

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“CONTROL INTERNO COSO ERM PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, APLICADO A LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

Trabajo de investigación presentado por:

Arucha Chicas, Carlos Francisco

Figueroa Cruz, Roberto Isai

Sandoval Guerra, Herbin Francisco

Para optar al grado de
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Diciembre del 2009

San Salvador, El salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Master Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario:	Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez.
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:	Master Rogel Armando Arias Alvarado.
Secretario de la facultad de de Ciencias Económicas:	M.A.E. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.
Director de la Escuela de Contaduría Públicas:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador del Seminario:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel.
Asesor Director:	Licenciado Carlos Roberto Gómez Castaneda.
Comisión Evaluadora:	Licenciado Carlos Roberto Gómez Castaneda Licenciado José Javier Miranda Licenciado José Roberto Chacón Zelaya

Noviembre del 2009

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS.

Carlos Francisco Arucha

A nuestro señor Jesucristo por haberme dado fuerzas para salir adelante y seguir en el camino de la perseverancia.

A mis padres por la lucha incansable por guiarme en el camino del bien brindándome el apoyo necesario e incondicional para que pudiese cumplir un sueño más en la vida.

A mis abuelas, tías, hermanos, amigos que me apoyaron en todo momento para que yo pudiese estar disfrutando de un triunfo mas en la vida

Roberto Isaí Figueroa

A Dios Todopoderoso por haberme dado la vida y salud, la sabiduría, paciencia y perseverancia para seguir adelante a pesar de las dificultades, por estar conmigo en todas las etapas de mi vida y permitirme alcanzar mis metas.

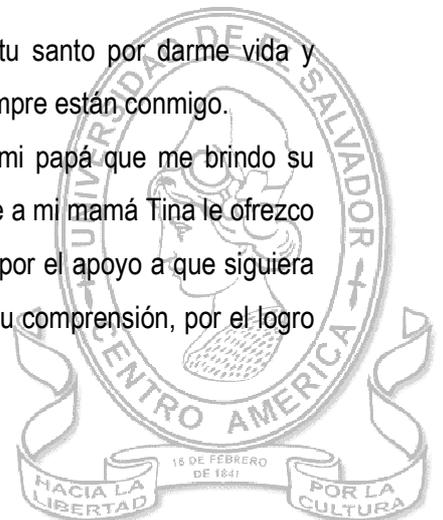
A mis padres, por sus esfuerzos, apoyo y comprensión que me brindaron durante el transcurso de mi carrera, por estar conmigo, compartiendo de sus sabios consejos y guiándome por el camino de la superación y el triunfo.

A mis hermanos/a por el apoyo sincero brindado durante mis años de estudio, dándome ánimos de seguir adelante.

Herbin Francisco Sandoval

Agradezco a mi padre santísimo, a mi señor Jesucristo y al espíritu santo por darme vida y fortaleza en mi existencia, a pesar de las dichas y las desdichas, siempre están conmigo.

Dedico este esfuerzo a mi madre que me apoyo y creyó en mi, a mi papá que me brindo su ejemplo de seguir adelante a pesar de las dificultades y especialmente a mi mamá Tina le ofrezco este logro por el amor y fe que tuvo en mi persona. A mis hermanos por el apoyo a que siguiera adelante. A mi esposa e hijos que me brindan su alegría, su amor y su comprensión, por el logro académico alcanzado en mi vida personal.



INDICE

	<u>Pág.</u>
Resumen Ejecutivo	i
Introducción	iii

CAPÍTULO I

1. Sustentación Teórica, Técnica y Legal	1
1.1. Control Interno.	1
1.1.1. Objetivos del Control Interno.	1
1.1.2. Importancia del Control Interno.	2
1.1.3. Ventajas y Desventajas del Control Interno.	2
1.1.4. Sistema Integrado de Control Interno Orientado a la Administración de Riesgos Empresariales.	3
1.2. Marco Legal.	6
1.3. Recursos Humanos.	7
1.3.1. Actividades del Área de Recursos Humanos.	7
1.4. Importancia de la Empresa Comercial en El Salvador.	11
1.5. Aplicación de los Componentes del Control Interno	12
1.5.1. Evaluación del Desempeño	12
1.5.2. Administración y Desarrollo del Personal.	14

CAPÍTULO II

2. Desarrollo de la Propuesta de Investigación.	17
2.1. Planteamiento del Caso Práctico.	17

2.2. Desarrollo del Caso Práctico.	18
2.2.1. Evaluación del Desempeño.	18
2.2.1.1. Establecimiento de fechas y períodos de evaluación	18
2.2.1.2. Desarrollo de la evaluación de cumplimiento de metas.	20
2.2.1.3. Desarrollo de la Evaluación del Desempeño.	22
2.2.2. Administración de Salarios.	24
2.2.2.1. Establecimiento de niveles salariales.	24
2.2.2.2. Remuneraciones y Beneficios Sociales.	27
2.2.3. Desarrollo del Personal.	29
2.2.3.1. Identificación de la Necesidad del Desarrollo de Capacitaciones al Personal	29
2.2.3.2. Desarrollo de capacitaciones para ocupar nuevos puestos en la empresa	31
Bibliografía	33
Anexos	36
Anexo 1. Metodología Utilizada	
Anexo 2. Diagnóstico y Conclusión.	
Anexo 3. Tabulación de los Datos.	
Anexo 4. Modelo de formulario de programación para la evaluación al personal.	
Anexo 5. Modelo de formulario para la verificación de cumplimiento de metas.	
Anexo 6. Hoja de Evaluación del Desempeño.	
Anexo 7. Formulario para la definición de puestos de Trabajo (Descripción del Puesto)	
Anexo 8. Formulario para el establecimiento de niveles salariales.	
Anexo 9. Comprobante de Pago Salarial y Descuento de Planilla.	
Anexo 10. Guía para la toma de decisión sobre el desarrollo o no de una capacitación.	
Anexo 11. Formulario para entrevista para determinación del dominio de habilidades requeridas	

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, en las empresas dedicadas a la distribución de prendas de vestir, se crea la necesidad de llevar un control Interno sobre aspectos organizativos, administrativos, operativos y financieros con el objetivo de obtener mayor eficacia, eficiencia y economía al realizar sus operaciones.

El crecimiento de sus actividades, conlleva a las empresas a tener más responsabilidades por las labores que se desempeñan en persecución de sus objetivos y metas.

Con el fin de controlar y administrar de una manera más eficiente su capital humano para cumplir con sus objetivos, la empresa debe aplicar un sistema de control interno eficaz que ayude al departamento de recursos humanos para el cumplimiento de las metas establecidas por parte de la gerencia.

El trabajo consistió en elaboración de un sistema de control interno basado en la administración de riesgos empresariales (COSO-ERM) para el área de recursos humanos en las actividades de Evaluación del desempeño y administración y Desarrollo del personal de la mediana empresa comercial dedicadas a la distribución de prendas de vestir, para que contribuya a mejorar la eficacia, eficiencia y economía en las funciones desempeñadas en la entidad.

La investigación se integro por una serie de etapas, que se interrelacionaron entre sí, con el objeto de conocer y brindar solución al problema. Se inicio con la investigación bibliográfica, a través de ella se conocieron las variables relacionadas a la problemática, posteriormente la investigación de campo permitió conocer la situación real de las empresas objeto de estudio.

A través de la investigación de campo se determinó, que la mayoría de las empresas cuentan con objetivos y metas definidos para el área, sin embargo estas no poseen manuales de políticas y procedimientos debidamente documentados lo que afecta en la eficacia, eficiencia y economía de la organización.

Se concluyó que la mayoría de las empresas no poseen un sistema de control interno orientado a la administración de riesgos empresariales para las actividades de evaluación del desempeño y administración y desarrollo del personal, que ayuden a mejorar la eficiencia, eficacia y economía en la empresa.

Los resultados de investigación conllevan a recomendar que:

Toda empresa debe contar con un control interno adecuado, debe tener sus objetivos y metas bien definidos y constantemente desarrollar evaluaciones para determinar si la empresa está marchando bien; que es importante implementar manuales de políticas y procedimientos que contribuyan a medir mejor el desempeño de las actividades a desarrollar.

INTRODUCCIÓN

A través de una investigación se obtiene información relevante y fidedigna; útil para entender, verificar, corregir y dar solución a una problemática existente. Es por ello que a través de la presente se brinda un aporte a la profesión de contaduría pública, cuya finalidad es contribuir con la formación y desarrollo del profesional en el área de auditoría, con un enfoque en control interno en el área de recursos humanos.

El trabajo denominado: “Control Interno COSO-ERM para el área de recursos humanos aplicado a la mediana empresa comercial de zona metropolitana de san salvador”, esta conformado por dos capítulos.

El primer capítulo comprende lo que es la sustentación teórica, técnica y legal del trabajo de investigación, iniciando con lo que es la conceptualización de lo que es el control interno y los objetivos que esta persigue, la importancia que posee el contar con un sistema de control interno, así como un cuadro con algunas ventajas y desventajas que presenta un control interno, se presenta además cual es el sistema de control interno orientado a la administración de riesgos empresariales (COSO ERM), en que consisten sus componentes y los elementos que la integran, abordando además, el marco legal aplicable a las actividades investigadas.

En este mismo capítulo, se establecen lo que es la administración de recursos humanos y cuales son las actividades que esta área realiza, haciendo mayor referencia a las actividades de evaluación de desempeño, administración y desarrollo del personal las cuales son objeto de estudio de esta investigación, otro punto tratado en este apartado, es la importancia que poseen las empresas comerciales en El Salvador.

Al finalizar este apartado, se presenta una matriz de aplicación de los componentes del control interno orientado a la administración de riesgos empresariales para las actividades de evaluación del desempeño, administración y desarrollo del personal.

El capítulo II es el desarrollo de una propuesta práctica, brindando una solución al problema detectado en la investigación de campo, se proponen objetivos, políticas y procedimientos para las actividades de evaluación del desempeño, administración de salarios y desarrollo del personal, en base al riesgo detectado.

En la parte final de este documento, se detalla cual ha sido la bibliografía utilizada para su desarrollo, además de los anexos necesarios para una comprensión completa de lo que en este trabajo de investigación se ha desarrollado, lo que incluye cual ha sido el tipo de estudio realizado, el objetivo de la investigación, la utilidad social, el diagnóstico y las conclusiones a las cuales se llegó al finalizar el trabajo de investigación, además de los instrumentos necesarios para el desarrollo de las actividades de control propuestas en el capítulo II.

CAPITULO I

1. Sustentación Teórica, Técnica y Legal.

1.1. Control Interno.

El control interno puede conceptualizarse como el proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la entidad designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos, en cuanto a la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables¹

1.1.1. Objetivos del Control Interno.

Toda empresa debe iniciar sus operaciones con un fin específico, estableciendo los objetivos que quiere alcanzar y las estrategias para lograrlo; los objetivos pueden ser establecidos por la empresa como un todo, o estar referidos a actividades específicas dentro de la entidad.

Para que un sistema de control interno brinde seguridad razonable, debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra el desperdicio.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Confiabilidad en la elaboración de la información financiera.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.

¹ Samuel Alberto Mantilla B. Control Interno – Informe COSO – Tercera Edición: Bogota, D.C., Octubre 2003.

- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

1.1.2. Importancia del Control Interno.

La importancia de establecer y poner en práctica mecanismos, medios y procedimientos eficientes y adecuados de control interno radica en reducir la posibilidad de que sucedan irregularidades y errores en la protección y uso de los recursos, en los registros de la información financiera y el desarrollo de las operaciones.

1.1.3. Ventajas y Desventajas del Control Interno.

Ventajas	Desventajas
Promueve la eficiencia organizacional para el logro de los objetivos y la misión.	Se pueden pasar inadvertidos ciertas situaciones anormales en su elaboración.
Asegura que todas las acciones institucionales sean acorde a las normas constitucionales, legales y reglamentarias.	El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
Aumentan la satisfacción del cliente por la implementación de procedimientos que aseguran el cumplimiento de requerimientos.	El factor de error humano.
Permite la obtención de información financiera de manera oportuna y confiable como herramienta útil de gestión y control.	No cubre las necesidades que se necesita que cubra.
Mejora la productividad y eficiencia, lo que lleva a la reducción de costos.	Perdida de tiempo al no estar familiarizado con el sistema

1.1.4. Sistema Integrado de Control Interno Orientado a la Administración de Riesgos Empresariales.

Ambiente de control.

Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal proveyendo disciplina y estructura y siendo de base para sus componentes:

- Filosofía de Gestión de Riesgos: Se debe proveer a la organización capacidades para identificar, evaluar y gestionar los riesgos para su entendimiento y manejo por lo que se debe proveer: aceptación responsable del riesgo, apoyo para el comité ejecutivo y junta directiva entre otros.
- Integridad y valores éticos: Estos, deben ser comunicados por medio de un código formal de conducta debe existir además, canales de comunicación y de denuncia de actos que se consideren de incumplimiento al código de ética y conducta.
- Estructura organizacional: Esta estructura, debe estar diseñada acorde a las actividades, tamaño y naturaleza de la entidad, lo que ayudará en la definición de áreas claves de responsabilidad, facilitando la gestión integral del riesgo.
- Asignación de Autoridad y Responsabilidades: Esto, con el objetivo de garantizar el cumplimiento del plan estratégico de gestión de riesgo integral, estableciendo los mecanismos adecuados, la asignación de personal de auditoría interna para la supervisión del cumplimiento de las políticas y procedimientos.

Establecimiento de objetivos.

La gestión integral del riesgos asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos alineados con la misión y visión, apetito al riesgo y nivel de tolerancia, clasificando los objetivos como: estratégicos, operacionales y cumplimiento.

- Apetito al riesgo: Es el nivel máximo de riesgo que los administradores están dispuestos a aceptar, estableciéndolo la gerencia como un balance entre crecimiento, riesgo y retorno.
- Tolerancia al riesgo: Son los niveles aceptables de variación en las metas fijadas.

Identificación de eventos.

La identificación de los eventos, es con el propósito de dar solución a eventos que pueden ocurrir y que afectarían a la entidad, evaluando tanto los de impacto negativo como los de impacto positivo.

Se deben de identificar aquellos eventos potenciales que afecten la puesta en práctica de la estrategia o el logro de objetivos, tomando en cuenta aquellos con baja posibilidad de ocurrencia, reconociendo la gerencia la importancia de entender el origen de los eventos, sean estos internos o externos.

Evaluación del riesgo.

Este componente, permite a la entidad entender el grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar los objetivos del negocio, determinando riesgos a partir de la probabilidad e impacto de estos, además de los riesgos inherentes y residuales de los eventos analizados.

- Estimación de probabilidad e impacto: Los acontecimientos deben ser evaluados a partir de las perspectivas de probabilidad e impacto, siendo el horizonte de tiempo utilizado constante con el de los objetivos trazados.
- Técnicas de evaluación: Estas pueden ser cualitativas, evaluando el impacto con la probabilidad; semi-cuantitativas mediante la asignación de valores monetarios al riesgo y cuantitativas utilizando técnicas probabilísticas y no probabilísticas.

Respuesta al riesgo.

- Evaluación de posibles respuestas: Las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo tomando las opciones de: evitar el riesgo, mitigar el riesgo, compartir el riesgo o aceptar el riesgo.
- Evaluación de costos vs. Beneficio: Los costos de diseñar e implementar una respuesta deben ser considerados así como los costos de su mantenimiento, considerando la gerencia

los riesgos adicionales que pueden resultar de una respuesta así como también posibles oportunidades.

Actividades de Control.

Son políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas de una manera apropiada y oportuna.

- Políticas y procedimientos: Cuando las políticas están debidamente documentadas, pueden ser aplicadas de una manera amplia, consiente y en toda la organización.
- Integración con las respuestas al riesgo: Se debe considerar la relevancia y lo adecuado para responder ante el riesgo y su interrelación con otras actividades de control.
- Tipos de actividades de control: Los controles pueden ser: preventivos, detectivos y correctivos.

Información y comunicación.

La información debe ser de una manera oportuna y adecuada, resaltando al personal su responsabilidad ante los riesgos y el sistema de control interno.

- Información.
- Comunicación.

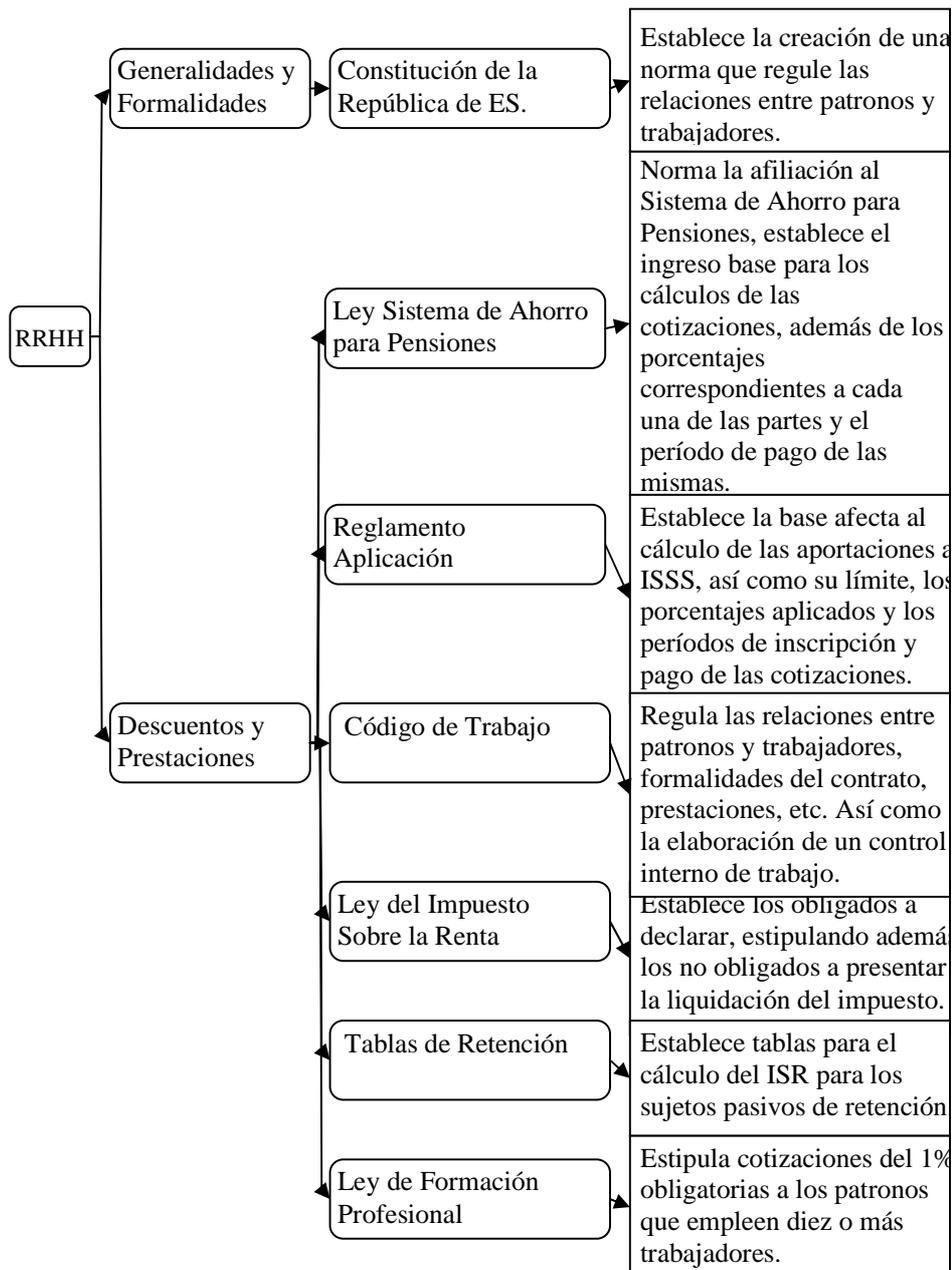
Monitoreo y supervisión.

El control interno es monitoreado, evaluando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, desarrollando actividades de supervisión continua y evaluaciones separadas.

- Actividades de supervisión continuas: Estas, se efectúan normal y recurrentemente en cada una de las actividades de la organización, sobre la base de un esquema de tiempo real.
- Evaluaciones separadas: Estas son menos efectivas que las actividades de supervisión continuas y se enfocan directamente a la efectividad de control interno y las actividades de supervisión como pueden ser, la evaluación de la auditoria interna, evaluación de la auditoria externa o una autoevaluación de las de las áreas de la organización.

1.2. Marco Legal.

En este apartado se establecen aquellas normas y leyes que regulen lo concerniente al área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y la administración y desarrollo del personal de la mediana empresa en el salvador.



1.3. Recursos Humanos.

Los recursos humanos son considerados como uno de los recursos productivos con los que cuenta la empresa para la generación de ingresos, siendo la administración de recursos humanos el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.²

El departamento de recursos humanos constituye un sistema que tiene como premisa fundamental, concebir al personal dentro de la empresa como a través de una visión competitiva, dinámica y renovada, donde se afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Teniendo a su cargo una amplia gama de funciones entre las cuales podemos mencionar: contribuir a crear un ambiente de productividad, mejorar el entorno laboral de la empresa, permitiendo mejorar el aporte de los recursos humanos.

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que las organizaciones representan el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.³

1.3.1. Actividades del Área de Recursos Humanos.

Las principales actividades del área de recursos humanos se conceptualizan en el siguiente cuadro:

² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>

³ Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill 5ª Edición

Contratación del Personal (Provisión de Recursos Humanos)	
Planificación	En esta etapa los encargados de esta área determinaran el proceso que deberá seguir para dar a conocer la plaza existente, sea de manera interna a través de memorándum o externamente a través de medio de comunicación.
Reclutamiento	Es el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. Desde el punto de vista de su aplicación. El reclutamiento puede ser interno y externo en busca de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la entidad.
Selección	Este proceso funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización, busca los candidatos más adecuados entre varios reclutados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización realizando algunas técnicas de selección, entre las cuales se pueden menciona: entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas de personalidad, etc.
Desarrollo de Recursos Humanos	
Entrenamiento	El entrenamiento se considera como un medio de desarrollar las competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, para que puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.
Capacitación	Se puede definir como un conjunto de actividades que se realizan con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, mejorar actitudes que permitan un mejor rendimiento, la mejora de las personas y de la organización buscando el cualificar a los trabajadores para ser competentes.

Desarrollo de la Carrera	Luego de haber realizado el entrenamiento y capacitación correspondiente, el empleado se encuentra capacitado para iniciar el desarrollo de las actividades para el que fue contratado.
Evaluación del Desempeño	
Estándares y mediciones del desempeño	En esta etapa se establecerán parámetros para poder determinar cuales serán los métodos con los cuales dispondrá los encargados de esta actividad par evaluar el desempeño de los empleados de la empresa.
Técnicas de evaluación del desempeño	Las principales métodos de evaluación son: <ul style="list-style-type: none"> - De proceso sencillos y no estructurados como lo son el llenado de formularios. - De retroalimentación de las personas para darles orientación y permitir la autoevaluación, autodirección y autocontrol. - De énfasis en los resultados y metas alcanzadas.
Entrevistas de evaluación	La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental en todos los sistemas de evaluación del desempeño, de nada sirve la evaluación si el mayor interesado (el propio empleado) no llega a conocerla. Es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño para que pueda alcanzar a plenitud los objetivos, la cual se establece durante la entrevista de evaluación del desempeño.
Beneficios Sociales y remuneraciones.	
Administración de los Salarios	Se puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos que ayudan a establecer o ha mantener estructuras de salario equitativas y justas en la empresa en relación a los salarios respecto de los demás cargos de la propia entidad, buscando el equilibrio interno de los salarios, estableciendo de esta manera cada empresa, su política salarial.

Prestaciones y Compensaciones	Son aquellos elementos que en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador y quienes van a representar un ingreso o el ahorro de un gasto que de otra manera el hubiera tenido o hubiere visto obligado a realizar, clasificándose como beneficios legales y voluntarios, siendo los legales los que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal.
Higiene y Seguridad en el Trabajo	Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan, cubriendo generalmente, servicios médicos adecuados y prevención de riesgos para la salud.
Relaciones Laborales (La comunicación)	
Políticas de Relaciones Laborales	Los encargados del área de recursos humanos, deben de establecer políticas acerca de las relaciones que se tengan en el ambiente de trabajo debido a que algunas de estas pueden ser perjudiciales al momento de realizar las actividades para la cual cada persona ha sido contratada.
Atender quejas y reclamaciones (Conflictos Laborales)	El aspecto fundamental que da origen a este proceso es el de dar el tratamiento adecuado a los conflictos, sean estos individuales o colectivos, imponiendo sanciones y atendiendo quejas y reclamos del personal.
Representación ante la jefatura.	Uno de las funciones que se establecen para el área de recursos humanos es el de la representación del personal que labora en la empresa ante los altos mandos de esta, expresando sus inquietudes y sugerencia, así como también solicitudes y quejas que estos puedan tener sobre el trato que obtiene en sus puestos de trabajo.

1.4. Importancia de la empresa comercial en El Salvador.

La empresa comercial es considerada como uno de los sectores más importantes por su aporte a la sociedad, en cuanto al intercambio de bienes de calidad con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores e incrementar el bienestar socio económico del país, a través de la creación de fuentes de trabajo, así como el sostenimiento del servicio público, por medio de aportes al fisco y su contribución al producto interno bruto. Lo cual contribuye a los ingresos del estado y a la economía familiar, son considerados de gran utilidad debido a que constituyen fuentes generadoras de empleo contribuyendo a esto al crecimiento de las instituciones, proporcionando a las nuevas generaciones, medios de subsistencia.

1.5. Aplicación de los Componentes del Control Interno

1.5.1. Evaluación del Desempeño

Actividad	Ambiente de Control	Establecimiento de Objetivos	Identificación de Eventos	Evaluación del Riesgo	Respuesta al Riesgo	Actividades de Control	Información y Comunicación	Supervisión y Monitoreo
Entrevistas con los Empleados para la Revisión de Estadísticas sobre Cumplimiento de Metas	Se deben de identificar los riesgos que se presentan en el establecimiento de las metas según estudios realizados de manera oportuna apoyado por el personal que maneja los procedimientos de cada una de las actividades.	Los objetivos trazados deben estar acorde a la misión y visión general de la empresa la cual se logra conociendo los niveles aceptables de riesgo que posee la gerencia y clasificándolos entre estratégicos, operacionales y de cumplimiento	Los eventos deben ser identificados debidamente y ya que afectaran el logro de las metas y objetivos establecidos para cada una de las actividades.	El impacto de los eventos identificados deben ser medidos ya sea de una manera cuantitativa asignándole algún valor monetario, evaluando con la gerencia el impacto que ocasionaría.	El establecimiento de metas y objetivos acordes a las capacidades de los empleados, tomando en cuenta los riesgos tanto interno y externos para el logro de estos.	El establecer políticas que rijan el cumplimiento de metas es fundamental las cuales deben ser desarrolladas en colaboración de la gerencia del departamento.	Los empleados deben tener conocimiento de las metas establecidas para el puesto que desempeñan y de los períodos de evaluación de desempeño de estas.	Cada una de las actividades desarrolladas deben ser monitoreadas para el cumplimiento de los objetivos a través de la observación de dichas actividades

Actividad	Ambiente de Control	Establecimiento de Objetivos	Identificación de Eventos	Evaluación del Riesgo	Respuesta al Riesgo	Actividades de Control	Información y Comunicación	Supervisión y Monitoreo
Realización de Cuestionario de Evaluación del Desempeño del Personal	Al pasar los cuestionarios se debe evaluar además de la eficacia y eficiencia del personal, el entendimiento de los empleados de los riesgos para establecer apoyo al comité ejecutivo, junta directiva entre otros y que posean además un conocimiento de la estructura organizativa bajo la cual laboran.	El conocimiento que los objetivos trazados por parte de los empleados facilitarán para que las actividades se desarrollen de una manera eficiente.	La realización de cuestionarios posee algunos problemas para su realización, lo que se deben tomar en cuenta ya que la investigación puede ser realizada de una manera limitada de opciones que no reflejen de una manera correcta el correcto desempeño del personal.	El contar con una limitada cantidad de información haría que el personal no se evalúe de la mejor manera lo que se debe tomar en cuenta la cantidad de información necesaria para la realización de una adecuada evaluación del desempeño	De ser posible se debe considerar la obtención de información a través de otras fuentes para que la evaluación se desarrolle de manera adecuada.	Se deben implementar controles preventivos para que la información obtenida cumpla con el propósito de la realización de cuestionarios de evaluación de desempeño del personal	La comunicación de los resultados del estudio realizado debe ser hecho al personal que son los principales interesados de los exámenes de desempeño de sus actividades para obtener los parámetros en los cuales deben enfocar sus esfuerzos.	El control adecuado de las actividades desarrolladas es parte fundamental en el proceso de evaluación por lo que debe existir un monitoreo constante de su desempeño

1.5.2. Administración y Desarrollo del Personal

Actividad	Ambiente de Control	Establecimiento de Objetivos	Identificación de Eventos	Evaluación del Riesgo	Respuesta al Riesgo	Actividades de Control	Información y Comunicación	Supervisión y Monitoreo
Liquidación de Salarios y Prestaciones	Se debe de establecer la estructura organizativa de la entidad y sus niveles salariales, estableciendo además canales de comunicación, denuncia o quejas por actos que se consideren inapropiados	La integridad en el desarrollo de las actividades debe ser un aspecto primordial logrando un nivel de error al menor grado posible y tolerable.	La disponibilidad financiera para la cobertura de los salarios y prestaciones de los empleados es uno de los eventos a tomar en cuenta en la ejecución de esta actividad, tomando en cuenta el grado y nivel de impacto y ocurrencia de este.	El estudio de ocurrencia de dichos eventos debe ser analizado con la gerencia para establecer las soluciones pertinentes o el evitar que dicho evento ocurra.	Al poseer una respuesta oportuna a la ocurrencia de un evento, se lograría la disminución del impacto que esta causaría o evitar que esta ocurra que sería la mejor opción.	Establecer políticas que permitan el evitar los riesgos creando controles preventivos a la ejecución de estos.	Una comunicación constante con la gerencia de departamento financiero es necesaria para que la actividad sea desarrollada de la mejor manera posible, estableciendo además proyecciones de los niveles económicos requeridos.	Las reuniones con la gerencia facilitará el control adecuado de la actividad, informando sobre lo requerido para el cumplimiento de la actividad

Actividad	Ambiente de Control	Establecimiento de Objetivos	Identificación de Eventos	Evaluación del Riesgo	Respuesta al Riesgo	Actividades de Control	Información y Comunicación	Supervisión y Monitoreo
Aplicación de Deducciones	La integridad y valores éticos forman un valor importante en esta actividad las cuales deben ser comunicados a través de medios adecuados como para la buena ejecución de esta.	Se debe velar por el personal para que no se efectúen deducciones que no fueren aprobadas por ellos	Se debe tener en cuenta que a la fecha de realización de la actividad se debe contar con la información disponible.	La no presentación de deducciones comunmente acarrea multas por la falta de su aplicación hacia la entidad lo que implicaría un gasto innecesario	Mantener una comunicación constante entre contabilidad y RRHH evitaría la ocurrencia de falta de descuentos a los empleados	Se deben establecer procedimientos para la ejecución de la actividad que disminuyan los riesgos determinados.	La comunicación constante entre los departamentos de RRHH y contabilidad y los empleados debe desarrollarse a través de canales adecuados manteniendo la confidencialidad de la información brindada y proporcionada	Se debe realizar revisiones de las deducciones aplicadas a los empleados para evitar errores en la aplicación de los mismos

Actividad	Ambiente de Control	Establecimiento de Objetivos	Identificación de Eventos	Evaluación del Riesgo	Respuesta al Riesgo	Actividades de Control	Información y Comunicación	Supervisión y Monitoreo
Detección de Áreas de Deficiencia	El personal dedicado al estudio de la detección de áreas de deficiencia debe ser objetivo y poseer ética en el desarrollo de esta con el fin de cumplir con los objetivos trazados por la entidad.	Según el riesgo establecido por la gerencia se debe realizar los estudios de áreas deficientes del personal para de esa manera solventarlas a través de capacitaciones o seminarios.	Se debe ejecutar mecanismos para disminuir las áreas deficientes del personal para de esta manera lograr con las metas que la gerencia ha establecido para la entidad total.	La existencia de deficiencias genera una incapacidad para alcanzar los objetivos de la empresa por lo que se debe evaluar los riesgos que esta ocasionaría.	Mediante capacitaciones y seminarios acorde a las necesidades de los empleados se lograría la disminución de las áreas de deficiencia pero se tiene que evaluar el costo beneficio de la aplicación de dichas actividades.	El crear controles o políticas que involucren el desarrollo de capacitaciones del personal para la mitigación de las deficiencias y el logro eficaz de los objetivos de la entidad.	La comunicación de los jefes de departamentos, la gerencia y RRHH facilitarían la determinación de aquellas áreas deficientes que requerirían mayor atención por el nivel de impacto que generaría la permanencia de este.	La supervisión constante de las actividades determina si los controles aplicados son apropiados para determinar de las áreas deficientes y si son adecuadas las medidas adoptadas.

CAPITULO II

2. Desarrollo de la propuesta de investigación.

El área de recursos humanos posee muchas actividades las cuales están orientadas al logro de las metas de la empresa en las cuales, cada una de la actividades del área recursos humanos presenta su problemática al momento de desarrollarse.

Para el desarrollo de este caso práctico, se ha considerado como actividades que poseen gran importancia, el desarrollo de la evaluación al personal en lo relativo a la evaluación del cumplimiento de metas y la evaluación del desempeño, así como el establecimiento de fechas para los mismos, ya que estos permiten la implementación de nuevas políticas de compensación, ayudando a la toma de decisiones sobre ascensos y ubicaciones, y principalmente, a mejorar el desempeño de los trabajadores. Otro aspecto tomado en cuenta, es lo relativo a la administración de salarios, en cuanto a la emisión de comprobante de pago y el establecimiento de niveles salariales dentro de la institución, debido a que a través de estos se posee un mayor control sobre el valor pagado al empleado y las deducciones realizadas, con el establecimiento de niveles salariales, se incrementa la estabilidad laboral, disminuyendo de esta forma la tasa de rotación del personal.

2.1. Planteamiento del caso práctico.

Después de haber realizado la investigación de campo, se obtuvo suficientes elementos que permitieron conocer estructura y funcionalidad de sistema de control interno de la mediana empresa comercial, también se pudo constatar que la pequeña y mediana empresa durante el tiempo que llevan de operar, han presentado problemas diversos en cuanto a las actividades de evaluación del desempeño, la administración de salarios y en el desarrollo del personal, esto debido a que no posee las herramientas necesarias para una buena ejecución de dichas actividades.

La falta de dichas herramientas, perjudica la relación que existe entre los empleados y la entidad debido a que las evaluaciones de desempeño que se realizan, son en su mayoría, según la percepción del jefe inmediato o gerente general, lo que no permite o establece una estandarización de la evaluación para evitar prejuicios.

Por otro punto, de igual manera, existe inconformidad de los empleados por la falta de información sobre las prestaciones recibidas y los descuentos que se les efectúan, además de la inconformidad que estos presentan por la diferencia salarial que poseen no solamente con otras entidades, sino también dentro de la misma entidad entre sus mismos compañeros de trabajo.

2.2. Desarrollo del caso práctico.

Para dar solución a la problemática anteriormente planteada, se han establecido objetivos, políticas y procedimientos orientados a dichas actividades aplicando el sistema de control interno orientado a la administración de riesgos empresariales (COSO ERM).

Se han desarrollado además, instrumentos los cuales no únicamente servirán para mejorar las relaciones que posee los empleados con la entidad, sino también para mantener un mejor control de las actividades de este último.

2.2.1. Evaluación de desempeño.

2.2.1.1. Establecimiento de las fechas y períodos de evaluación.

Objetivo:

Establecer un programa de planificación para realizar la evaluación de desempeño del personal para ayudar a que se desarrolle de una manera eficiente, eficaz y económica para el cumplimiento de las actividades en el área de recursos humanos.

Riesgo:

Perdida de tiempo en la no planificación de la evaluación de desempeño el cual ocasionaría un incremento en los costos fijos de la empresa.

Política:

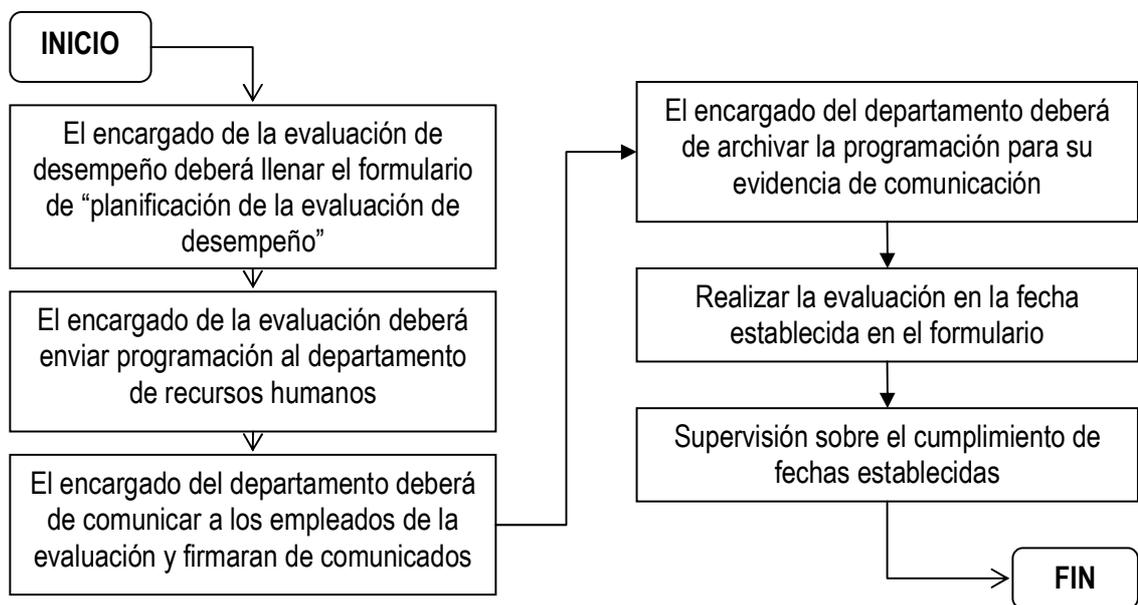
Desarrollar la evaluación de desempeño conforme al programa de actividades para minimizar la pérdida de tiempo por parte del capital humano de la empresa.

Procedimiento:

NOMBRE DE LA EMPRESA		
Descripción del procedimiento		Fecha de autorización: ____ / ____ / _____
Procedimiento:	Establecimiento de las fechas de evaluación del personal.	
Área:	Recursos Humanos.	
Correlativo	Responsable	Descripción de la Actividad
1	Encargado de la evaluación del desempeño.	Llenado del formulario "Programación de la evaluación del desempeño" (Anexo 4)
2		Presentar el formulario "Programación de la evaluación del desempeño" lleno al encargado de recursos humanos para que esté enterado de la realización de evaluación de desempeño.
3	Encargado del área e Recursos Humanos.	Comunicar a todo el personal de la fecha de desarrollo de la evaluación.
4		Empleados deberán firmar el formulario "planificación de la evaluación" de enterados y luego deberá el encargado archivar el formulario para su evidencia de comunicación.

5	Encargado de la evaluación del desempeño	Realizar la evaluación en la fecha establecida en el formulario
6	Encargado del área de recursos humanos	Supervisión sobre el cumplimiento de fechas establecidas

Diagrama de procedimiento para planificación de la evaluación de desempeño.



2.2.1.2. Desarrollo de la evaluación de cumplimiento de metas.

Objetivo:

Evaluar el cumplimiento de las metas propuestas en el periodo para determinar el nivel de desempeño que posee el empleado en relación al cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa.

Riesgo:

La evaluación sobre el cumplimiento de metas no se desarrolle de manera adecuada por no contar con una herramienta que facilite y estandarice la forma en que se realizará la evaluación al personal.

Política:

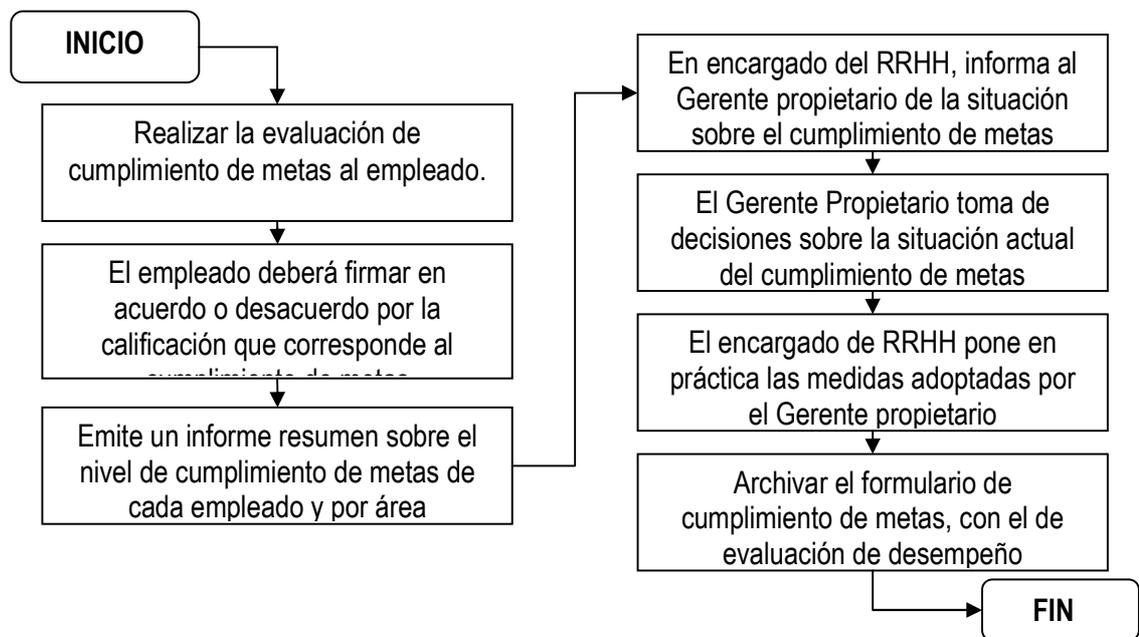
Realizar la evaluación de cumplimiento de metas cada seis meses a los empleados a los cuales aplique para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos por cada uno en el departamento de distribución de prendas de vestir, utilizando un formulario previamente establecido para estandarizar la forma de evaluación.

Procedimiento:

NOMBRE DE LA EMPRESA		
Descripción del procedimiento		Fecha de autorización: ____ / ____ / _____
Procedimiento:	Evaluación de cumplimiento de metas.	
Área:	Recursos Humanos.	
Correlativo	Responsable	Descripción de la Actividad
1	Encargado de la evaluación del desempeño.	Realizar la evaluación de cumplimiento de metas al empleado, de acuerdo con un formulario "Verificación de cumplimiento de metas" (Anexo 5) previamente elaborado para tal propósito.
2		Una vez realizada la evaluación y obtenido una calificación, presentársela al empleado para que manifieste el acuerdo o desacuerdo de esta, plasmando su firma en la hoja de evaluación.
3		Emite un informe resumen sobre el nivel de cumplimiento de metas de cada empleado y por área
4	Encargado del área de Recursos Humanos	Informa al Gerente propietario de la situación sobre el cumplimiento de metas

5	Gerente Propietario	Toma de decisiones sobre la situación actual del cumplimiento de metas
6	Encargado del área e Recursos Humanos.	Pone en práctica las medidas adoptadas por el Gerente propietario
7		Archivar el formulario de cumplimiento de metas, con el de evaluación de desempeño

Diagrama de procedimiento de verificación de cumplimiento de metas.



2.2.1.3. Desarrollo de la evaluación de desempeño.

Objetivo:

Evaluar las habilidades y destrezas del personal en su desempeño con el propósito de detectar las mejoras susceptibles en la calidad de las operaciones y resultados de la empresa, así como la promoción de los empleados.

Riesgo:

Falta de una medida estándar de evaluación al personal, lo que ocasionaría que la evaluación este afectada por juicios propios del personal evaluador.

Política:

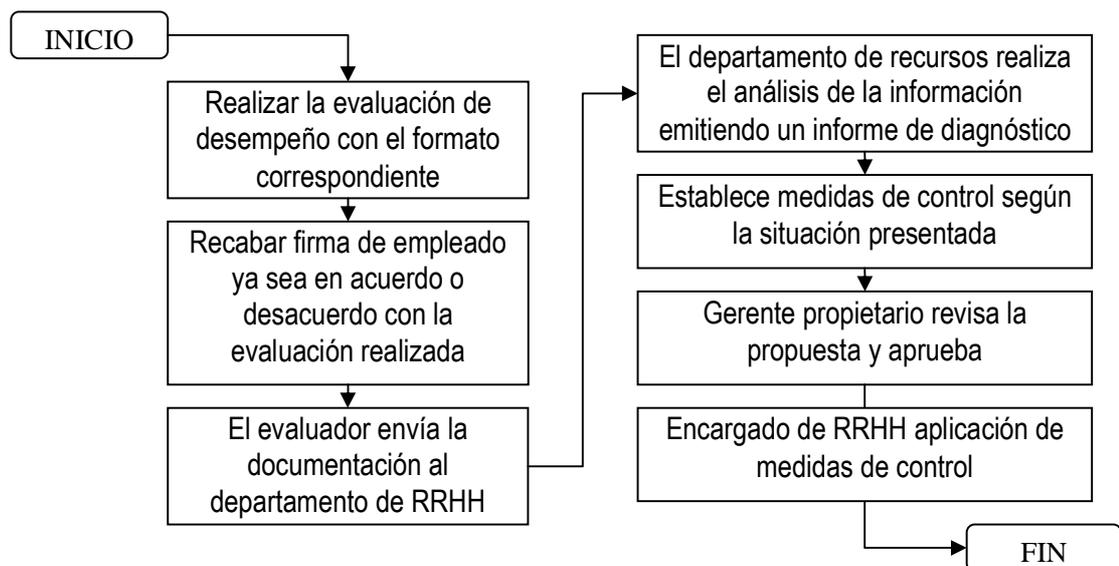
La evaluación del desempeño del personal se realizará dos veces al año, y estará a cargo del jefe inmediato superior de cada uno de los departamentos o áreas, a quienes el encargado de Recursos Humanos brindará el formato u hoja de evaluación conteniendo la información de las áreas a evaluar y la forma de realizarla.

Procedimientos:

NOMBRE DE LA EMPRESA		
Descripción del procedimiento		Fecha de autorización: ____ / ____ / _____
Procedimiento:	Evaluación de desempeño.	
Área:	Recursos Humanos.	
Correlativo	Responsable	Descripción de la Actividad
1	Encargado de la evaluación del desempeño.	Anexar el formulario "cumplimiento de metas" a la evaluación de desempeño, para el personal que aplique.
		"Realizar la evaluación con el formulario Evaluación del desempeño" (Anexo 6).
2		Una vez finalizada la evaluación, discute con el empleado sobre los resultados obtenidos en la evaluación, luego del cual, solicita la firma de este en acuerdo o desacuerdo de la evaluación realizada.
3		Entrega de la evaluación al encargado de RRHH

4	Encargado de RRHH	Realiza la verificación de la información proporcionada en la evaluación de desempeño elaborando un informe de diagnóstico de la situación para el Gerente propietario
5		Establece medidas de control según la situación presentada
6	Gerente Propietario	Aprobación de las medidas de control
7	Encargado del área de recursos humanos	Aplicación de las medidas de control

Diagrama de procedimiento de "Evaluación de Desempeño"



2.2.2. Administración de Salarios.

2.2.2.1. Establecimiento de niveles salariales.

Objetivo:

Mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la empresa y su política de relaciones con los empleados, remunerándolos de acuerdo al cargo que ocupa, recompensándolo

adecuadamente por su empeño y dedicación, mediante una estructura de salarios equitativa y justa, en relación a los demás cargos dentro de la empresa y la del mercado laboral.

Riesgo:

La inconformidad de los empleados en cuanto a su situación salarial, ocasionando la deserción de los mismos y/o falta de motivación en el desempeño de sus actividades.

Política:

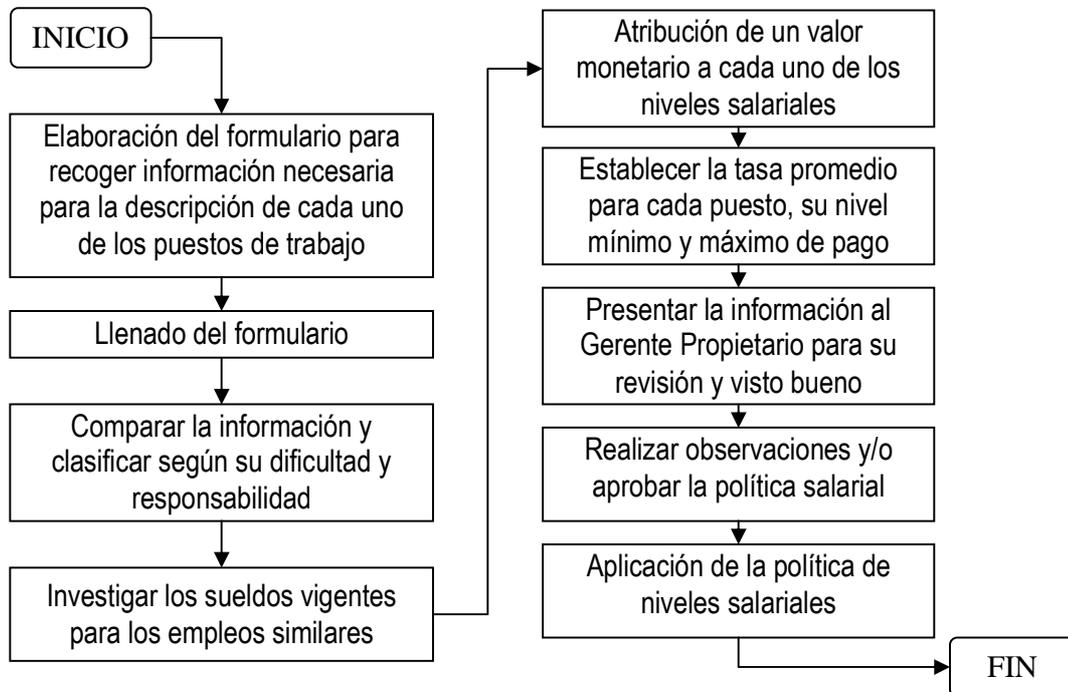
La empresa contará con un sistema de administración de remuneraciones, la cual servirá como una herramienta que permita el controlar los costos de personal y reducir la tasa de movimiento del mismo, asegurando que la remuneración de un empleado respecto a otra sea justa.

Procedimiento:

NOMBRE DE LA EMPRESA		
Descripción del procedimiento		Fecha de autorización: ____ / ____ / _____
Procedimiento:	Establecimiento de niveles salariales.	
Área:	Administración de Salarios	
Correlativo	Responsable	Descripción de la Actividad
1	Encargado de la Administración de Salarios	Elaborar un formulario (Anexo 7) en el cual solicite la información necesaria para la descripción de cada uno de los puestos de trabajo.
2	Supervisor de cada una de las áreas de trabajo.	Llenado del formulario descripción del puesto (Anexo 7), con la información que en este se solicite, funciones principales, otras funciones, las exigencias del puesto, experiencia, etc.

3	Encargado de la Administración de salarios	Luego de obtenida la información del formulario “Descripción del puesto”, se comparan entre sí y se califican según su dificultad y responsabilidad, agrupando aquellos que poseen alcance y responsabilidades semejantes para lo cual se presenta un segundo formulario “Establecimiento de los niveles salariales” (Anexo 8)
4		Investigar los sueldos vigentes para los empleos similares en el mismo sector de la industria a la cual pertenece la empresa.
5	Encargado de la Administración de salarios	Atribución de un valor monetario a cada uno de los niveles salariales.
6		Establecer la tasa promedio para cada puesto, su nivel mínimo y máximo de pago.
7		Presentar la información al Gerente Propietario de la empresa para su revisión y visto bueno.
8	Gerente – Propietario.	Realizar observaciones y/o aprobar la política salarial.
9	Encargado de la Administración de Salarios.	Aplicación de la política de niveles salariales.

Diagrama de procedimiento.



2.2.2.2. Remuneraciones y Beneficios Sociales.

Objetivo:

Establecer la integridad de los pagos de una manera oportuna brindando una información detallada del concepto bajo el cual recibe el trabajador su salario, los descuentos y compensaciones atribuibles a cada trabajador.

Riesgo:

No poseer un control adecuado de cada uno de los beneficios salariales y descuentos aplicados a cada uno de los empleados.

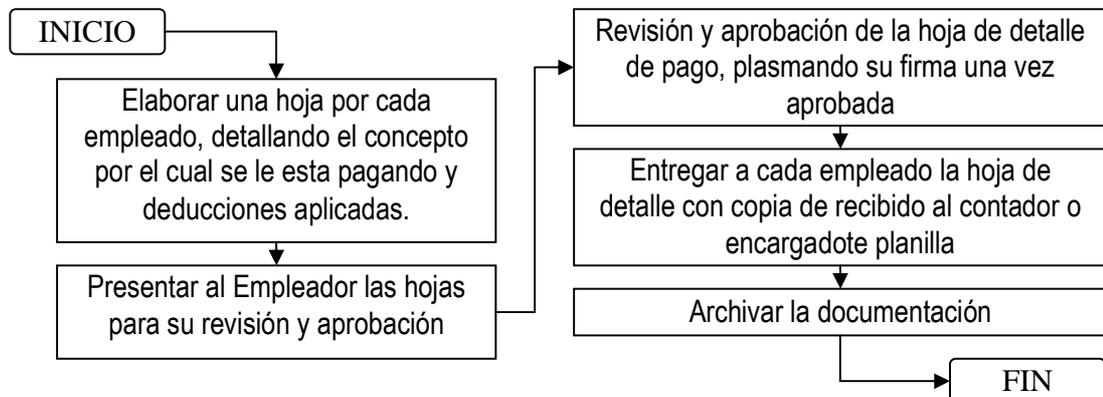
Política:

En la fecha de pago, a cada trabajador se le hará la entrega de una constancia salarial, en la cual se hará constar bajo que conceptos se le está pagando y el detalle de los descuentos aplicados.

Procedimiento:

NOMBRE DE LA EMPRESA		
Descripción del procedimiento		Fecha de autorización: ___ / ___ / _____
Procedimiento:	Aplicación de salarios, prestaciones, descuentos	
Área:	Administración de Salarios	
Correlativo	Responsable	Descripción de la Actividad
1	Contador o encargado de planilla.	Luego de elaborar la planilla de pago, elaborar una hoja por cada empleado, detallando el concepto de pagando, y sus deducciones (Anexo 9).
2		Presentar al Empleador las hojas para su revisión y aprobación.
3	Empleador.	Revisión y aprobación de la hoja de detalle de pago, en la cual deberá plasmar su firma una vez aprobada.
4	Contador o encargado de planilla.	Entregar a cada empleado la hoja de detalle para que plasme su firma en ella y entrega una copia de la misma al contador o encargadote planilla.
5		Archivar la documentación

Diagrama de procedimiento.



2.2.3. Desarrollo del personal.

2.2.3.1. Identificación de la necesidad del desarrollo de capacitaciones al personal.

Objetivo.

Proporcionar a la empresa un recurso humano altamente calificado en términos de conocimiento, habilidad y aptitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

Riesgo.

Falta de detección de aquellas áreas en las cuales el personal necesite alguna capacitación.

Política.

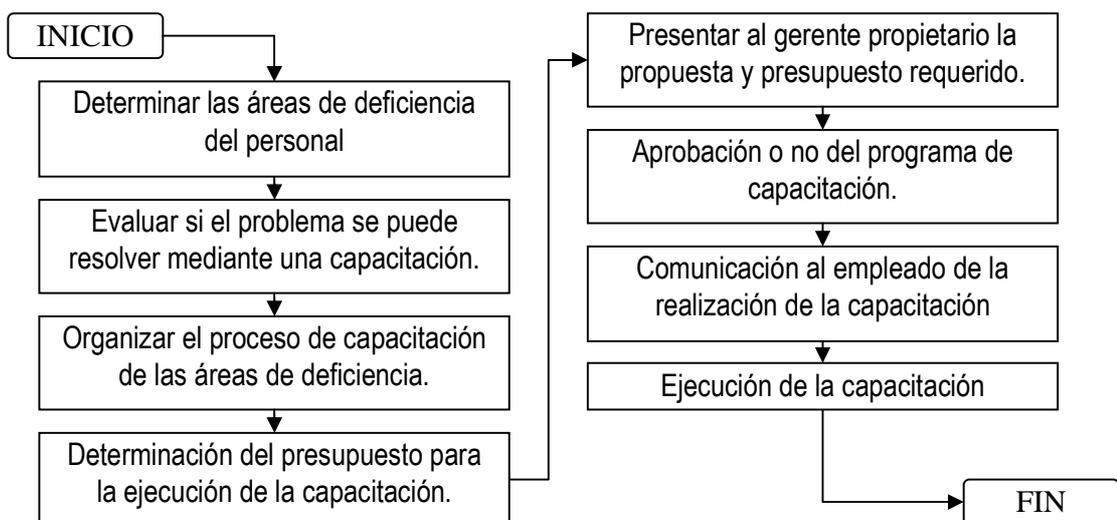
El personal encargado del área de recursos humanos, deberá implementar medidas adecuadas para la detección de deficiencias en términos de conocimiento, habilidad y aptitud de los empleados y programar el desarrollo de capacitaciones de manera periódica en diferentes áreas.

Procedimiento.

NOMBRE DE LA EMPRESA		
Descripción del procedimiento		Fecha de autorización: ___ / ___ / _____
Procedimiento:	Desarrollo de Capacitaciones.	
Área:	Desarrollo del personal.	
Correlativo	Responsable	Descripción de la Actividad
1	Encargado del área de recursos humanos.	Determinar mediante la evaluación del desempeño y el cumplimiento de metas, las áreas de deficiencia que impidieron el logro de algunos objetivos, o un mal desempeño del personal.
2		Determinar el área de deficiencia del personal, mediante el análisis de los cargos (Anexo 7) y el desarrollo de entrevistas con los empleados.

3	Encargado del área de recursos humanos.	Evaluar si el problema se resolvería mediante el desarrollo de una capacitación al personal, o mediante la aplicación de nuevas políticas. (Anexo 10)
4		Establecimiento del desarrollo de capacitación en áreas específicas según el análisis de los puestos y las entrevistas con los empleados.
5	Encargado del área de recursos humanos.	Determinación del presupuesto requerido para el desarrollo de una capacitación, estableciendo los materiales, el equipo, instalaciones, facilitador, etc.
6		Presentar ante el Gerente propietario la propuesta de capacitación y el presupuesto requerido.
7	Gerente Propietario	Aprobación o no del desarrollo de la capacitación
8	Encargado del área de recursos humanos.	Comunicación al empleado del desarrollo de una capacitación
9		Ejecución del proceso de capacitación.

Diagrama de procedimientos



2.2.3.2. Desarrollo de Capacitaciones para ocupar nuevos puestos en la empresa

Objetivo.

Desarrollar programas de capacitación para el personal en ascenso dentro de la empresa.

Riesgo.

La mala planificación de una capacitación puede generar vacíos en el empleado que pudiere afectar en el desarrollo de sus nuevas actividades.

Política.

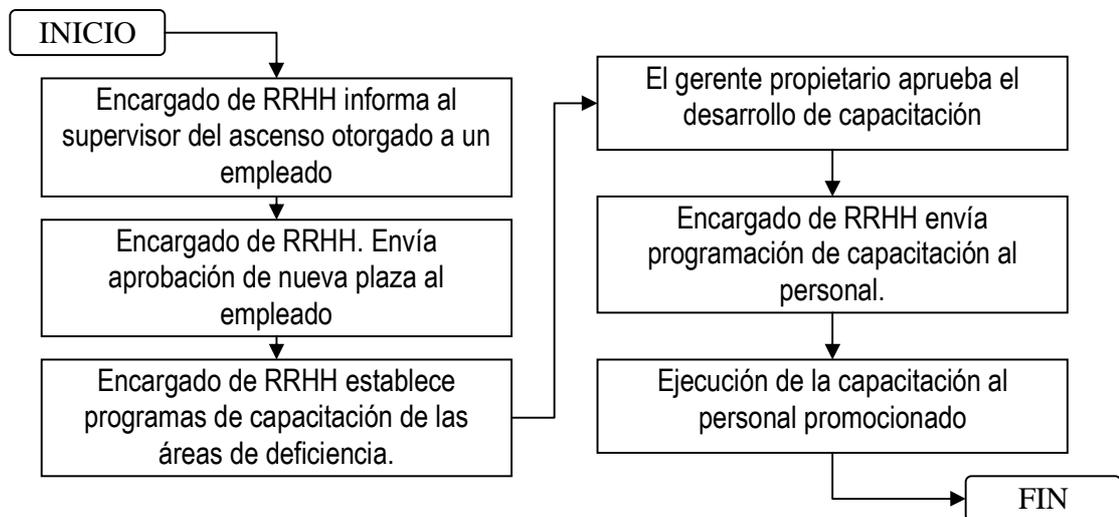
Capacitar al empleado en las áreas en donde estará enfocado en su nuevo puesto de trabajo.

Procedimiento.

NOMBRE DE LA EMPRESA		
Descripción del procedimiento		Fecha de autorización: ____ / ____ / _____
Procedimiento:	Desarrollo de Capacitaciones para ocupar nuevos puestos en la empresa	
Área:	Desarrollo del personal.	
Correlativo	Responsable	Descripción de la Actividad
1	Encargado del área de recursos humanos.	Informar al encargado o jefe el ascenso que han tenido sus empleados.
2		Enviar la aprobación de la nueva plaza al empleado, quien deberá firmar de aceptada.
3		Establecer programas de capacitación donde abarque todas las áreas en donde el empleado necesitara mediante la realización de una entrevista, utilizando el formulario "Dominio de habilidades requeridas del puesto". (Anexo 11)

4	Gerente propietario	Aprueba el desarrollo de la capacitación y el presupuesto requerido si estas no poseen observaciones.
5	Encargado del área de recursos humanos.	El Departamento de recursos humanos enviara 3 días antes la programación de capacitaciones para el personal.
6		Desarrollo del programa de capacitación a los empleados que han sido ascendidos de puesto.

Diagrama de procedimientos.



BIBLOGRAFIA

LIBROS.

- **Mantilla B. Samuel Alberto**, Tercera Edición, Octubre 2001, Control Interno COSO, Bogotá Colombia.
- **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)**, Septiembre 2004 Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Técnicas de Aplicación.
- **Jovel, Roberto Carlos**, Primera Edición 2008, Guía Básica para la elaboración de Trabajos de Investigación, Universidad de El Salvador.
- **Idalberto Chiavenato**, Quinta Edición 2003, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill.
- **Consejo de Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento (IAASB)**, Edición 2007, Normas Internacionales de contabilidad.
- **Asamblea Legislativa de la República de El Salvador**, D.L. 38, D.O. 234, T-281, Constitución de la República de El Salvador (1983) con reformas a octubre 2003.
- **Asamblea Legislativa de la República de El Salvador**, D.L. 554, D.O. 143, T-320 del 02/06/1993, Ley de Formación Profesional con reforma a septiembre 1995
- **Asamblea Legislativa de la República de El Salvador**, D.L. 682, D.O. 81, T-331 del 11/04/1996, Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Previsión Social.

- **Asamblea Legislativa de la República de El Salvador**, D.L. 15, D.O. 142, T-236 del 23/06/1972, Código de Trabajo con reformas a febrero 2005.
- **Asamblea Legislativa de la República de El Salvador**, D.E. 37, D.O. 88, T-163, Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social con reformas a diciembre 2007.
- **Asamblea Legislativa de la República de El Salvador**, D.L. 927, D.O. 243, T-333, Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones con reformas a mayo 2007.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

- **Norma Yanira Serrano Recinos, Paúl André Sánchez Lino**, año 2006, “Diseño de un control interno con enfoque COSO para mejorar la gestión en el área de inventarios para las empresas que se dedican a la venta de cosméticos y perfumería por medio de catálogos en el área metropolitana de San Salvador”.
- **Javier Edgardo Hernández Hernández, Edgar Rigoberto Leiva Martínez, Guillermo Marín Ramírez**, Año 2006, “Diseño de la unidad de recursos humanos de la mediana empresa dedicada a la confección de prendas de vestir, ubicada en el municipio de mejicanos Departamento de San Salvador. Universidad de El Salvador.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

- Bacallao Horta M. Génesis del Control Interno, Mayo 2009, Disponible en www.eumed.net/ce/2009a/mbh3.htm

- Sabino Ayala Villegas. Administración de Recursos Humanos, 2006,
www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos/15947
- Mariano Sosa sálico, Recursos Humanos, 2006,
www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos/15225

ANEXOS

Anexo 1. Metodología Utilizada

Tipo de Estudio.

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizará el enfoque documental y deductivo ya que se considera conveniente para la identificación de los elementos y características del control interno con enfoque COSO orientado a la administración de riesgos empresariales para las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos y poder establecer los procedimientos necesarios en la estructura del control interno.

Objetivo de la Investigación.

Elaborar un sistema de control interno con enfoque COSO orientado a la administración de riesgos empresariales que contribuya al desarrollo de las actividades de evaluación del desempeño, y administración y desarrollo del personal de una manera efectiva, eficiente y apropiada.

Utilidad Social.

El desarrollo de esta investigación servirá para elaborar un sistema de control interno que permita mejorar tanto las actividades de evaluación del desempeño como la de administración y desarrollo del personal.

Uno de los beneficios que traerá consigo el desarrollo de esta investigación será para el personal que labora en la entidad, ya que los procesos de evaluación de desempeño se realizarán de una manera eficaz, teniendo un mejor resultado y evitando lo más posible perjuicios por un inadecuado proceso de evaluación.

Esta herramienta contribuirá al mejor desempeño del proceso de evaluar la responsabilidad en cuanto al cumplimiento de control de asistencia y transparencia en el cálculo de resultado. Será una herramienta a bajo costo ya que la institución cuenta con el recurso tecnológico necesario para implementarlo.

Beneficiará además a los empleados que ejecutan las actividades de administración y desarrollo de recursos humanos, por que la herramienta les permitirá realizar las tareas en menos tiempo, llevar un mejor control de las licencias concedidas, la asistencia de los empleados y mejorar el orden con los documentos que se llevan en el área.

Unidad de Observación.

Todas aquellas entidades catalogadas como medianas empresas dedicadas a la comercialización de prendas de vestir ubicadas en el área metropolitana de san salvador.

Técnica empleada en la Investigación.

Se utilizará cuestionario que contendrá preguntas cerradas y abiertas como técnica de encuesta para recopilar la información, la cual se complementará con la técnica de entrevista que se realizará al personal encargado del área de Recursos Humanos.

Anexo 2. Diagnóstico y Conclusión.

Diagnóstico.

Las empresas encuestadas, en su mayoría no poseen establecidos un adecuado sistema de procedimientos de control que ayuden al desarrollo de las actividades de evaluación del desempeño y, administración y desarrollo del personal y de aquellos que los poseen, no están documentados de una manera adecuada.

Con la información proporcionada por las empresas, se logra establecer que estas, no cubren con los requerimientos establecidos en el informe de control interno basado en la administración de riesgos empresariales debido a los siguientes aspectos:

El componente de Ambiente de control, no se considera eficiente debido a la falta de cumplimiento de los demás componentes del sistema de control interno como lo es la identificación de eventos, la evaluación del riesgo, la respuesta al riesgo, actividades de control entre otras. Los aspectos de Integridad y valores éticos, no son evaluados en la mayoría de las empresas, aunque en la totalidad de estas afirman poseer un código de conducta en la que se expone todo aquellas normas que debe cumplir el trabajador, otro aspecto que afirman poseer la mayoría de las empresas, es un medio de comunicación de denuncias de actividades mal desempeñadas, aunque, el poseer estos puntos del ambiente de control, no implica que el personal las acate el código de conducta y/o hagan uso de los medios disponibles para la anteposición de denuncias, aunque sea esta de una manera anónima, perjudicando esto la efectividad de los procesos que en ella se desarrollan.

Las empresas han afirmado la existencia de un monitoreo constante sobre la ejecución de las actividades y evaluación de cumplimiento de metas establecidas de una manera periódica. No así, la existencia de parámetros aceptables por la gerencia por el no cumplimiento de metas en un período determinado.

La identificación de eventos que puedan perjudicar el desarrollo de las actividades de la empresa es considerada como un componente de control interno, la cual las empresas encuestadas afirman el tener conocimiento de aspectos tanto internos y externos que afecten a la entidad, pero no tiene establecidos medidas para mitigar el impacto que estas pueden ocasionar a su ocurrencia.

Los eventos tanto internos como externos, no son evaluados según su probabilidad de ocurrencia y el impacto que generaría, por lo que no se lograría proporcionar una respuesta adecuada al momento de generarse.

Debido a que la evaluación de los riesgos por la ocurrencia de eventos tanto internos como externos no han sido tomados en cuenta por las empresas, es difícil afirmar la existencia de medidas que adopte la empresa para darle una respuesta a los riesgos, aunque las empresas en su mayoría afirman poseer controles correctivos y preventivos como procesos dentro de la organización.

Las empresas encuestadas, en su mayoría, poseen establecidas políticas y procedimientos para la ejecución de las actividades de evaluación del desempeño y administración y desarrollo del personal, dando cumplimiento al componente de control interno COSO ERM "Actividades de Control", siendo en su mayoría controles correctivos, las cuales son informados a los empleados principalmente a través de los manuales de procedimientos y memorandos.

Se puede establecer que dentro de la entidad se encuentran establecidos medios de denuncia bajo las cuales de forma anónima se informe de mala práctica al ejecutar alguna actividad dentro de la empresa como punto importante dentro del componente de Información y comunicación. Otro aspecto a resaltar, es el hecho de que al evaluar al personal no se toma en cuenta el conocimiento que estos poseen sobre la estructura organizativa bajo la cual laboran, por lo que se concluye que la empresa no aplica de manera adecuada este componente del control interno.

Cada uno de los procedimientos establecidos para cada una de las actividades desarrolladas dentro de la empresa son supervisados según la información brindada por las mismas, lo que nos lleva a la conclusión de que el monitoreo es aplicado de manera eficaz, ya que a través de este proceso se identifica no solamente la falta de aplicación de alguna política o procedimiento, sino también, áreas de deficiencia en las cuales poder desempeñar una actividad de capacitación.

Conclusiones.

La mayoría de las empresas no poseen un sistema de control interno orientado a la administración de riesgos empresariales para las actividades de evaluación del desempeño y administración y desarrollo del personal, lo cual se determinó en base a las respuestas proporcionadas por estas a través de un cuestionario previamente elaborado, la cual, al analizar las respuestas en base al informe de control interno COSO ERM se establecen claras diferencias en la falta de aplicación de algunos de sus componentes.

En el análisis de la información proporcionada por las empresas, se identifico que el componente “ambiente de control” no se esta aplicando de una manera efectiva dentro de las empresas y no debido únicamente a la falta de aplicación de algunos de sus elementos, sino también la de los demás componentes que integran el sistema de control, siendo este componente de gran importancia por ser la base de los demás, ya que influye a una conciencia del riesgo entre el personal y establece estándares de recursos humanos en cuanto a la habilidad y competencia de los empleados.

Las empresas cuentan con objetivos establecidos y una supervisión constante para el logro de estos, lo que indica el cumplimiento de dicho componente.

Aunque exista un conocimiento de la existencia de eventos tanto internos como externo que pudieran afectar las operaciones dentro de la entidad, no se establecen medidas de control para

la ocurrencia de estos, lo que indica un mal desarrollo de este componente de control interno, al igual que su evaluación de ocurrencia e impacto y de las respuestas más apropiadas a ellos.

Es necesario la aplicación de controles tanto correctivos como preventivos y detectivos dentro de las actividades desarrolladas, pero según la información proporcionada por las empresas únicamente se les da mayor importancia a los controles correctivos, a pesar de que le es más beneficioso a la entidad el prevenir errores que el corregirlos, por lo que este componente de control interno no está desarrollada de una manera que cumpla el fin de un control que es la eficiencia, eficacia y la economía en el desarrollo de las actividades.

Se considera que los medios establecidos para la comunicación dentro de la empresa es eficiente, pero que se le tendría que dar una motivación mayor para el uso de dichos medios de comunicación ya establecidos.

Existe, según la información proporcionada, un monitoreo constante sobre el desarrollo de las actividades y la aplicación de las políticas y procedimientos establecidos por la entidad por lo que se considera que dicho componente del sistema de control interno, está siendo desarrollado de una manera eficiente.

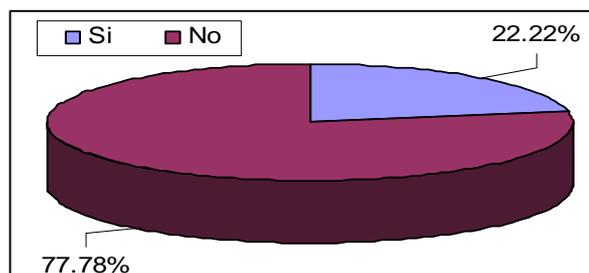
Existen algunos componentes del sistema de control interno orientado a la administración de riesgos empresariales que son aplicados por las empresas, pero por la ausencia de los demás componentes, no se considera que el sistema de control interno aplicado este conforme al informe COSO ERM, por lo cual, el proporcionar un modelo adecuado de este sistema de control interno ayudará para que las actividades de evaluación del desempeño y, administración y desarrollo del personal sean desarrolladas de una manera adecuada, eficiente y eficaz dentro de las empresas.

Anexo 3. Tabulación de los Datos.

Pregunta No. 1

¿Existe en la empresa procedimientos de control que ayuden en el desarrollo de las actividades de evaluación y administración y desarrollo del personal?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	10	22.22%
No	35	77.78%
Total	45	100.00%



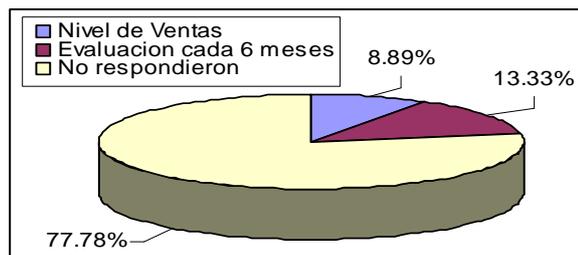
La mayoría de empresas no poseen procedimientos que ayuden al desarrollo de las actividades de evaluación de desempeño y, administración y desarrollo del personal.

Se puede observar las empresas no cuenta con controles que ayuden a desarrollar las actividades de evaluación y, administración y desarrollo del personal.

Pregunta No. 2

¿Qué tipos de procedimientos de control interno realizan?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Nivel de Ventas	4	8.89%
Evaluación cada 6 meses	6	13.33%
No respondieron	35	77.78%
Total	45	100.00%



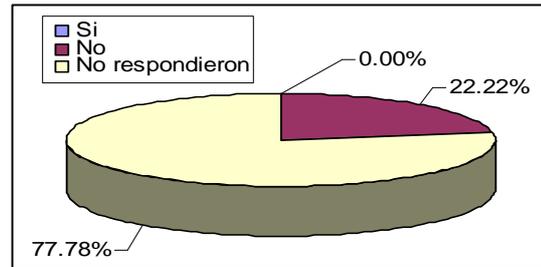
La mayor parte de empresas encuestadas no respondieron a la interrogante ya que no poseen algún procedimiento de control interno en las actividades de evaluación del desempeño y administración y desarrollo del personal.

Las empresas no tienen especificados que tipo de control se pueden utilizar para prevenir cualquier problema que pudiere suscitar dentro de la administración por no poseerlos.

Pregunta No. 3

¿Se encuentran debidamente documentados los procesos de las actividades de evaluación del desempeño y, administración y desarrollo del personal?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	0	0.00%
No	10	22.22%
No respondieron	35	77.78%
Total	45	100.00%



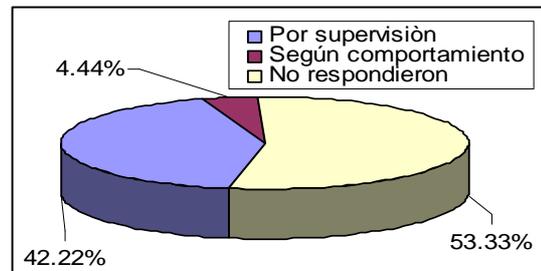
La mayoría de empresas no tiene documentados los procesos de evaluación de desempeño y, administración y desarrollo del personal debido a que no poseen procedimientos específicos.

La mayor parte de empresas no cuentan con Procedimientos Documentados para la realización de las actividades desarrollar dentro la empresa y, si posee políticas no las tiene documentadas.

Pregunta No. 4

¿De que manera se evalúa la ética e integridad del personal que labora en la empresa?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Por Supervisión	19	42.22%
Por Medio del Comportamiento	2	4.44%
No respondieron	24	53.33%
Total	45	100.00%



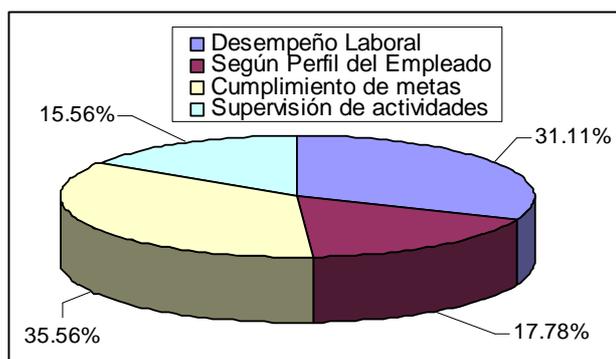
La mitad de los encuestados nos respondieron que la ética e integridad del personal que labora en la empresa la evalúan por medio de la supervisión del personal mientras que la otra mitad de los encuestados no respondieron.

Como podemos observar la mayoría de empresas no sabe de la aplicación del elemento integridad y valores éticos del componente ambiente de control del sistema COSO ERM.

Pregunta No. 5

¿De que manera se evalúa el personal que labora en la entidad en relación a la capacidad que poseen para el desarrollo de las actividades designadas?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Desempeño Laboral	14	31.11%
Según Perfil del Empleado	8	17.78%
Cumplimiento de metas	16	35.56%
Supervisión de actividades	7	15.56%
Total	45	100.00%



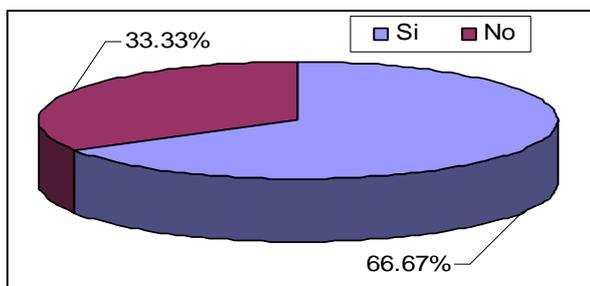
Poco más de la tercera parte de las empresas encuestadas, afirman que la evaluación del personal se realiza en base al cumplimiento de metas, casi en igual proporción, a través del desempeño laboral.

Las empresas en su mayoría utilizan el desempeño laboral y cumplimiento de metas como medio de evaluación de la capacidad que poseen los empleados en el desempeño de sus labores.

Pregunta No. 6

¿Posee establecidos medios o canales de comunicación para la denuncia de actividades mal desarrolladas por otros empleados de la empresa?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	30	66.67%
No	15	33.33%
Total	45	100.00%



Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Buzón de sugerencias	16	53.33%
El dialogo con encargado	2	6.67%
Línea abierta al encargado de RRHH	12	40.00%
Total	30	100.00%

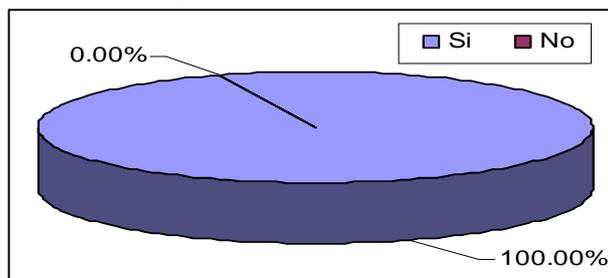
La mayoría de empresas posee canales de comunicación para denunciar cualquier actividad mal desarrollada por los mismos empleados.

La gran parte del personal encuestado manifiesta que si poseen medios por los cuales el personal puede denunciar cualquier anomalía de manera anónima que pudiere afectar en el desempeño de sus labores siendo el más utilizado el buzón de sugerencias.

Pregunta No. 7

¿Posee un código de conducta debidamente establecido y es conocido por los empleados?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	45	100.00%
No	0	0.00%
Total	45	100.00%



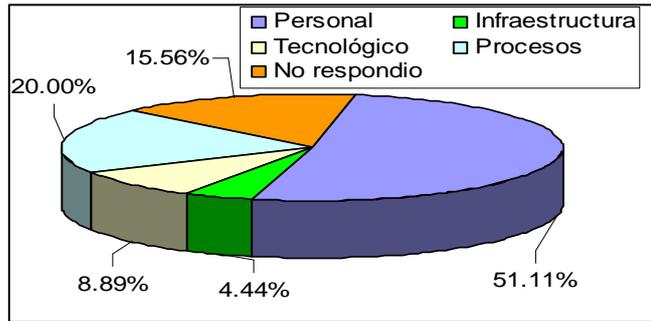
El total de empresas encuestadas manifiesta que si posee un código de conducta debidamente establecido.

Todas las empresas poseen código de conducta establecido por lo tanto si aplican el elemento valores éticos dentro del ambiente de control del sistema como ERM.

Pregunta No. 8

¿Cuál de los siguientes factores internos posee contemplado la entidad que pudieran afectar las actividades de evaluación del desempeño y, administración y desarrollo del personal?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Personal	23	51.11%
Infraestructura	2	4.44%
Tecnológico	4	8.89%
Procesos	9	20.00%
No respondió	7	15.56%
Total	45	84.44%



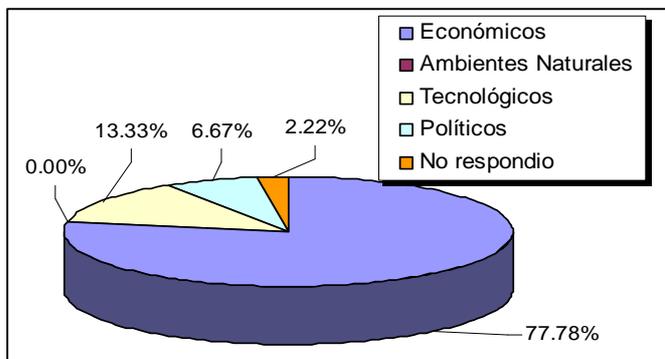
Más de la mitad de personas encuestadas manifestaron que los factores que pudieren afectar en una evaluación de las actividades de desempeño son de tipo personal como lo son el no cumplimiento de objetivos que se propusieron aun principio

Un poco mas de la mitad de personas encuestadas si aplican el componente Identificación de eventos establecidos del sistema COSO ERM debido a que si conocen los factores que pudieren afectar la evaluación de desempeño y, administración y desarrollo del personal.

Pregunta No. 9

¿Cuál de los siguientes factores externos toma en cuenta la entidad que afecte el desarrollo de las actividades de evaluación del desempeño y, administración y desarrollo del personal en la empresa?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Económicos	35	77.78%
Ambientes Naturales	0	0.00%
Tecnológicos	6	13.33%
Políticos	3	6.67%
No respondió	1	2.22%
Total	45	97.78%



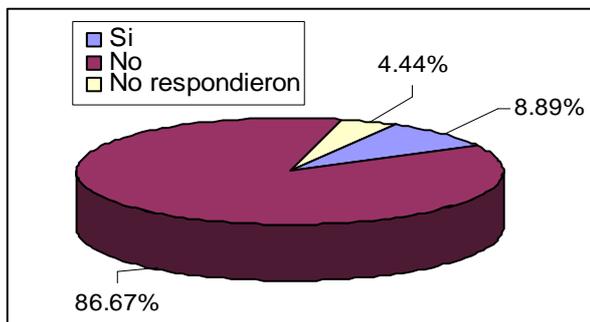
La mayoría de encuestados manifiesta que el factor mas importante que pudiere afectar la evaluación de desempeño del personal son de tipo económicos.

La mayoría de empresas conoce cuales son los factores que pudieren incidir en la evaluación de desempeño del personal pero no tienen medidas adoptadas para disminuir el impacto negativo que ocasionarían dichos eventos.

Pregunta No. 10

¿La empresa ha establecido los riesgos o el impacto que implicaría la ocurrencia de los eventos planteados en las preguntas anteriores?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	4	8.89%
No	39	86.67%
No respondieron	2	4.44%
Total	45	100.00%



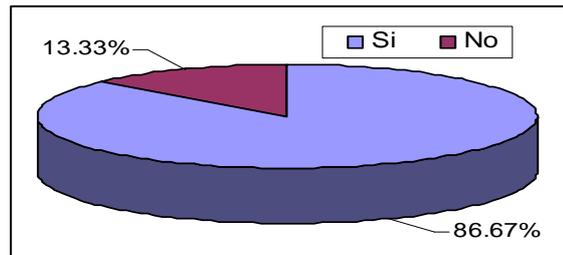
Poco mas del ochenta por ciento de las empresas encuestadas afirmaron no haber determinado el impacto que ocasionaría la ocurrencia de los eventos tanto interno y externos determinados.

A pesar de que la mayoría de las empresas tiene conocimiento sobre eventos tanto interno como externos que puedan ocurrir y que afectarían las operaciones de la empresa, estas no han tomado medidas sobre el riesgo que estas implican según lo establece el componente de control interno en base a COSO ERM "Evaluación de riesgos"

Pregunta No. 11

¿Posee la empresa establecidas políticas y procedimientos para la ejecución de las actividades de evaluación del desempeño y administración y desarrollo del personal?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	39	86.67%
No	6	13.33%
Total	45	100.00%



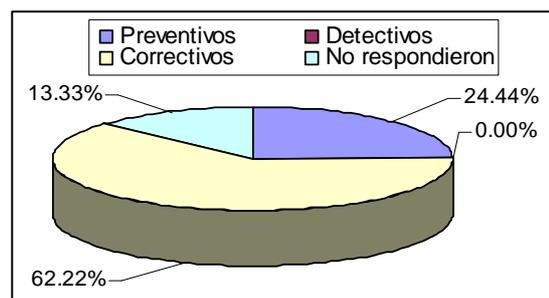
La mayoría de las empresas poseen políticas y procedimientos que facilitan el desarrollo de las actividades de evaluación del desempeño y administración y desarrollo del personal.

Se puede afirmar que en la mayoría de las empresas, las políticas y procedimientos establecidos están desarrollados en base al componente Ambiente de Control según lo establece el Informe de Control Interno COSO ERM.

Pregunta No. 12

¿Qué tipos de controles aplican en la empresa?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Preventivos	11	24.44%
Detectivos	0	0.00%
Correctivos	28	62.22%
No respondieron	6	13.33%
Total	45	100.00%



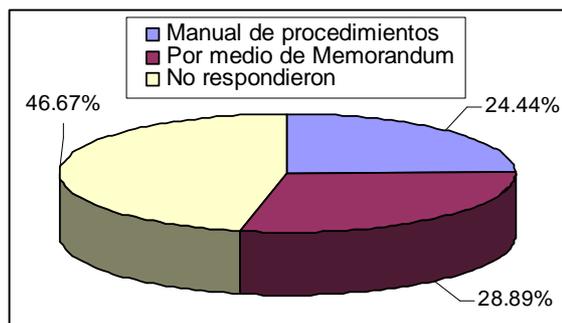
Más de dos terceras partes de las empresas afirman que los controles establecidos son para corregir errores y casi una cuarta parte ha establecido controles para la prevención de errores.

Los controles internos aplicados en las empresas encuestadas, son orientados a la corrección de errores y no a la prevención de estos, lo que afectaría la eficiencia de las actividades.

Pregunta No. 13

¿De que manera se dan a conocer las normas y políticas establecidas por la empresa a las personas encargadas de las actividades de evaluación del desempeño y administración y desarrollo del personal?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Manual de procedimientos	11	24.44%
Por medio de Memorando	13	28.89%
No respondieron	21	46.67%
Total	45	100.00%



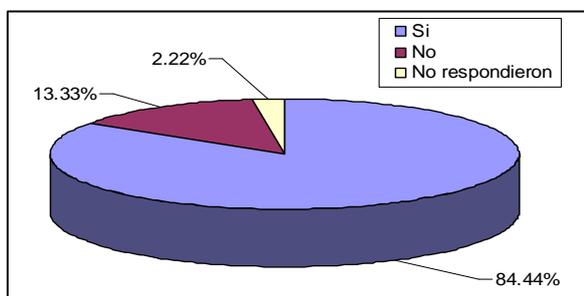
Poco más de la cuarta parte de las empresas afirmó que la manera de dar a conocer las normas y políticas de la empresa es a través de memorandos y únicamente una cuarta parte a por medio del manual de procedimientos.

Las empresas en su mayoría no poseen un medio adecuado para informar a sus empleados de las normas y políticas establecidas por la empresa.

Pregunta No. 14

¿Existe alguna supervisión continua sobre el cumplimiento de políticas establecidas para cada una de las actividades desarrolladas por los empleados?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	38	84.44%
No	6	13.33%
No respondieron	1	2.22%
Total	45	100.00%



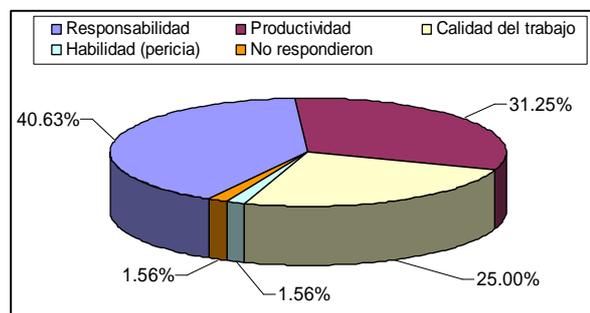
Más de las tres cuartas partes de las empresas realizan una supervisión del cumplimiento de las políticas establecidas para cada uno de las actividades que se desarrollan.

El componente monitoreo del ambiente de control esta siendo aplicado por más de las tres cuartas partes de las empresas mediante la supervisión continua de las políticas establecidas para cada una de las actividades.

Pregunta No. 15

¿En base a cual de las siguientes opciones realiza la evaluación del desempeño?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Productividad	20	31.25%
Habilidad (pericia)	1	1.56%
Calidad del trabajo	16	25.00%
Responsabilidad	26	40.63%
No respondieron	1	1.56%
Total	64	100.00%



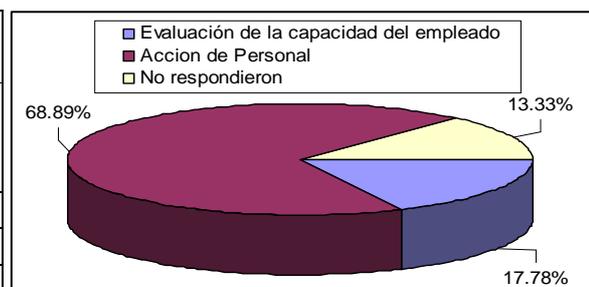
Poco menos de la mitad de las empresas considera la responsabilidad como punto de evaluación de desempeño, seguido por una tercera parte que considera la productividad, y una cuarta parte la calidad del trabajo.

Se logra apreciar que las empresas realizan evaluaciones de desempeño al personal, en las cuales consideran como aspectos más relevantes, la responsabilidad, productividad y calidad del trabajo.

Pregunta No. 16

¿Cuáles son las medidas que adopta la empresa si las metas establecidas para un período determinado no logran ser alcanzados?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Evaluación de la capacidad del empleado	8	17.78%
Acción de Personal	31	68.89%
No respondieron	6	13.33%
Total	45	100.00%



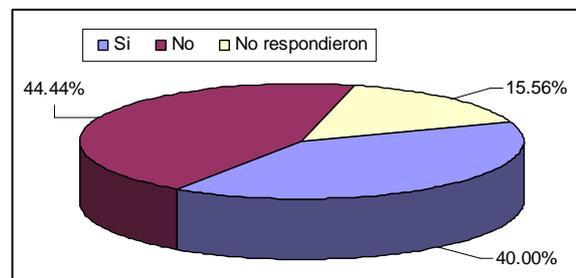
Poco más de las dos terceras partes de las empresas encuestadas afirman que una acción de personal es una medida adoptada para cuando las metas no son logradas por el personal, y menos de una quinta parte de la población la evaluación de la capacidad que posee el empleado.

La mayoría de las empresas poseen medidas establecidas como respuesta al riesgo por el no cumplimiento de metas, por lo que se concluye que la aplicación del componente de control interno “respuesta al riesgo” se aplica en lo referente a este aspecto.

Pregunta No. 17

¿Existen parámetros aceptables para la gerencia por el no cumplimiento de metas en los diferentes departamentos con que cuenta le empresa?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	18	40.00%
No	20	44.44%
No respondieron	7	15.56%
Total	45	100.00%



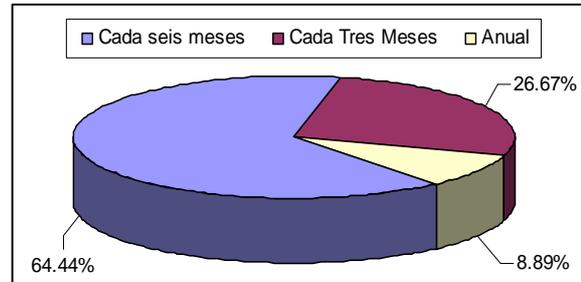
Poco menos de la mitad de las empresas no poseen establecidos parámetros aceptables por el no cumplimiento de metas, y un porcentaje poco menor a este afirmaron tenerlas.

Se puede afirmar que la mayoría de las empresas no han tomado en cuenta eventos que durante el transcurso de las actividades puedan perjudicar el cumplimiento de las metas establecidas.

Pregunta No. 18

¿Cada cuanto tiempo se realizan las entrevistas sobre el cumplimiento de metas?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Cada seis meses	29	64.44%
Cada Tres Meses	12	26.67%
Anual	4	8.89%
Total	45	100.00%



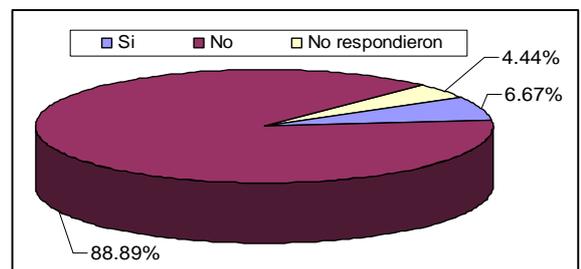
Más de dos terceras partes de las empresas aseguran que las entrevistas por el cumplimiento de metas es realizado cada seis meses, poco más de una cuarta parte menciona que es de manera trimestral, y en menor proporción afirman efectuarse de manera anual.

La encuesta realizada muestra que existe un monitoreo sobre el cumplimiento de metas según lo establece el control interno COSO en el componente de supervisión y monitoreo, la cual, en su mayoría se efectúa por periodos de seis meses.

Pregunta No. 19

¿Al evaluar el desempeño del personal se evalúa el conocimiento que estos poseen sobre sus funciones específicas y conocimiento de la estructura organizativa bajo la cual laboran?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	3	6.67%
No	40	88.89%
No respondieron	2	4.44%
Total	45	100.00%



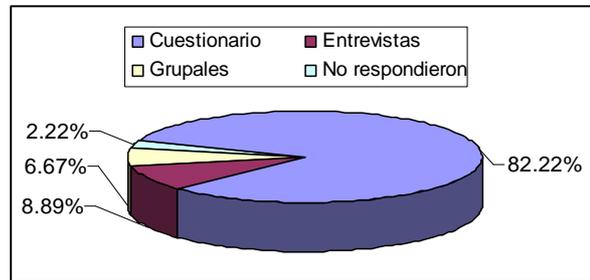
La mayoría de las empresas afirmaron que durante la evaluación del desempeño, no se toma en cuenta la evaluación del conocimiento de la estructura organizativa de la empresa.

Con las respuestas a esta pregunta, se puede confirmar la falta de aplicación del componente Ambiente de Control establecido en el informe de control interno COSO ERM, en la actividad de evaluación del desempeño del personal.

Pregunta No. 20

¿A través de que manera se realizan las evaluaciones al personal?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Cuestionario	37	82.22%
Entrevistas	4	8.89%
Grupales	3	6.67%
No respondieron	1	2.22%
Total	45	100.00%



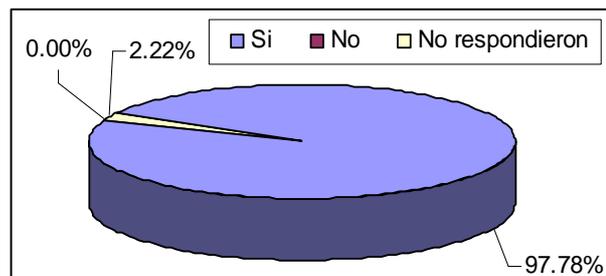
Más de un ochenta por ciento de las empresas afirmaron que las evaluaciones al personal se realizan por medio de cuestionarios, mientras que en menor proporción mediante entrevistas o de manera grupal (por departamento).

La mayoría de las empresas realizan la evaluación al personal de manera individual por medio de cuestionarios prediseñados para cada una de las actividades dentro de la empresa.

Pregunta No. 21

¿Los resultados obtenidos de las evaluaciones al personal son transmitidos a estos de una manera adecuada?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	44	97.78%
No	0	0.00%
No respondieron	1	2.22%
Total	45	100.00%



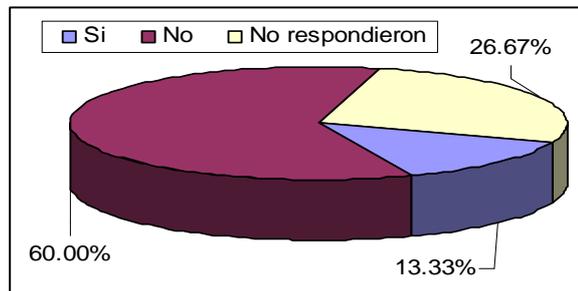
Casi la totalidad de las empresas afirman que los resultados de las evaluaciones al personal son transmitidos a estos de manera adecuada.

Se puede afirmar que en cuanto a la evaluación del desempeño, existe una adecuada comunicación de los resultados obtenidos según lo establece el componente de control interno “Información y Comunicación”

Pregunta No. 22

¿Se encuentran claramente establecidos los niveles salariales según la estructura organizativa de la empresa?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	6	13.33%
No	27	60.00%
No respondieron	12	26.67%
Total	45	100.00%



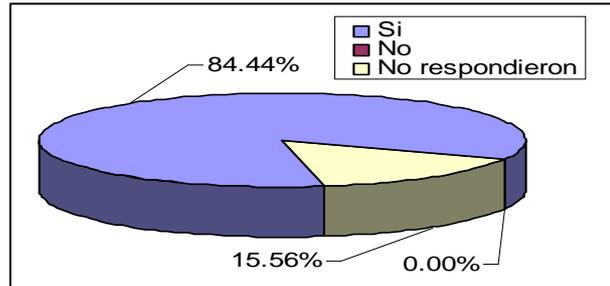
Dos terceras partes de las empresas, establecen que no se encuentran claramente establecidos los niveles salariales según la estructura organizativa y poco más del trece por ciento afirman que sí los poseen establecidos.

Se puede establecer que existe una falta de aplicación de componente ambiente de control en relación al establecimiento de niveles salariales según la estructura organizativa de la empresa.

Pregunta No. 23

¿Se han establecido políticas para asegurar el buen desarrollo de las actividades de liquidación de planilla y pago de cotizaciones?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	38	84.44%
No	0	0.00%
No respondieron	7	15.56%
Total	45	100.00%



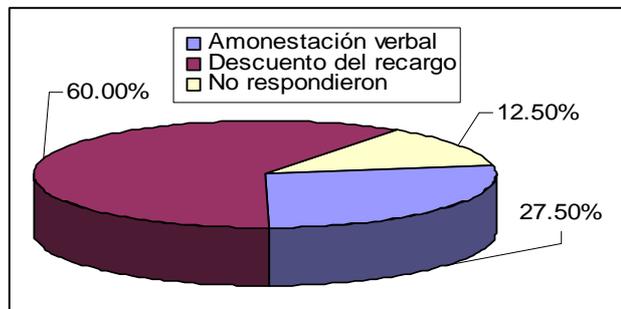
Más de cuatro quintas partes de las empresas afirman poseer políticas establecidas para el buen desarrollo de las actividades de liquidación de planilla y pago de cotizaciones, mientras que el resto de empresas no respondieron la interrogante.

Se puede afirmar, que buena parte de las empresas han establecidos políticas para el buen desarrollo de la actividad en el área de planillas, dando de esta manera una respuesta a posibles riesgos evaluados.

Pregunta No. 24

¿Qué medios adopta la empresa si los descuentos y cotizaciones de los empleados no son aplicados y pagados a la fecha establecida?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Amonestación verbal	11	27.50%
Descuento del recargo	24	60.00%
No respondieron	5	12.50%
Total	40	100.00%



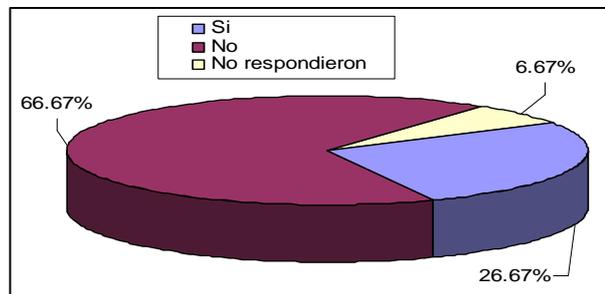
Cerca de dos terceras partes de las empresas respondieron que la aplicación de descuentos por recargo a las cotizaciones son impuestas como medida por incumplimiento o retraso en la ejecución de la actividad y menos de una tercera parte de las empresas ejecutan una amonestación verbal.

La mayor parte de las empresas aplican la sanción como medida de control para que la ejecución de la actividad sea desarrollada de una manera íntegra, por lo que se concluye que existe una aplicación de medidas para evitar o disminuir la ocurrencia de errores al desarrollo de la actividad.

Pregunta No. 25

¿Existe documentación en la cuales se especifican claramente las actividades de cada uno de los puestos de trabajo en la empresa?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	12	26.67%
No	30	66.67%
No respondieron	3	6.67%
Total	45	100.00%



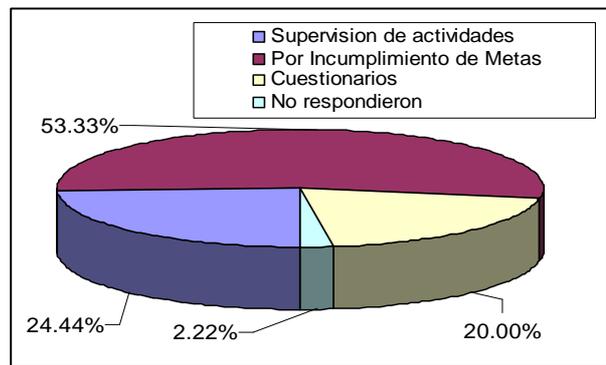
Dos terceras partes de las empresas encuestadas, mencionan el no contar con un documento en el cual se establezca la descripción y actividades de cada uno de los puestos de trabajo, y únicamente un poco más de la cuarta parte aseguran si poseerlo.

Al no poseer la mayoría de las empresas un manual de descripción del puesto de trabajo y de las actividades designadas, no se está ejecutando el componente Ambiente de control según se establece en el Informe de control interno COSO ERM.

Pregunta No. 26

¿De que manera identifican las áreas de deficiencia del personal para el desarrollo de capacitaciones o seminarios?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Supervisión de actividades	11	24.44%
Por Incumplimiento de Metas	24	53.33%
Cuestionarios	9	20.00%
No respondieron	1	2.22%
Total	45	100.00%



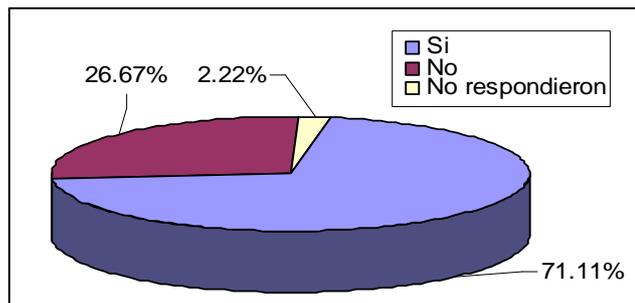
Poco más de la mitad de las empresas encuestadas mencionan que el incumplimiento de metas es la manera que poseen para identificar las áreas de deficiencia del personal, mientras que una cuarta parte afirma que es a través de la supervisión de las actividades.

Se puede afirmar que la mayoría de las empresas, mediante la supervisión de actividades, el monitoreo de cumplimiento de metas y el llenado de cuestionarios identifican aquellas áreas en las cuales el personal se encuentra en deficiencia, esto como desarrollo de elemento de identificación de eventos según lo establece el informe de Control Interno COSO ERM.

Pregunta No. 27

¿Existe un monitoreo constante sobre las actividades desarrolladas por los empleados para poder identificar deficiencia en la ejecución de las mismas?

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	32	71.11%
No	12	26.67%
No respondieron	1	2.22%
Total	45	100.00%



Un número mayor al setenta por ciento de las empresas encuestadas afirmaron poseer un monitoreo constante de las actividades para la identificación de deficiencias, mientras que un poco más de la cuarta parte de las empresas afirman el no poseerlo.

Gran parte de las empresas ejecutan el componente de control interno Supervisión y monitoreo establecidos en el Sistema de Control Interno COSO ERM mediante la supervisión continua de las actividades desarrolladas por los empleados para la identificación de áreas de deficiencia del personal que las ejecuta.

Anexo 4. Modelo de formulario de programación para la evaluación al personal.

MODELO DE FORMULARIO DE PROGRAMACION DE EVALUACION DE DESEMPEÑO			
NOMBRE DEL EVALUADOR			
CODIGO EMPLEADO	NOMBRE DEL EMPLEADO	FECHA AEVALUAR	FIRMA EMPLEADO
FIRMA DEL EVALUADOR_____			

INSTRUCCIONES DE LLENADO DEL FORMULARIO.

- NOMBRE DEL EVALUADOR: Escribir el nombre del encargado del proceso de evaluación, jefe de área, jefe inmediato, encargado de Recursos Humanos.
- Código de Empleado: Escribir el código por el cual la empresa reconoce al empleado
- Nombre del empleado: escribir el nombre de la persona a ser evaluado.
- Fecha a evaluar: Escribir la fecha y hora en la cual el empleado será evaluado, para no perder tiempo en la falta de capital humano en el desarrollo de las actividades.
- Firma del empleado: El empleado deberá firmar el formulario “Programación de evaluación de desempeño” para hacerse de comunicado por el proceso de evaluación de desempeño.
- Firma del evaluador: el encargado de la evaluación de desempeño deberá firmar el formulario “programación de evaluación de desempeño” para luego archivarlo.

Anexo 5. Modelo de formulario para la verificación del cumplimiento de metas.

MODELO DE VERIFICACION DE CUMPLIMIENTO DE METAS				
DATOS DE IDENTIFICACION DEL EMPLEADO				
Nombre del empleado:			Código de Empleado:	
Puesto:			Periodo de evaluación:	
Objetivo del periodo a evaluar:				
METAS PERIODO DE _____ A _____ DE 200__				
MES	NUMERO DE VENTAS		MONTO DE VENTAS	
MES 1				
MES 2				
MES 3				
MES 4				
MES 5				
MES 6				
TOTAL				
CUMPLIMIENTO REAL DEL PERIODO A EVALUAR				
MES	NUMERO DE VENTAS		MONTO DE VENTAS	
MES 1				
MES 2				
MES 3				
MES 4				
MES 5				
MES 6				
TOTAL				
DIFERENCIA DE CUMPLIMIENTO				
MES	NUMERO DE VENTAS	MONTO DE VENTAS	% NUMERO DE VENTAS	% MONTO DE VENTAS
MES 1				
MES 2				
MES 3				
MES 4				
MES 5				
MES 6				
TOTAL				

PROCEDIMIENTO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO “VERIFICACION DE CUMPLIMIENTO DE METAS”

- Datos de identificación del empleado: Se deberán llenar las generalidades del empleado con su respectivo nombre, cargo y código de empleado.
- Objetivo del periodo a evaluar: se deberá escribir el objetivo que se propuso en la evaluación de desempeño anterior”
- Periodo de metas: se deberá llenar con la fecha en la cual se esta relacionando la evaluación de cumplimiento de metas”
- Mes: se deberán escribir los meses a evaluar.
- Numero de ventas: estas deberán ser analizadas por parte de la gerencia para cumplir los objetivos propuestos en la evaluación anterior.
- Monto de metas: se deberá especificar el monto total mensual de las vetas realizadas por periodo.
- Cumplimiento real del periodo a evaluar: se deberán escribir las ventas que realizo el cliente mensualmente.
- Diferencia del cumplimiento de metas: se deberá realizar una resta con cumplimiento de las metas para verificar si el empleado está realizando de buena calidad del trabajo.

Anexo 6. Hoja de evaluación del Desempeño.

NOMBRE DE LA EMPRESA										
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO										
HOJA DE RESULTADOS PARA: "CARGO DESEMPEÑADO"										
DATOS IDENTIFICACIÓN.						Código de empleado:				
Nombre del Empleado:						Departamento:				
Puesto:						Período de evaluación.				
						De: a: de:				
EVALUACIÓN DE FACTORES										
FACTORES	DESEMPEÑO						PUNTAJE			
	A	B	C	D	E	N/A	P	CP	R	
	2	4	6	8	10	0	Puntuación	Coficiente ponderación	Resultado P*CP	
1. Conocimiento del trabajo o nivel de competencia.								10%		
2. Identificación con la institución.								8%		
3. Rapidez de aprendizaje.								5%		
4. Cumplimiento de normas, reglamentos e instructivos.								10%		
5. Calidad y exactitud.								10%		
6. Alcance de meta por clientes nuevos.								10%		
7. Alcance de metas por monto de ventas								10%		
8. Control de morosidad por ventas al crédito.								10%		
9. Optimización de recursos.								5%		
10. Relaciones interpersonales.								5%		
11. Habilidad para comunicarse.								5%		
12. Personalidad.								5%		
13. Entusiasmo e interés.								5%		
14. Apariencia o presentación personal.								2%		
PORCENTAJE EVALUADO:			CALIFICACIÓN FINAL:			DESCRIPCIÓN:				
CONTRIBUCIONES RELEVANTES DEL EMPLEADO:										
INCIDENTES DEFICIENTES RELEVANTES.										
COMPROMISOS MUTUOS SOBRE AREAS DE MEJORAS										

EVALUACIÓN DE OBJETIVOS ACORDADOS EN EL PERIODO ANTERIOR:		
OBJETIVOS:	% DE CUMPLIMIENTO	
OBJETIVOS PARA EL PRÓXIMO PERÍODO:		
OBJETIVOS:	COMO SE DARÁ EL OBJETIVO:	FECHA:
IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES		
FORTALEZAS: Se distingue positivamente por:	DEBILIDADES: Para mejorar su desempeño requiere:	
Conocimiento en:	Ampliar conocimientos o capacitarse en:	
Amplia experiencia en:	Más experiencia o práctica en:	
Principales habilidades y destrezas:	Desarrollar las siguientes habilidades y destrezas:	
Actitudes que favorecen el desempeño de su trabajo:	Cambiar las siguientes actitudes:	
Otras cualidades:	Otros aspectos a mejorar:	
Responsable que evaluó: Nombre:	Jefe inmediato del responsable que evaluó: Nombre:	
Fecha y firma:	Fecha y firma:	
Evaluación discutida con el empleado	Porque:	
Firma del empleado:		
Fecha:		
De acuerdo: ___ en desacuerdo: ___		

PROCEDIMIENTO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

- Para el llenado del formulario de evaluación de desempeño se requiere de una entrevista con el empleado a evaluar de por lo menos 45 minutos para este pueda definir su punto de vista.
- Datos de identificación del cliente: Se necesita rellenar los espacios con el nombre del evaluado, cargo que desempeña y código del empleado por el cual se reconoce dentro de la institución.
- Periodo de evaluación: Es el periodo al cual corresponde la evaluación de desempeño.
- Evaluación de factores: en este proceso se necesita que el evaluador califique según su opinión todos los factores propuestos en una calificación de 2-10 marcado en el cuadro.

Este llenado es uno de los más importantes en el proceso de evaluación ya que el evaluado puede justificar su desempeño y apelar por la calificación obtenida por cada factor y mejorar su resultado.

- El porcentaje del coeficiente de ponderación se determino de acuerdo a la importancia de cada factor, este se debe multiplicar con la calificación obtenida en cada factor y nos dará el resultado total por cada factor, luego hay que sumar la puntuación.
- Total: este representa la calificación de cada personal evaluado.
- Porcentaje evaluado: En este apartado se debe especificar cuánto es el porcentaje evaluado ya que hay personal que no trabaja a base de metas por lo cual la evaluación solamente será de un 70% ya que se deberá omitir el factor 6,7 y 8.
- Calificación Final: Dividir la nota obtenida entre el porcentaje evaluado.
- Descripción: se deberá escribir el significado que representa la calificación según el siguiente detalle.

De 5.00 a 6.99: Bueno.

De 7.00 a 8.99 Muy bueno

De 9.00 a 10.00 Excelente.

- Contribuciones relevantes del empleado: en este el evaluador deberá escribir los atributos que posee el empleado.
- Incidentes deficientes relevantes del empleado: en este apartado el evaluador deberá escribir las debilidades que posee el empleado al desarrollar sus actividades.
- Compromisos mutuos sobre áreas de mejoras: en este apartado el evaluador deberá exigir al empleado todo lo que él considere necesario que debe mejorar, para el buen desarrollo de las actividades.

Evaluación de objetivos acordados en el periodo anterior: Este se deberá llenar cuando al empleado se le haya realizado una evaluación de desempeño con anterioridad.

- Objetivos: se deberá llenar con los objetivos propuestos en la evaluación anterior.
- Porcentaje de cumplimiento: se deberá revisar el objetivo propuesto en la evaluación anterior para verificar el porcentaje de cumplimiento de la meta.

OBJETIVOS PARA EL PROXIMO PERIODO

- Objetivo: el evaluador deberá escribir el objetivo que necesite que se cumpla antes de la siguiente evaluación de desempeño.
- Como se dará el objetivo: el empleado deberá explicar al evaluador como va a realizar el desarrollo del objetivo para el próximo periodo.
- Fecha: en este deberá escribirse la fecha en que el objetivo deberá estar cumplido.

IDENTIFICACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

- Fortalezas: en este el empleado deberá explicar al evaluador los conocimientos que posee el empleado para que este rellene el recuadro de acuerdo a las interrogantes propuestas.

- Debilidades: en este el evaluador deberá escribir las debilidades que posee el empleado de acuerdo a las interrogantes propuestas.
- Responsable que evaluó: en este deberá escribirse el nombre y la firma de la persona que realizo la evaluación.
- Jefe inmediato del responsable que evaluó: en este deberá escribirse el nombre y la firma del jefe del responsable que realizo la evaluación.
- Evaluación discutida con el empleado: en este deberá escribirse el nombre y la firma del empleado evaluado ya sea en acuerdo o en desacuerdo de la evaluación.

Anexo 7. Formulario para la definición de puestos de trabajo (Descripción del puesto)

NOMBRE DE LA EMPRESA	
Dirección	
Descripción del puesto	Fecha: ____ / ____ / ____
Nombre del cargo:	
Relación jerárquica:	
Función principal: 1.- 2.- 3.-	
Otras funciones: 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.-	
Exigencias del puesto de trabajo:	

INSTRUCCIONES DE LLENADO.

Descripción del puesto:

Este formulario sirve para la determinación de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, determinando sus funciones y las exigencias requeridas por el mismo.

Fecha: Es la fecha en la cual fue requerida la información.

Nombre del Cargo: Es el nombre con que la empresa a identificado un cargo. El nombre muchas veces puede variar de una empresa a otra lo que para una puede ser “Administrador de proyectos”, para otra es el equivalente a “Contador de Proyectos”.

Relación jerárquica: En este punto se especifica la dependencia jerárquica que posee el puesto analizado.

Funciones Principales: En este apartado se establecerán aquellas funciones en las cuales requieren de mayor atención por el empleado y mayor responsabilidad para su ejecución.

Otras Funciones: Se mencionan aquellas funciones inherentes al puesto y la labor desempeñada que son requeridas para el desarrollo de las funciones principales antes especificadas.

Exigencia del puesto: Debe ser llenado este punto conforme a las especificaciones y requisitos establecidos para aquel personal que ocupe este puesto de trabajo como lo son las exigencias académicas que debe cumplir el candidato, el nivel de experiencia requerido, la responsabilidad atribuible al puesto, etc.

NOTA: El llenado de este formulario puede por el supervisor o jefe inmediato superior, o por el mismo empleado que ocupa el puesto ya que es este el que conoce mejor las funciones realizadas, a excepción del punto final “*Exigencia del Puesto*”.

Anexo 8. Formulario para el establecimiento de niveles salariales.

NOMBRE DELA EMPRESA			
Establecimiento de niveles salariales para cada uno de los puestos de trabajo.			
<u>Primera Sección (Establecimiento de niveles Salariales)</u>			
Nivel Salarial	Nombre del Puesto		Salario Promedio (mercado)
1			
2			
3			
4			
5			
<u>Segunda Sección. (Evaluación de valor del los puestos de trabajo)</u>			
Nivel Salarial	Salario Mínimo (85%)	Salario Promedio	Salario Máximo (115%)
1			
2			
3			
4			
5			

Elaborado por

Visto Bueno.

INSTRUCCIONES DE LLENADO.

Este formulario sirve para determinar el nivel salarial que posee la empresa en relación a los niveles salariales del mercado, para mantener el nivel competitivo de mercado.

Primera Sección. (Establecimiento de Niveles Salariales)

Nivel Salarial:

El nivel salarial es la cantidad de niveles que establece la entidad, que son el número total de actividades desempeñadas en la empresa.

Nombre del Puesto:

Son las agrupaciones realizadas con la información del formulario de “descripción del puesto”, las cuales se agrupan las diferentes áreas según su nivel de responsabilidad y alcance que poseen en un mismo nivel salarial, y se colocan en el orden descendente.

Las agrupaciones al cada puesto pueden ser: Directivas, Gerenciales, Administrativas, Contables, Ventas, etc.

Segunda Sección. (Evaluación de valor de los puestos de trabajo)

Nivel Salarial.

Son los niveles salariales establecidos en la Primera Sección de este formulario.

Salario mínimo.

Es el salario mínimo a establecer para el puesto del primer nivel salarial la cual es el 85% del salario promedio. (Se ha establecido un parámetro del 15% para el establecimiento del rango salarial mínimo para cada nivel, aunque este porcentaje puede variar dependiendo de la capacidad de pago que posea la empresa)

Salario Promedio.

Es el valor promedio de los salarios pagados para puestos similares en el mercado laboral, la cual se obtiene previa investigación.

Salario máximo (115%)

Es el valor máximo a pagar en cada uno de los niveles salariales establecidos, este resulta de ser un 115% del salario promedio pagado en el mercado laboral para puestos similares. (Se ha establecido un parámetro del 15% para el establecimiento del rango salarial máximo para cada nivel, aunque este porcentaje puede variar dependiendo de la capacidad de pago que posea la empresa).

Este documento deberá constar con el nombre y firma del responsable de la elaboración de la investigación, y para su aplicación, deberá constar con el visto bueno de Gerente Propietario de la empresa.

Anexo 9. Comprobante de pago salarios y descuento de planilla.

“NOMBRE DE LA EMPRESA” NIT: _____ Dirección: _____			
COMPROBANTE DE PAGO SALARIAL “Período de pago”			
Nombre: _____ Cargo: _____ NIT: _____ Fecha de ingreso: _____ Fecha de finalización: _____			
Ingresos: Salarios: \$ 0.00 Bonificación: \$ 0.00 Aguinaldo: \$ 0.00 Viáticos: \$ 0.00 Indemnización: \$ 0.00 Vacaciones: \$ 0.00 Otros: \$ 0.00 Total Ingresos: \$ 0.00	Descuentos: ISSS: \$ 0.00 AFP: \$ 0.00 Renta: \$ 0.00 Órdenes de descuento: \$ 0.00 Otros: \$ 0.00 Otros: \$ 0.00 Total Descuentos: \$ 0.00		
Líquido a cancelar:		\$ 0.00	
Fecha: _____			
_____ F. Empleador		_____ F. Trabajador	

INSTRUCCIONES DE LLENADO

Se deberá establecer el Nombre de la empresa, en número de Identificación Tributaria (NIT), dirección y teléfono.

En “Período de pago”, establecer cual es el período que se esta cancelando, especificando si el pago es mensual, quincenal o semanal.

Nombre: Es el nombre del trabajador al cual se le esta realizando el pago y las retenciones.

Cargo: El cargo que desempeña el empleado.

NIT: El número de Identificación Tributario del empleado al cual se le efectúa las retenciones y pago del salario.

Fecha de ingreso: Se debe establecer la fecha de ingreso del empleado a la institución con el fin de verificar la aplicación correcta de las prestaciones.

Fecha de finalización: Se debe establecer la fecha de finalización de trabajar el empleado en la institución para verificar que se aplican de manera adecuada las prestaciones salariales.

Ingresos: En esta sección se establecen todos aquellos conceptos bajo los cuales el trabajador recibe sus ingresos.

Descuentos: En esta sección, se establecer todos aquellos descuentos aplicados al empleado bajo diferentes conceptos.

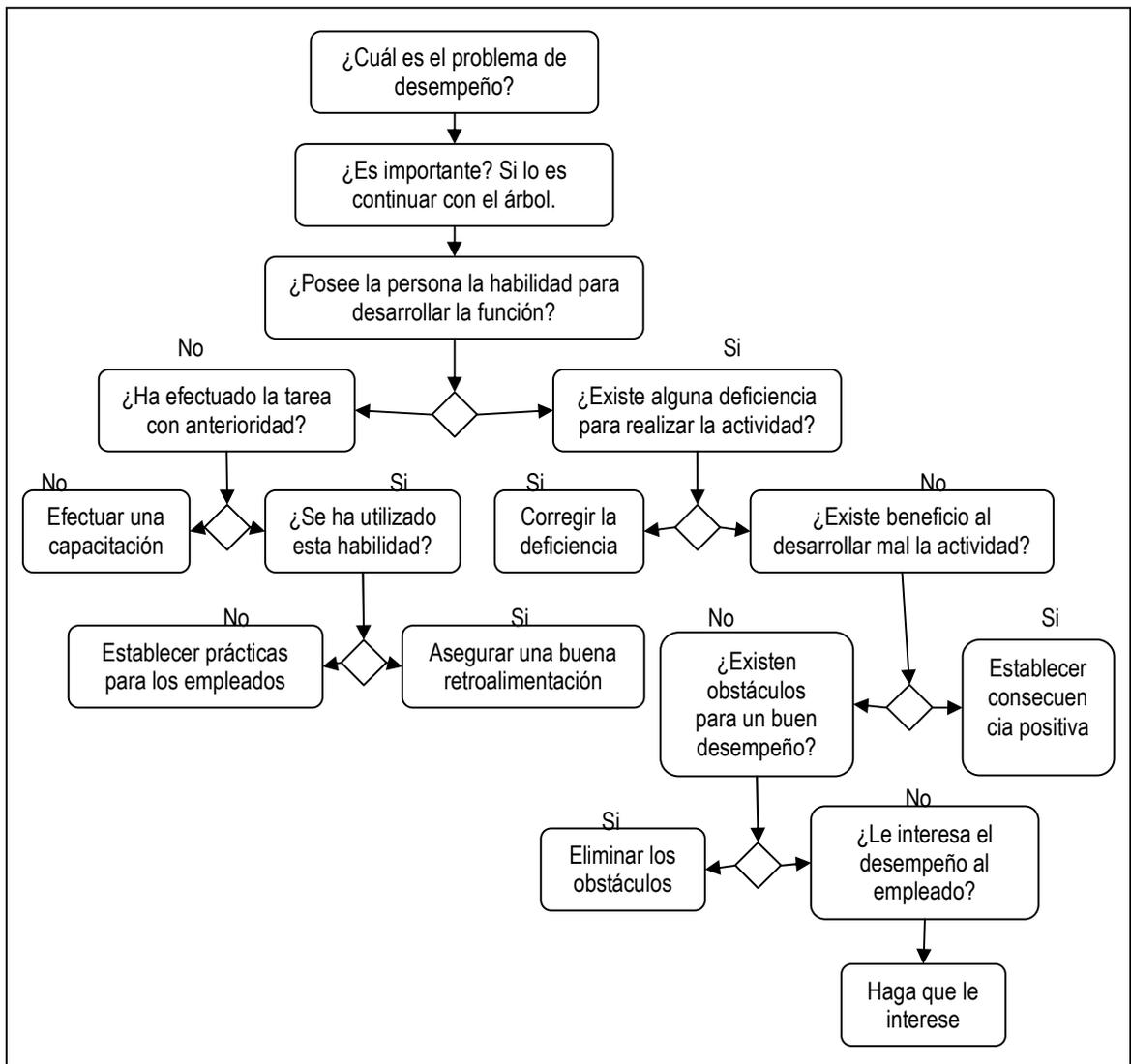
Líquido a cancelar: Es el resultado de sustraer del total de los ingresos del trabajador, el total de descuentos efectuados durante el período que cubre el comprobante de pago salarial.

Fecha: Se debe establecer la fecha en la cual se ha entregado el comprobante al empleado.

Esta boleta, debe contener la firma del empleador como del trabajador, en la cual consientes de los pagos y descuentos efectuados durante el período.

Anexo 10. Guía para la toma de decisión sobre el desarrollo o no de una capacitación.

Para determinar si un problema se resuelve mediante la capacitación, pueden seguirse los pasos indicados a continuación:



Se debe establecer primeramente, cual es el problema de desempeño, ¿Cuál es diferencia entre lo que se tiene que hacer y lo que se esta haciendo?

Luego, determinar si el problema que esta ocurriendo es de importancia, el determinar que ocurriría si no se da la capacitación.

Luego hay que decidir si el problema obedece a falta de habilidades: ¿Podría el empleado hacerlo si su puesto dependiera de ello? Si no depende de una falta de habilidades, entonces la capacitación no mejora la situación ya que el problema es causado por algo que requiere una solución diferente.

Siga las preguntas del lado derecho del "árbol de decisiones" para determinar qué pasos tomar para corregir la dificultad.

Aún si el problema es causado por un conocimiento insuficiente o por la falta de destrezas, la capacitación no siempre es la solución.

El empleado puede tener el conocimiento pero necesita más práctica para desempeñarse de manera efectiva, o el desempeño puede corregirse mediante retroalimentación del supervisor.

Anexo 11. Formulario para entrevista para la determinación del dominio de habilidades requeridas

NOMBRE DE LA EMPRESA				
Dirección				
Dominio de las habilidades requeridas para el puesto			Fecha: ____ / ____ / ____	
Nombre del cargo:				
Relación jerárquica:				
Habilidad requerida	Bajo	Medio	Alto	Observaciones
NOTAS:				
Nombre y firma del empleado:				
Nombre y firma del encargado del área de RRHH				

INSTRUCCIONES DE LLENADO DEL FORMULARIO.

Nombre del cargo:	Se deberá establecer el nombre del cargo al cual el trabajador tomará puesto.
Relación Jerárquica:	Se debe de establecer la dependencia que posee el puesto.
Habilidades Requeridas:	En esta parte del formulario, se deberá establecer cuales son aquellas habilidades que el puesto requiere del ocupante, sea en el manejo de programas computacionales, supervisión, elaboración de informes o alguna otra habilidad contable o administrativa necesaria para el desarrollo de la labor.
Bajo/Medio/Alto:	En estas casillas se marcarán según el nivel que presente el candidato al puesto sobre las habilidades requeridas para el desempeño adecuado de su trabajo.
Observaciones:	Observaciones realizadas en cuanto al nivel de manejo de las habilidades requeridas en el puesto de trabajo.
Notas:	Espacio reservado para realizar apuntes sobre cual de las habilidades presentadas es necesario realizar la capacitación más próxima y para anotar alguna otra habilidad que el postulante al puesto posea que pueda mejorar su rendimiento.
Nombre y firma del empleado:	Luego de la entrevista, el empleado plasmará su nombre y firma como comprobación de la realización de la misma.
Nombre y firma entrevistador:	El encargado de realización de la entrevista, colocará su nombre y firma como responsable de la información ahí establecida.