del año 2016 en tres tenores.


 Firma del representante y sello de la empresa.

Uso exclusivo del Ministerio del Trabajo:
Fecha de la solicitud: 18/05/2016 **Fecha de su aprobación:** 19/05/2016
 Firma del inspector actuante y el sello del Departamento: [Firma]
 Los miembros de esta Comisión, son nombrados para un periodo de dos años; el término de vence el 18/02/2018.

NICARAGUA:
LA ALEGRÍA DE VIVIR EN PAZ!
 CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA...
 POR MÁS VICTORIAS!

MINISTERIO DEL TRABAJO
 Estadio Nacional 500 metros al noroeste
 Teléfono: (505) 2222 - 2113
www.mi.trab.gob.ni



Anexo N° 12: Sistema de Nóminas

Catalogo de Empleados - Usuario Activo [BLOPEZC]

SFex .NET

Guardar Cancelar Editar

Información de Empleado Busqueda de Empleados

Datos Laborales Datos Personales Datos de Familiares Informacion Academica Referencias Personales - Trabajo Anterior Ficha...

Numero de Empleado	Fecha de Ingreso	Fecha de Nacimiento	Departamento Donde Labora		Foto del Empleado		
<input type="text"/>	29/09/2016	29/09/2016	<input type="text"/>				
Primer Nombre	Segundo Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido	Cedula			
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
Sexo	Telefono de Casa	Estado Civil	Seguro Social	Tipo de Moneda			
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
Direccion				NumEmp de Jefe			
<input type="text"/>				<input type="text"/>			
Unidad Organizativa				Distrib. Cheque			
<input type="text"/>				<input type="text"/>			
<input type="text"/>				Codigo Plaza			
<input type="text"/>				<input type="text"/>			
Salario Mes	Sección	Tipo Empleo	Tipo Pago	Es Jefe?	Empleado Activo?		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Desactivar Cuota de Prestamo					<input type="checkbox"/>		
Cargo	Localidad		Es Encargado de Pago?	Aplica Incentivo?			
<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Centro de Costo			Hora Extra Dif.	No Reservas Vac.			
<input type="text"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
					Fuero Sind. <input type="checkbox"/> No Cal. Antigued. <input type="checkbox"/>		
Control de Asistencia	No. Cuenta Tarjeta	Num Tercero IR	Num RUC	Antiguedad	Extensión	Fecha de Alta	Fecha de Baja
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Forma de Pago	Planilla	Nomina INSS		Tipo Ded. Sindi.	Valor Sindicato	Cod Sindicato	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Tipo Subsidio Alimenticio				Ciclo Planilla			
<input type="text"/>				<input type="text"/>			

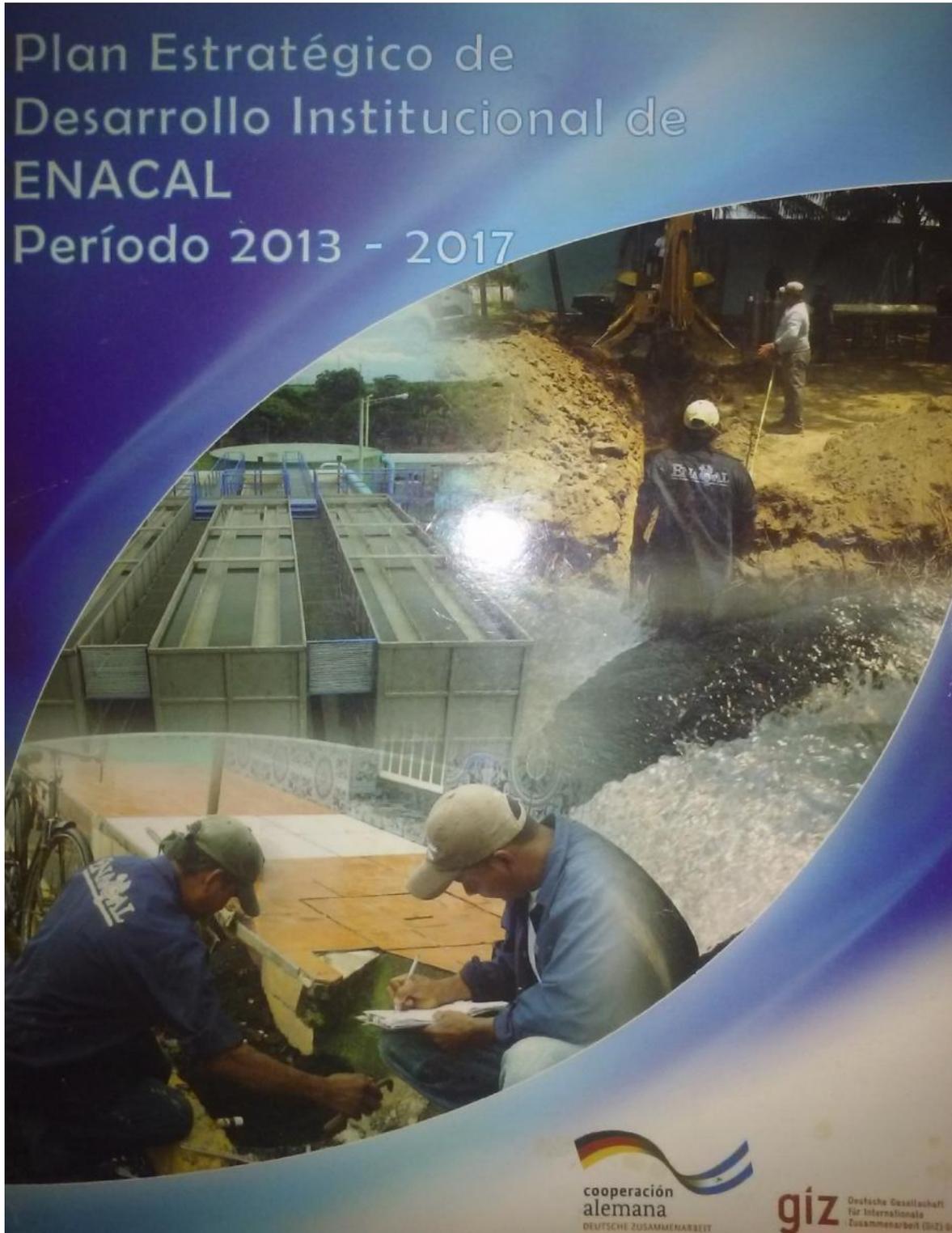


Anexo N° 13: Presentación de proceso de inducción



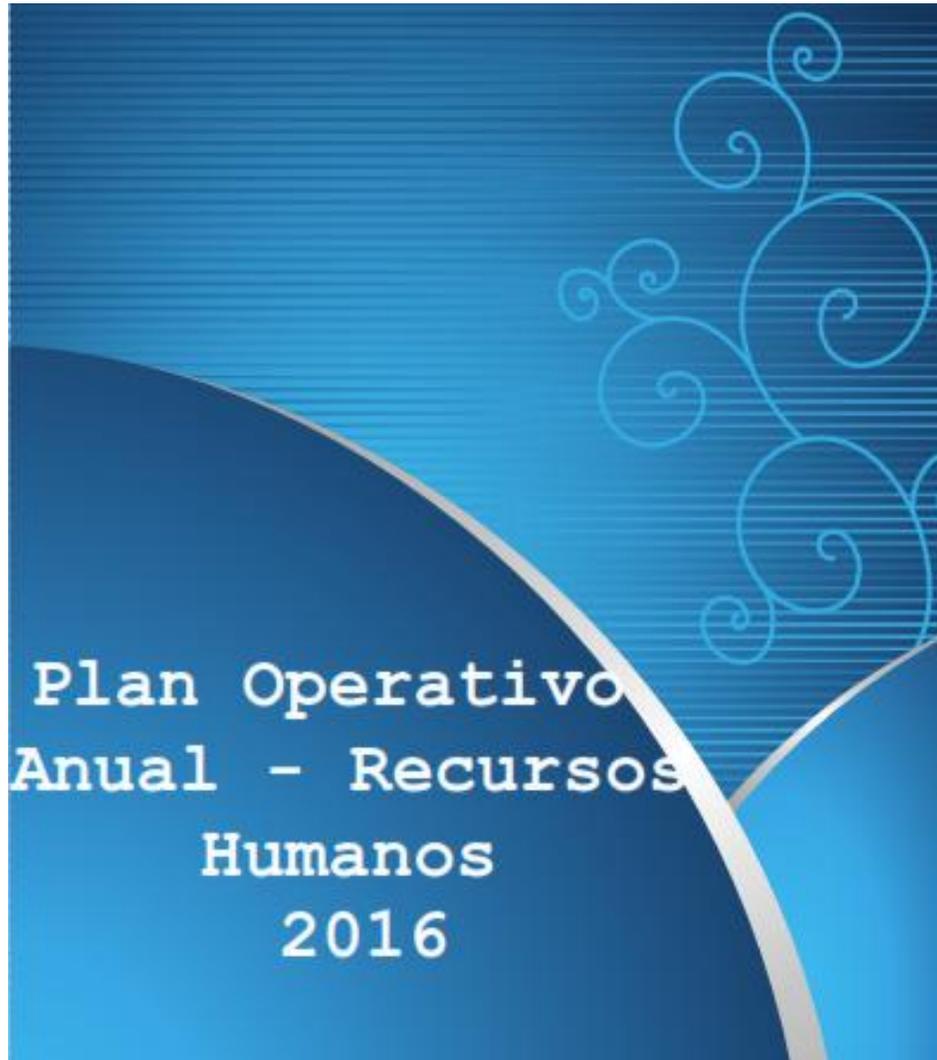


Anexo N° 14: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional





Anexo N° 15: Plan Operativo Anual – Recursos Humanos





Anexo N° 16: Departamento de Recursos Humanos

