

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA



**"GUIA DE AUDITORIA OPERACIONAL PARA AUDITORIA INTERNA
DIRIGIDA A LAS UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR
PUBLICO"**

Trabajo de Graduacion Presentado por:

**BARRIENTOS, VERA CELINA
PEÑA MENJIVAR, CESAR AUGUSTO
RAMIREZ ALVARADO, JULIO CESAR**

Para optar al Grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Junio de 2000.

San Salvador, El Salvador, Centro América

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCION	iii

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1	GENERALIDADES DEL SECTOR PUBLICO	1
1.2	AUDITORIA INTERNA	
1.2.1	Conceptualización	3
1.2.2	Objetivos	4
1.2.3	Características	5
1.2.4	Funciones y Atribuciones	6
1.2.5	Responsabilidades	7
1.3	AUDITORIA GUBERNAMENTAL	
1.3.1	Naturaleza y definición	8
1.3.2	Objetivos	9
1.3.3	Alcance	10
1.3.4	Clasificación	11
1.3.4.1	Auditoría Financiera	12
1.3.4.2	Auditoría Operacional	12
1.3.4.3	Examen Especial	14
1.3.5	Experiencia en el ejercicio de la auditoría gubernamental practicada por la Corte de Cuentas de la Rep.	15
1.3.6	Elementos del Control Gubernamental	17
1.4	AUDITORIA OPERACIONAL	
1.4.1	Definición	18
1.4.2	Objetivos	19
1.4.3	Alcance	20
1.4.4	Calificaciones del Auditor Operacional	20
1.4.5	Importancia de la Auditoría Operacional aplicada a la unidad de Recursos Humanos	21
1.4.6	Etapas de la Auditoría Operacional	22
1.4.6.1	Planeación	22
1.4.6.1.1	Revisión General	23
1.4.6.1.2	Revisión Estratégica	30

1.4.6.1.3	Formulación del Memorándum de Planeación	30
1.4.6.2	Ejecución	31
1.4.6.2.1	Evaluación del Control Interno	32
1.4.6.2.2	Determinación de Deficiencias	35
1.4.6.3	Informe o Diagnóstico	36
1.5	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	
1.5.1	Definición	37
1.5.2	Objetivos	38
1.5.3	Funciones y Actividades	39
1.5.4	Políticas	39
1.6.	MARCO NORMATIVO Y LEGAL	
1.6.1	Ley de la Corte de Cuentas de la República	40
1.6.2	Normas de Auditoría Gubernamental (GAO)	41
1.6.3	Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República (NTCI)	
1.6.3.1	Aplicables a la Unidad de Auditoría Interna	42
1.6.3.2	Aplicables a la Unidad de Recursos Humanos	43

CAPITULO II

2.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
2.1	DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION	
2.1.1	Problema Objeto de Estudio	46
2.2	DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	
2.2.1	Límites Teóricos	48
2.2.2	Límites Temporales	49
2.2.3	Limite Espacial	49
2.2.4	Limite del Contexto	50
2.3	METODOLOGIA UTILIZADA	
2.3.1	Tipo de estudio	50
2.3.2	Unidades de Análisis	51
2.3.3	Población y Muestra	51
2.3.4	Recolección de Datos	53
2.3.4.1	Investigación Bibliográfica	54
2.3.4.2	Investigación de Campo	54
2.3.5	Análisis de Datos	55

2.3.6	Formulación del Sistema de Hipótesis	55
2.3.7	Operacionalización de las Variables	56

CAPITULO III

3.	DIAGNOSTICO Y RESULTADOS	
3.1	ANALISIS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LAS UNIDADES DE AUDITORIA INTERNA	
3.1.1	Area de Conocimiento Teórico y Práctico	58
3.1.2	Area de Planeación de la Auditoría	60
3.1.3	Area de Ejecución de la Auditoría	62
3.1.4	Area de Informe de la Auditoría	64
3.2	DIAGNOSTICO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
3.2.1	Area de Planeación de Recursos Humanos	65
3.2.2	Area de Evaluación	66
3.2.3	Administración de Recursos Humanos	68
3.2.4	Area de Control de Recursos Humanos	70

CAPITULO IV

4.	GUIA DE AUDITORIA OPERACIONAL PARA AUDITORIA INTERNA DIRIGIDA A LAS UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO	
4.1	OBJETIVO Y DESCRIPCION DE LA GUIA	72
4.2	DESCRIPCION DEL CASO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA	73
4.3	PLANIFICACION DE LA AUDITORIA	
4.3.1	Objetivos	74
4.3.1.1	General	74
4.3.1.2	Específicos	74
4.3.2	Consideraciones para el alcance	75
4.3.2.1	Antecedentes de la empresa	75
4.3.2.2	Finalidad de la empresa	75
4.3.2.3	Leyes, Reglamentos y otras normas aplicables	75
4.3.3	Estructura de la unidad de recursos humanos	76
4.3.3.1	Area de Administración de la Unidad	77
4.3.3.2	Area de Empleo y Colocación	78

4.3.3.3	Area de Negociaciones Colectivas	78
4.3.3.4	Area de Administración de Sueldos	78
4.3.3.5	Area de Entrenamiento y/o Capacitación	79
4.3.3.6	Area de Prestación de Servicios	79
4.3.4	Organigrama de la unidad de Recursos Humanos	81
4.3.5	Cuestionarios de Control Interno	82
4.3.6	Programas de Auditoría	88
4.4.	Papeles de Trabajo	
4.4.1.	Administración de la Unidad	103
4.3.2.	Empleo y Colocación	104
4.3.3	Entrenamiento y/o Capacitación	105
4.5	Informe de Auditoría	102

CAPITULO V

5.1	Conclusiones	119
5.2	Recomendaciones	124

Anexos

Bibliografía

RESUMEN

La auditoría interna ha ido evolucionando de acuerdo a las actividades que han desarrollado las instituciones gubernamentales, estos cambios hacen necesario que el auditor vaya más allá de aspectos financieros, donde evalúe la eficiencia, eficacia y economía con las que las entidades utilizan sus recursos; aplicando nuevas técnicas y procedimientos como parte de una auditoría operacional que le permita obtener un mejor análisis y que le ayude a que el resultado de su trabajo (Recomendaciones) sea utilizado por la administración para la toma de decisiones más acertadas.

Un área importante para aplicar la auditoría operacional es la de recursos humanos considerando el alto porcentaje que se invierte en este recurso; así como también por que es el único capaz de fijar objetivos, metas y de unificar los demás elementos que conforman una empresa.

Es por ello que el objetivo fundamental del presente trabajo es el de proporcionar una guía de auditoría operacional a las unidades de auditoría interna que permita evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la unidad de recursos humanos, contempladas dentro del marco de modernización del Estado. Así como también verificar el cumplimiento legal, atendiendo toda la normativa correspondiente. Además la guía

se ilustra con un pequeño caso práctico enfocado a las áreas de empleo y colocación, entrenamiento y/o capacitación y el de administración de la unidad.

La metodología utilizada fue bibliográfica y de campo, la primera fue enriquecida significativamente vía Internet por la Universidad del Salvador de la República de Argentina proporcionando copias de sus libros "Auditoría" y "Auditorías Operativas de Rendimientos A.O.R."; de igual manera se nos facilitó el "Manual de Auditoría de la República del Perú", dichos textos contienen información muy actualizada en la materia. La investigación de campo se realizó por medio de dos cuestionarios dirigidos a la jefatura de la unidad y un colaborador en las unidades de auditoría interna y de recursos humanos respectivamente en una muestra determinada para 23 entidades del sector público.

De los resultados obtenidos en la investigación, se concluye principalmente que el personal de auditoría interna carece del conocimiento idóneo y la experiencia laboral necesaria para realizar una auditoría operacional que evalúe la efectividad, eficiencia y economía a la unidad de recursos humanos. Favoreciendo además esta condición, el no contar con una verdadera independencia el auditor interno para ejercer su función, y a la falta de diligencia en el desarrollo de sus operaciones.

INTRODUCCION

El Salvador está inmerso en un proceso de cambio para tratar de hacerle frente a las corrientes globalizantes como un fenómeno inevitable e irreversible a nivel mundial. Esas tendencias universales como la economía globalizada, mayor auge de la informática en las empresas, la aplicación de nuevas técnicas como la Reingeniería, la Calidad Total, etc., así como diversas presiones de organismos mundiales hacia el gobierno actual, y su propio modelo neo-liberal han propiciado una serie de cambios en el interior del aparato estatal.

Uno de esos cambios ha sido instaurar un marco normativo, técnico y legal, que permita optimizar la utilización de recursos en las diferentes instituciones públicas, con el fin de mejorar las finanzas de éstas entidades e introducir el concepto de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de su gestión.

Uno de esos recursos es el humano, un elemento básico que conforma una empresa y se puede destacar que es primordial para el desarrollo de cualquier tipo de actividad, siempre que este bien capacitado, sea el idóneo y este bien organizado, se reflejará en un mayor alcance de los objetivos propuestos por la administración.

Por otro lado tenemos que la desorganización, mala administración y deficiencia en los mecanismos de control a caracterizado el funcionamiento del Estado, y las unidades de auditoría interna y de recursos humanos del sector público no son la excepción, es por ello que en atención a lo anterior, el propósito esencial de este trabajo es diseñar una guía de auditoría operacional para ser utilizadas por las unidades de auditoría interna, que facilite evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las unidades de recursos humanos en las instituciones gubernamentales; por lo que se realizó una investigación de campo, a fin de obtener un diagnóstico de la situación actual en ambas unidades.

El trabajo fue estructurado en 5 capítulos, y su contenido para el primero incluye las generalidades del sector público, como aspecto de auditoría interna, gubernamental y operacional; así como información básica sobre la administración de recursos humanos, presentando al final su normativa técnica y legal aplicable a la investigación.

La metodología utilizada se expone en el segundo capítulo como un estudio hipotético-deductivo, analítico y descriptivo por el uso de esquemas, tabulaciones, gráficas y el análisis e interpretación de resultados. Sus fuentes principales para la recolección de datos fueron la investigación bibliográfica y el trabajo de campo obtenido de 23 entidades del sector público.

Se dirigieron 2 cuestionarios para las unidades de auditoría interna y 2 para las de recursos humanos, con formatos diferentes para cada una, para facilitar el manejo y el cruce de información.

El tercer capítulo presenta el diagnóstico, análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación, debidamente ilustrado con gráficas, cuadros y tabulaciones. Se expone en primer lugar el de auditoría interna, y el de recursos humanos que se encuentran ubicado en los anexos del trabajo.

En el cuarto capítulo se encuentra la propuesta de la guía de auditoría operacional desarrollándola en sus fases de planeación, examen y el correspondiente informe, y se ilustra con un pequeño caso práctico aplicado a las áreas de entrenamiento y capacitación, empleo y colocación y administración de la unidad.

Y finalmente, en el capítulo quinto se dejan planteados las principales conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR PUBLICO

Considérase como sector público al "Conjunto formado por el gobierno central, instituciones autónomas, autoridades locales, industrias nacionalizadas y las corporaciones públicas"¹

Este interviene directamente como productor u oferente de bienes y servicios. Lo cual hace amparado en su función social, la que combina a la de empresario, aunque no obedeciendo, generalmente al incentivo de lucro. Es así que se convierte en un demandante de mano de obra, de recursos naturales y capital, para formar unidades productoras.

En este contexto ofrece tres rubros de bienes y servicios:

- Insumos
- Bienes y Servicios para consumo,
- Infraestructura

El Estado, para realizar las distintas funciones que le

competen, necesita de un adecuado financiamiento.

Básicamente tiene tres fuentes de obtención de ingresos:

- ✓ Pagos que recibe por Bienes y Servicios que vende.
- ✓ Impuestos
- ✓ Otras Fuentes (Donaciones, Préstamos internos y externos, De Capital)

La participación del Estado en la actividad económica, tanto en los países desarrollados como en los subdesarrollados ha sido limitada. Normalmente además de las funciones de mantener el orden económico-político, tiene las de orientar la actividad económica (planes económico-sociales) y construir infraestructura física (carreteras, puentes, etc.) y social (centros educativos, hospitalarios, etc.); en algunos países sin embargo ha sido el "empresario" de actividades básicas (Siderúrgicas, Industrias de extracción de minerales, y otras).

Atendiendo a lo establecido en el Art. 1 de la Constitución Política de El Salvador, se define como función del Estado asegurar a los habitantes de la República el goce de la libertad, salud, cultura, bienestar económico y justicia social.

¹ Brand, Salvador O.. Diccionario de las Ciencias Económicas y

1.2 AUDITORÍA INTERNA

1.2.1 Conceptualización

La auditoría interna nació junto con la necesidad de certificar o comprobar que las cifras de los reportes internos eran correctos numérica y físicamente; es por ello que sus primeros beneficios se encontraron en los descubrimientos de fraudes y en el logro de informes más cercanos a la realidad. Sus principales aplicaciones fueron los arqueos de caja por sorpresa, la confirmación de sumas conciliaciones bancarias y realización de conteos físicos de los diferentes inventarios de materias primas, artículos en proceso y terminados.

La auditoría interna es parte del sistema del control de la entidad y como tal, se ha convertido en una herramienta indispensable a la administración de una entidad pública.

Para conocer en forma general lo que es auditoría interna es necesario inicialmente presentar conceptualizaciones acerca de ésta, por lo que a continuación se exponen algunas de ellas:

"Auditoría Interna es una función evaluadora independiente establecida dentro de una organización con el fin de examinar y evaluar sus actividades. El objetivo es el de mantener a los miembros en el efectivo descargo de sus responsabilidades. Hasta este punto la auditoría les proporciona análisis, variaciones, recomendaciones, consejo e información de las actividades revisadas.²

El Instituto de Auditores Internos, en su declaración de responsabilidades del auditor interno, la define como:

"La Auditoría Interna es una actividad independiente de evaluación de una organización, mediante la revisión de su contabilidad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administración de la empresa. Es un control gerencial cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles".

1.2.2 Objetivos

Los objetivos de la auditoría interna se pueden resumir en el siguiente cuadro (Número 1):

² Standars for the profesional practice of internal auditing(AltamenteSprings, fla: the fust of internal auditor, Inc1978 p.1

Cuadro N° 1 Objetivos de la Auditoría

OBJETIVO	
Verificar el cumplimiento de	- Disposiciones vigentes - Políticas - Metas - Principios de contabilidad generalmente aceptados
Determinar la confiabilidad de	La información gerencial como base para la toma de decisiones
Salvaguardar los recursos	- Materiales - Humanos - Financieros
Examinar y evaluar el	- Sistema de control interno - Rendimiento - Logro de eficiencia, efectividad y economía
Recomendar mejoras en	- El sistema contable - El sistema de control interno gerencial

1.2.3 Características

A pesar de que no existe unanimidad conceptual sobre el término auditoría, la mayoría de los autores incluye como sus características típicas las siguientes:

- ✓ Es un examen, evaluación, estudio, revisión o investigación;
- ✓ Esta dirigido por un Contador Público;
- ✓ Es sistemático y planeado;
- ✓ Cubre las operaciones de una entidad en su totalidad o

puede estar limitado a una parte de ellas.

- ✓ Es objetivo e independiente,
- ✓ Se efectúa con el fin de llegar a una conclusión sobre la confiabilidad de lo examinado; y
- ✓ Se efectúa con posterioridad a la ejecución de las operaciones o transacciones examinadas.

Una característica esencial de la auditoría interna es que se lleva a cabo por miembros de la misma entidad sujeta a examen. Es claro que tales auditores, por la razón anotada, no posean el mismo grado de independencia y objetividad de los externos, completamente ajenos e independientes de la entidad examinada.

1.2.4 Funciones y Atribuciones

Entre la diversidad de funciones y atribuciones se pueden mencionar como las más sobresalientes:

- ✓ Verificar la razonabilidad de las cifras financieras.
- ✓ Evaluar el ejercicio del control interno contable.
- ✓ Verificar la normalidad de las operaciones.
- ✓ Ampliar la evaluación del control interno a los campos operativos y administrativos.
- ✓ Ampliar la verificación de la normalidad de las operaciones para cubrir aspectos que permitan promover la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de la

entidad.

- ✓ Evaluar la eficiencia en la ejecución de los planes y del uso de los recursos (humanos, financieros y materiales).
- ✓ Evaluar el desarrollo de sistemas para que éstos se apeguen a estándares y respondan a las necesidades reales de la entidad.
- ✓ Evaluar la eficiencia de los sistemas de información para tomar decisiones y rendir cuentas.
- ✓ Informar a la alta Dirección sobre las situaciones de riesgo, tanto operativo como estratégico.

1.2.5 Responsabilidades

Dentro de las responsabilidades más importantes se pueden mencionar las siguientes:

- Entender y comprender que la unidad de auditoría interna no es solamente un personal que ocupa un puesto en la estructura de la organización, sino que su función consiste en trabajar dentro de la entidad y responder a las normas éticas a las cuales está obligado.
- Cumplimiento con los estándares e instrucciones que estén o deban estar en un manual de auditoría interna aprobado por la más alta autoridad de la empresa.
- Durante el desarrollo de su trabajo el auditor interno

tiene acceso a la información más confidencial en todos sus aspectos, por lo que deberá mantener la más profunda reserva acerca de dicha información.

- El desarrollo de su trabajo deberá estar basado en las Normas de Auditoría Interna, siendo de principal importancia obtener la evidencia comprobatoria, suficiente y competente.
- El auditor interno deberá comprobar la efectividad de los controles establecidos.
- Mantener cooperación y relaciones de trabajo satisfactorias con todo el personal de la compañía, principalmente con la gerencia.
- Comprender el ámbito interno y externo en el que se desenvuelve la entidad, con la finalidad de aportar ideas que constituyan oportunidades de mejora.
- Analizar que el enfoque de la auditoría interna es más valioso en tanto que apoye la prevención, por lo que está obligado a alertar y asesorar a la dirección de la entidad en aquellos aspectos que puedan ser generadores de riesgos futuros.

1.3 AUDITORIA GUBERNAMENTAL

1.3.1 Naturaleza y definición.

Es el examen profesional, objetivo, independiente,

sistemático, constructivo y selectivo de evidencias, efectuado con posterioridad a la gestión de los recursos públicos, con el objeto de determinar la razonabilidad de la información financiera y presupuestal para el informe de auditoría; el grado de cumplimiento de objetivos y metas así como a la adquisición, protección y empleo de los recursos y, si estos, fueron administrados con racionalidad, eficiencia, economía y transparencia, en el cumplimiento de la normativa legal.³

1.3.2 Objetivos

La auditoría gubernamental tiene los siguientes objetivos:

- Promover mejoras en las operaciones, a través de las recomendaciones de auditoría.
- Verificar el logro efectivo de las metas programadas por las entidades públicas.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias referidas a la gestión y uso de los recursos públicos.
- Comprobar si los programas, proyectos y actividades se ejecutaron de acuerdo con las previsiones establecidas en el presupuesto.
- Establecer si la información financiera y gerencial elaborada por la entidad es correcta, confiable y

³ Manual de Auditoría Gubernamental, "Criterios Básicos de la Auditoría

oportuna.

- Determinar el grado de confiabilidad del Control Interno ejercido por la administración sobre sus operaciones y recursos.
- Determinar si los recursos públicos han sido utilizados de manera efectiva, eficiente y económica.
- Comprobar deficiencias e irregularidades aportando evidencias suficientes para el establecimiento de responsabilidades.

1.3.3 Alcance

Se refiere al grado de extensión de labores de la auditoría, al detalle y amplitud del examen.

La determinación de éste o la extensión de la auditoría se realizará de acuerdo al buen juicio del auditor, según las circunstancias. En general dependerá de la calidad de los sistemas administrativos y del control interno.

La determinación del alcance implica la selección de aquellas áreas o asuntos que serán revisados y la profundidad que tendrán las pruebas a realizar en la fase de ejecución. Esta decisión debe ser adoptada teniendo en cuenta la materialidad, sensibilidad, riesgo y costo de la

auditoría, así como la trascendencia de los posibles resultados a informar.

El término auditoría es comúnmente identificado en el sector público con el examen de legalidad, veracidad y propiedad del gasto público; sin embargo, la auditoría gubernamental tiene un alcance más amplio, dado que no sólo se limita a aspectos legales y financieros, sino que por el contrario, incorpora la evaluación de los criterios de efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos. Por esta razón, el alcance de la auditoría en el sector público puede extenderse a todos los aspectos potenciales e importantes de las actividades y operaciones gubernamentales, quedando excluido de ésta aquellos que no sean materiales.

1.3.4 Clasificación.

Según el Art. 31 de la Corte de Cuentas de la República, la auditoría gubernamental podrá realizarse de manera interna y externa. Será interna cuando la practiquen las unidades administrativas pertinentes de las entidades y organismos del sector público; y externa cuando la realice la Corte de Cuentas de la República o las Firmas Privadas.

La auditoría gubernamental de acuerdo a la Ley de la Corte

de Cuentas de la República y las GAO esta definida por sus objetivos y se clasifica en:

- AUDITORIA FINANCIERA
- AUDITORIA OPERACIONAL
- EXAMEN ESPECIAL

1.3.4.1 Auditoria financiera

La auditoría de estados financieros tiene por objetivo determinar si estos presentan razonablemente su situación financiera, los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo, de acuerdo con principios de contabilidad gubernamental, de cuyo resultado se emite el correspondiente informe.

1.3.4.2 Auditoría Operacional

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público.

Tradicionalmente la literatura ha utilizado una amplia gama de términos para describir aquel examen cuyo alcance, se extiende más allá de la auditoría financiera.

Dentro de la terminología bibliográfica de uso común para identificar a la auditoría operacional, puede citarse la siguiente:

- Operacional (operational auditing)
- Del Desempeño (performance auditing)
- Del Rendimiento
- Operativa
- De Gestión

En el presente trabajo se adoptará el término de "auditoría operacional".

La auditoría operacional comprende cuatro componentes principales como son:

Efectividad

Eficiencia

Economía, y

Cumplimiento

La efectividad, eficiencia y economía son definidas como

las tres E's de la auditoría operacional.

Efectividad: se refiere al grado en el cual una entidad, programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

Eficiencia: está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Economía: está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.

Cumplimiento: se refiere a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes, regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.

1.3.4.3 Examen Especial

Comprende la revisión y análisis de una parte de las

operaciones o transacciones, efectuadas con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar aspectos presupuestales o de gestión, el cumplimiento de los dispositivos legales y reglamentarios aplicables y elaborar el correspondiente informe que incluya observaciones, conclusiones y recomendaciones.

1.3.5.1 Experiencia en la auditoría gubernamental practicada por la Corte de Cuentas de la República.

Las auditorías que practica la Corte de Cuentas, las realiza por medio de la Dirección de Auditoría, creada a partir del 10 de febrero de 1993, por reforma al Reglamento de su Ley Orgánica, reforzada y legalizada su práctica en la nueva Ley.

Las labores de esta Dirección, están sustentadas prioritariamente en su Plan de Auditoría anual, el cual está enmarcado en el mandato que la Constitución de la República de El Salvador, así como en las normas y políticas bajo las cuales se creó la Dirección de Auditoría.

La práctica de auditoría, está enmarcada en el plan de modernización del sector público, el cual exige que los mecanismos de control, sean mejorados y que estén acordes a

los cambios que se están experimentando y a exigencias de organismos internacionales; esta práctica, es nueva en el contexto de la Corte de Cuentas y en esencia persigue disponer de un mecanismo que sea más eficiente en el control y que permita de una manera concreta ayudar a la buena gestión de la administración pública.

Las acciones realizadas por la Dirección de Auditoría, han estado orientadas a contribuir con la buena gestión que deben desarrollar las unidades ejecutoras del Estado, en el marco de lo que le compete a la Corte de Cuentas al implantarse un nuevo sistema de contabilidad gubernamental. La productividad de la Dirección de Auditoría incluye entre otros aspectos:

- Preparación de su propio Plan de Acción.
- Plan anual de Auditoría del próximo año.
- Guías Interinas (Procedimientos Administrativos, Instructivos, Cuestionarios de Control Interno, Programas de Auditoría).
- Revisión de Normas de Auditoría de las GAO, con la finalidad de su adaptación conforme a la nueva Ley.
- Elaboración de Normas Técnicas de Control Interno.
- Exámenes especiales a Instituciones Autónomas.
- Reglamento para la contratación de Firmas Privadas de Auditoría.

1.3.6. Elementos del Control Gubernamental

El control es susceptible de clasificarse en atención a varios criterios o puntos de vista.

Si se toma en cuenta el sujeto activo que lo realiza, o su ámbito de aplicación, el control es Interno o Externo.

Atendiendo su Naturaleza puede ser: Financiero o Administrativo.

Si se considera el momento de su realización, el control puede ser: Previo, Concurrente o Posterior.

El Art. 3 del Capítulo Preliminar de Las Normas Técnicas emitida por la Corte de Cuentas de la República establece que Control Interno de una entidad u organismo del sector público comprende su plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas por las autoridades superiores, para proporcionar una seguridad razonable de salvaguardar los recursos institucionales, verificar la veracidad de su información, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las objetivos y metas programados.

El Control Interno Posterior será responsabilidad de las

diferentes Unidades de Auditoría Interna; éstas evaluarán la efectividad de los otros controles (Previo y Concurrente) de conformidad con las normas técnicas establecidas.

Los objetivos del Control Interno son (Art. 4 Capítulo Preliminar Normas Técnicas de Control Interno):

1. Fomentar la buena administración de los Recursos Humanos, materiales, financieros y tecnológicos, al servicio del sector público.
2. Velar por el cumplimiento de las Leyes, Reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables a sus operaciones.
3. Promover la transparencia, eficiencia, efectividad y economía en la ejecución de las operaciones técnicas, administrativas y financieras de las entidades.
4. Buscar la obtención de productos y servicios de calidad acorde con la misión que las entidades deben cumplir.
5. Proveer información exacta, veraz y oportuna de las operaciones de las entidades.

1.4 AUDITORIA OPERACIONAL

1.4.1 Definición

"Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público"⁴

1.4.2 Objetivos

Los objetivos de la auditoría operacional pueden ser resumidos en un cuadro como el siguiente (Cuadro N° 2):

Cuadro N° 2 Objetivos de la Auditoría Operacional

Verificar si en el Ente:	Verificación de:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se adquiere, protege y emplea sus recursos con economía, y eficiencia. ➤ Existen causas de ineficiencia. ➤ Se cumplen las leyes y otra normativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Políticas idóneas. ➤ Adquisiciones apropiadas ➤ Protección de recursos. ➤ Adecuado uso del tiempo ➤ Adecuado uso del personal ➤ Adecuados procedimientos ➤ Cumplimiento normativo sobre adquisiciones y salvaguarda.

⁴ Manual de Auditoría Gubernamental, "Auditoría de Gestión" Revisión 01 septiembre 1999; P2

1.4.3 Alcance

El alcance de la auditoría operacional consiste en:

- El examen y verificación relativa al desempeño institucional.
- Revisión y elaboración de informes sobre la administración de recursos
- Análisis de actividades claves, evaluación y conveniencia de sistemas y controles.
- Garantizar el debido cuidado por las tres E's

1.4.4 Calificaciones del Auditor Operacional

Las cualidades, y responsabilidades del auditor interno de operaciones están orientadas básicamente hacia la perspectiva de dirección, quizá la más importante sea la habilidad que tenga este, para pensar y sugerir mejoras como si fuese un director.

Los atributos básicos que debe poseer un auditor interno son:

- ✓ **Curiosidad:** es necesario que presente interés y curiosidad por todas las operaciones del sistema que se estudia.
- ✓ **Persistencia:** no seguir adelante en la evaluación del sistema hasta que quede satisfecho de la situación,

aplicando pruebas y verificaciones.

- ✓ **Adaptabilidad:** debido a que su trabajo lo obliga a tener un conocimiento de todas las áreas de la empresa, debe sentirse cómodo en los diferentes entornos.
- ✓ **Constructivo:** no considerar los errores o deficiencias como el fin de su trabajo, si no por el contrario utilizarlas como una guía de mejora para el futuro.
- ✓ **Cooperación:** debe considerarse como un asesor de la entidad, no como rival o crítico de aquellos con los que trata, su interés será mejorar la operatividad de la empresa, a través de sus recomendaciones.

1.4.4 Importancia de la Auditoría Operacional aplicada a la unidad de Recursos Humanos.

La tendencia moderna contempla la inclusión de la auditoría operacional como una herramienta para optimizar la gestión de las entidades y organismos del sector público. Una consideración muy importante es que el recurso humano por naturaleza es el único dotado de capacidad intelectual, que le permite pensar, concebir ideas, tener aspiraciones, sentimientos, fijarse metas, etc., atributos que lo hacen capaz de desenvolverse en cualquier actividad. Es el que le da vida a los demás recursos de la entidad, originando una serie de actividades que producen los bienes y servicios que ofrece el Estado a la economía.

Destacando además que es en este recurso que el Estado invierte un alto porcentaje del Presupuesto General de la Nación. Considerándose importante el hecho de realizar un examen sistemático y profesional a la unidad que se encarga de administrar y controlar este vital recurso, verificando el cumplimiento de las 3 E's que corresponden a una auditoría operacional.

Finalmente se observa que la auditoría operacional promete una gran aplicación en el futuro, ya que es el complemento ideal de los niveles de alta autoridad, pues procura ayudar a la Dirección de la entidad a optimizar sus recursos obteniendo ventajas en un entorno cambiante y alcanzar los objetivos y metas planteados.

1.4.6 Etapas de la Auditoría Operacional

La secuencia de los pasos con la cual se desarrollan las auditorías variaran según el caso, pero de manera general todas se desarrollaran en tres etapas las cuales son: Planeación, Ejecución e Informe o Diagnóstico.

1.4.6.1 Planeación

El planeamiento de la auditoría se refiere a la

determinación de los objetivos y del alcance del examen, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales.

La fase de planeamiento de la auditoría operacional comprende dos etapas: revisión general y revisión estratégica cuyos elementos se muestran en el siguiente cuadro (Cuadro N° 3):

1.4.6.1.1 Revisión General

La etapa de revisión general se inicia con la obtención de información sobre la entidad, programa o proyecto por examinar.

Cuadro N° 3 Etapas de la Fase de Planeamiento

1.Revisión General

A. Conocimiento inicial de la entidad a examinar

B. Análisis preliminar de la entidad

2.Revisión Estratégica

3.Formulación del memorándum de Planeación

El equipo de auditoría debe adquirir un adecuado conocimiento de las actividades y operaciones del ente a ser visitado, identificando aspectos tales como: fines, objetivos y metas, recursos asignados, sistemas y controles gerenciales clave; para ello, el auditor debe revisar elementos diversos, tales como:

- a) Leyes y reglamentos aplicables, publicaciones de la entidad o programa sobre el desarrollo de sus actividades;
- b) Normas de administración financiera y requisitos estipulados en la ley de presupuesto;
- c) Información sobre seguimiento de medidas correctivas derivadas de informes.

A continuación se explica las dos fases de la Revisión General.

A. Conocimiento inicial de la entidad a examinar

Forma parte de la revisión general e implica el diseño de una estrategia general para entender la forma en que conducen sus actividades y operaciones, con el objeto de evaluar la importancia de los objetivos de auditoría probables y la factibilidad de lograrlos. Durante la etapa de revisión general debe obtenerse información sobre los

aspectos siguientes:

- ✓ **Fines, objetivos y metas:** Los fines representan el resultado o efecto que se desea obtener, los cuales pueden existir sin haber sido expresados en forma concreta. Las leyes de creación u otras normas legales definen en el sector público la autoridad y/o mandato de cada entidad, y su propósito; no obstante; se espera que la alta administración fije los objetivos.
- ✓ **Recursos presupuestales aprobados:** Están referidos a la asignación de fondos autorizados para la entidad, para el cumplimiento de sus fines, siendo éstos: autorizaciones presupuestales, fondos de endeudamiento externo y/o donaciones. Tales recursos pueden ser medidos en dimensiones tales como costo, tiempo y calidad.
- ✓ **Sistemas y controles gerenciales:** Los sistemas son cruciales para el éxito de los programas o actividades, incluyen controles para asegurar el logro de resultados o beneficios previstos, por cuanto éstos tienen un gran impacto en su desempeño y en las operaciones. Sin ellos un error material podría ocurrir o no ser detectado. Los controles gerenciales constituyen los medios a través de los cuales, la administración se asegura que el sistema es efectivo y manejado en función de los criterios de eficiencia, economía y en armonía con las leyes y

reglamentos vigentes. Uno de los pasos más importantes de la etapa de revisión general, es la descripción de las actividades claves de la administración.

- ✓ **Seguimiento de medidas correctivas de auditorías anteriores**
- ✓ **Fuentes de información para el planeamiento:** Una fuente importante de información para la etapa de planeamiento es el archivo permanente de la entidad, en término general el auditor deberá obtener y documentar los aspectos siguientes:

Leyes y regulaciones aplicables: ley de creación y reglamento, ley anual del presupuesto y directivas aplicables, presupuesto autorizado y otras normas que afecten la operatividad de la entidad.

Planeamiento: planes operativos institucionales, informes de evaluación anual, memoria anual de la entidad u otros documentos relativos al planeamiento institucional.

Sistema de información gerencial: estados financieros, informes sobre resultados de gestión, informes de auditoría, funcionarios responsables de su formulación.

Normatividad interna: reglamento de organización y funciones, manual de organización y funciones, manuales de procedimientos y otra normatividad interna emitida

por la entidad.

Organización: organigrama, identificando los principales centros de responsabilidad, en relación con las actividades que cumple la entidad y personal clave.

Actividades que lleva a cabo la entidad: componentes más significativos, procedimientos de control utilizados para la entrega de bienes y/o servicios a los usuarios, naturaleza de la demanda de los bienes y/o servicios, procedimientos adoptados para medir e informar sobre la efectividad de la entidad.

B. Análisis preliminar de la entidad.

La información recopilada en la fase anterior el auditor la utiliza para elaborar el análisis preliminar de la entidad y se debe considerar además:

- Ambiente de control interno
- Factores externos e internos
- Areas generales de revisión
- Fuentes de criterio aplicables

Los factores internos que debe considerar el auditor es la forma de:

- Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para ejecutar sus actividades, tales como cumplimiento

de metas, funciones operativas.

- Descripción de los cargos clave, definiendo sus funciones específicas.
- Políticas de administración de recursos humanos.

Las políticas y prácticas de recursos humanos se refieren a la contratación, inducción, capacitación, evaluación, promoción y se debe considerar:

- Normas para contratar al personal más calificado (dando énfasis a los antecedentes, experiencia previa de trabajo), logros anteriores y evidencia de integridad.
- Políticas de capacitación para el perfeccionamiento del personal en las áreas de mayor importancia.
- Promoción del personal en base a la evaluación periódica.

La búsqueda de fuentes informativas debe tener en cuenta las siguientes preguntas básicas que se muestran en el cuadro N° 4, y que puedan utilizarse para la detección de errores y sus causas.

Las fuentes de criterio incluyen, sin estar limitadas a:

- Legislación específica de la entidad, o aplicable a ella
- Normatividad y disposiciones emitidas por la entidad y/o sistemas administrativos

- Indicadores de rendimiento utilizados por la entidad u otras entidades que lleven a cabo actividades similares y tengan usuarios similares
- Informes de auditorías anteriores

Cuadro N° 4 Preguntas para detección de errores y sus causas

Preguntas	Información Requerida	Explicación
¿Qué?	<u>Normas políticas y procedimientos aplicables a sistemas controles clave.</u> Autoridad legal, antecedentes de la entidad, programa o actividad, presupuesto e informes financieros.	Lo que se busca es la identificación de la entidad, conocer las actividades de un departamento, una sección o un ciclo de operaciones, teniendo en cuenta sus métodos y procedimientos. Por ejemplo: ¿qué políticas aplican en la unidad de personal?
¿Por qué?	<u>Fuentes de criterio identificadas</u> Objetivos, metas y dirección estratégica	Esta pregunta es de mucha importancia, proporciona las líneas de responsabilidad funcional, además se puede conocer tanto el propósito por el cual se emprenden las actividades en un determinado departamento; esta pregunta se complementa con el ¿Dónde?. Este cuestionamiento nos puede llevar a detectar deficiencias de tiempo y operación ocasionados por la inadecuada ubicación de oficinas, puestos de trabajo y equipamiento. Por ejemplo: ¿ Por qué se realiza ese procedimiento?
¿Dónde?	<u>Observaciones del medio ambiente</u> Ambito de actuación de la entidad, medio ambiente, cuadros gerenciales y trabajadores.	Esta pregunta es complemento de la anterior, nos muestra la localización del lugar en el que se desarrolla determinada operación. Por ejemplo: ¿Dónde se realiza las pruebas psicológicas?
¿Quién?	<u>Documentos internos</u> División de funciones y responsabilidades	Nos permite conocer la organización de las personas que ejecutan las funciones en un departamento.

		Por ejemplo: ¿Quién realiza la actividad de reclutamiento?
¿Cómo?	<u>Entrevista con funcionarios</u> Principales procesos, métodos de operación y sistemas.	Esta relacionada con los medios y recursos involucrados en el desarrollo de las actividades. Por ejemplo: ¿Cómo se realiza la fase de selección?
¿Cuándo?	<u>Estudios de evaluación interna o externa</u> Fechas y eventos importantes, variaciones en el tiempo y vida útil de programas o actividades.	Nos permite conocer situaciones importantes en el tiempo. Por ejemplo: ¿Cuándo se realizan las pruebas?

1.4.6.1.2 Revisión Estratégica

Completada la primera etapa se debe ejecutar el plan de revisión estratégica, dentro de las actividades a desarrollar están:

- Aplicación de pruebas preliminares
- Comprensión del ambiente de control interno
- Identificación de factores internos y externos
- Definición de criterios de auditoría
- Descripción de los sistemas y controles gerenciales
- Identificación de los asuntos más importantes

La información que pueda recopilarse durante esta etapa debe orientarse a determinar, cuales son las áreas generales de revisión que se consideran de mayor importancia.

1.4.6.1.3 Formulación del Memorándum de Planeación

Después de estudiada y analizada la información a su disposición, el auditor encargado debe dedicarse a la tarea de determinar el énfasis y estrategia de la auditoría, así como identificar las áreas de trabajo que se incluirán en el plan, este debe ser programado apropiadamente para su ejecución, de manera que el documento que se formule contenga el entendimiento inicial de la entidad por parte del auditor, la relación de las áreas de revisión seleccionadas, los criterios a utilizar en esta evaluación y objetivos, funciones más importantes, recursos necesarios y cronograma tentativo de actividades.

1.4.6.2. Ejecución del examen

La fase de ejecución de la auditoría operacional está focalizada, básicamente, en la obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente sobre los asuntos más importantes aprobados en el memorándum de planeación.

Además el auditor debe de realizar en esta fase:

- Evaluación del Control Interno Gerencial
- Determinación de deficiencias

Durante la fase de ejecución, el equipo de auditoría se

aboca a la obtención de evidencia y a realizar pruebas sobre las mismas, aplica procedimientos y técnicas de auditoría, desarrolla hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Las técnicas de auditoría más utilizadas para reunir evidencia son:

Cuadro N° 5 Técnicas de auditoría aplicadas para reunir evidencia

Ocular	Oral	Escrita	Documental	Física
Comparación	Indagación	Análisis	Comprobación	Inspección
Observación	Entrevista	Confirmación	Computación	
	Encuesta	Tabulación	Rastreo	
		Conciliación	Revisión selectiva	

En términos generales la evidencia de auditoría operacional puede clasificarse en cuatro tipos:

- Física
- Testimonial
- Documental
- Analítica

Los atributos de la evidencia pueden referirse a:

1. Suficiencia
2. Competencia
3. Pertinencia (relevancia)

1.4.6.2.1 Evaluación del Control Interno Gerencial

Como parte de la ejecución del examen el auditor hace una evaluación del control interno gerencial, en un sentido amplio, éste comprende el plan de organización, políticas, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. Incluye también las actividades de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones, así como el sistema para presentar informes, medir y monitorear el desarrollo de las actividades.

El objetivo de la evaluación de este sistema es determinar la efectividad e identificar las posibles debilidades importantes en el Sistema de Control interno de la entidad que puedan requerir un examen detallado.

Con la información obtenida en la revisión y evaluación del control interno el auditor puede tomar la decisión acerca de la naturaleza y alcance del examen profundo de las áreas críticas identificadas para lograr los objetivos

establecidos.

Después de seleccionar las actividades que serán examinadas durante la auditoría, basándose en la fase anterior (Planeación), se debe hacer un examen detallado para obtener información acerca de:

- ✓ Forma en que se realizan las operaciones en realidad
- ✓ Necesidad o utilidad de los distintos pasos en el procesamiento de las transacciones.
- ✓ Resultados de las operaciones según los objetivos de la entidad, requerimientos legales.
- ✓ Efectividad del control interno

Esto permite al auditor determinar los procedimientos seguidos y políticas realmente aplicadas por la entidad en operaciones específicas.

En la revisión y evaluación del control interno se debe tomar en cuenta los siguientes factores generales:

- Si la política de la entidad, los procedimientos y las prácticas seguidas en la realidad, están de conformidad con requerimientos legales.
- Si los procedimientos y el sistema de control interno dan como resultado actividades que están de conformidad con lo planeado por la alta dirección en forma eficiente

y económica.

- Si el sistema de control interno proporciona un control satisfactorio de los recursos.

Los factores específicos que deben considerarse durante esta revisión incluyen:

- Duplicación de esfuerzos
- Falta de aceptación de responsabilidad
- Controles inapropiados para los recursos
- Organigramas o procesos engorrosos o inadecuados
- Carencia de personal idóneo, especialmente con referencia a debilidades o deficiencias encontradas.
- Utilización ineficaz o antieconómica de recursos
- Carencia de normas y/o metas o mala aplicación de normas existentes.
- Procedimientos escritos que no permitan una adecuada aplicación, por poca claridad de su redacción.

1.4.6.2.2 Determinación de deficiencias.

Otra parte importante dentro de la ejecución del examen es la determinación de deficiencias a las cuales también puede llamárseles hallazgos de auditoría; los cuales son el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a una área, actividad u operación. Es toda información que

a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos de la entidad bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

Sus elementos son: condición, criterio, causa, efecto y recomendación.

1.4.6.3 Informe o Diagnóstico

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor gubernamental, en el cual presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones. Este debe contener la expresión de juicios en las evidencias obtenidas.

Los principales objetivos de un informe de auditoría de gestión son:

- Brindar suficiente información sobre las deficiencias encontradas, y
- Recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones.

Según las GAO las normas aplicables y que se deben tomar en cuenta en la presentación de informes son:

- Los auditores deben preparar informes por escrito para comunicar los resultados de auditoría.

- Los informes deben emitirse lo más pronto posible para que su información pueda ser utilizada oportunamente por los funcionarios de la administración.
- Los auditores deben incluir en sus informes los objetivos de la auditoría, su alcance y metodología.
- El informe debe ser completo, exacto, objetivo y convincente, así como lo suficientemente claro y conciso como lo permitan los asuntos que trate.
- La organización de auditoría debe presentar informes por escrito a los funcionarios apropiados de la entidad auditada, de los que hayan solicitado o concertado la auditoría, e incluso, de los organismos externos que hayan suministrado fondos, a menos que lo impidan restricciones legales.

1.5 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.5.1 Definición

"La Administración de Recursos Humanos es 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

entidad y del país en general"⁵

"El sistema de recursos humanos del gobierno está constituido por el conjunto de normas, principios, recursos, procedimientos, métodos y técnicas que regulan la función pública, uniformando las políticas y la gestión del personal con que cuenta el Estado para llevar a cabo los objetivos de sus Organismos. Comprende las normas y disposiciones sobre remuneraciones y condiciones, la estructura organizativa y de puestos de trabajo, la política salarial, las fichas individuales de los servidores públicos, y el inventario de personal".⁶

1.5.2 Objetivos

Estos se orientan a lograr eficiencia y responsabilidad en los servidores públicos que realizan las acciones de los organismos para el logro de sus metas y objetivos.

Dentro de los que específicamente están los siguientes:

- Elaborar las políticas y normas regulatorias que fijen los principios del Sistema y su ámbito de aplicación.
- Diseñar el proceso de administración de personal, lo que implica procedimientos para ingresos, salidas,

⁵ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos; Editorial Trillas, 16 Reimpresión, P. 27

⁶ Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera para Organismos de la administración central, descentralizada y empresas SIMAFAL II. Zuleta, María del Carmen y Otros. Febrero 1999; Bolivia

transferencias, asignación de responsabilidades y normas de verificación y control.

- Llevar el inventario del personal del Estado, clasificando estructuralmente los datos de los servidores públicos para identificar unívocamente a cada uno con su ubicación escalafonaria y organizativa dentro de los Organismos.
- Diseñar y desarrollar una Base de datos que permita la instrumentación del Inventario de Personal, por medio del cual, se logre el correcto flujo y actualización de información, la elaboración de la estructura de personal, la planilla presupuestaria de la nómina anual y mensual, y su correspondiente registro presupuestario y contable de los gastos en personal.

1.5.3 Funciones y actividades

En el siguiente cuadro (N°6) se presentan las funciones y actividades que deben desarrollar las unidades encargadas de la administración y control del recurso humano en las instituciones gubernamentales y que pueden servir de punto de partida para la realización de una auditoría operacional.

1.5.4 Políticas

Entre las Políticas de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos se tienen las siguientes:

- Planificación.
- Organización.
- Integración y Desarrollo (Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal).
- Gestión de Personal
- Remuneraciones, Prestaciones y Servicios.
- Relaciones Laborales.
- Registros de Personal.

Cuadro N° 6 Actividades y funciones sujetas a revisión en la unidad de Recursos Humanos

<i>FUNCION</i>	<i>ACTIVIDADES</i>
<i>a) Administración de la Unidad:</i>	Planteamiento de Programas, preparación de Informes, formulación de políticas, metas, objetivos y administración general
<i>b) Empleo y Colocación:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación - Selección - Colocación - Orientación - Clasificación de Personal - Análisis y descripción de Puestos
<i>c) Entrenamiento:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Inducción - Adiestramiento - Capacitación
<i>d) Negociaciones Colectivas:</i>	Negociación del Contrato, Admón. del Contrato y quejas.
<i>e) Administración de Sueldos:</i>	Valoración de Puestos, encuestas de sueldos y salarios.
<i>f) Prestación de Servicios:</i>	Seguros, salud, hospitalización, atención médica y control de Prestaciones en general.

1.6 MARCO NORMATIVO LEGAL Y TECNICO

1.6.1 Ley de la Corte de Cuentas de la República (Aplicable a las unidades de Auditoría Interna)

Según la ley de la Corte de Cuentas de la República en su Art. 34 hace referencia en que todas las instituciones gubernamentales deben establecer una sola unidad de

auditoría interna, realizando esta auditoría de operaciones, actividades y programas teniendo plena independencia para ello (Art. 35)

Todas estas unidades estarán obligadas a presentar a la Corte de Cuentas de la República a más tardar el 30 de septiembre de cada año su plan de trabajo que deberá ser flexible, para cualquier modificación posterior (Art. 36)

El resultado final de cada auditoría, es decir los informes serán firmados por el jefe de la unidad, dirigiendolos a quien efectuó su nombramiento con copia a la Corte de Cuentas de la República (Art. 37).

Es importante hacer notar que el personal de la unidad de auditoría interna de cada institución gubernamental, así como el de la Corte de Cuentas de la República tendrán un acceso irrestricto a toda información requerida según la naturaleza de la auditoría, incluyendo archivos, registros y documentos (Art. 38 y 45).

1.6.2 Normas de Auditoría Gubernamental (GAO)

Para el desarrollo de auditorías ya sea financieras u operacionales practicadas en Instituciones Gubernamentales existe una normativa técnica que debe tomarse en cuenta, se

trata de las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas conocidas como GAO.

Tomando en cuenta una auditoría operacional enfocada al área de Recursos Humanos, estas normas establecen detalladamente la forma en que debe ejecutarse un examen de este tipo, y son aplicables a las auditorías operacionales que inicien a partir del 1 de enero de 1995. Pero se permitirá su aplicación antes de esa fecha.

Refiriéndose en forma específica a lo que concierne la investigación, se puede aseverar que los capítulos 6 y 7 de las GAO, puntualizan las Normas para el trabajo de Campo en las auditorías operacionales, y para la presentación de informes respectivamente.

1.6.3 Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.

1.6.3.1 Aplicable a las Unidades de Auditoría Interna

A continuación se hace referencia a las principales Normas que obligan a mantener un adecuado sistema de control interno para el manejo y control de los fondos públicos,

por lo que todas las entidades gubernamentales están sujetas a ellas (Ver Cuadro N°7)

Cuadro N° 7 Normas Técnicas aplicables a las Unidades de Auditoría Interna

NORMA	NOMBRE	DEFINICIÓN
1-11	CRITERIOS DE MEDICION	Las entidades públicas deberán establecer indicadores de desempeño, normas de calidad, índices de productividad y demás criterios de medición, según sus necesidades, para evaluar la efectividad, economía y eficiencia en el logro de sus objetivos y metas.
1-12	UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA	El control interno posterior se lleva a cabo mediante la auditoría interna, actividad profesional sujeta a normas de aceptación general, que mide la efectividad de los demás controles internos y alcanza su mejor expresión cuando recomienda mejoras a la administración y éstas se concretan.
1-13	INDEPENDENCIA DE LA AUDITORIA INTERNA	A fin de garantizar la independencia de la unidad de auditoría interna dentro de una entidad, deberá considerarse lo siguiente: Estará ubicada bajo la dependencia directa de la máxima autoridad. No ejercerá funciones en los procesos de administración, finanzas ni en la toma de decisiones de la entidad. Formulará y ejecutará con total independencia funcional el plan anual de auditoría. Sin embargo, remitirá a la Corte de Cuentas de La República, su plan anual de trabajo en el plazo establecido legalmente, así como copia de los informes de las auditorías que realice.

1.6.3.2 Aplicable a la Unidad de Recursos Humanos.

Cuando la auditoría de la unidad de recursos humanos es realizada en una Institución del Estado y específicamente por un auditor interno, el trabajo debe realizarse apegado al marco normativo técnico y legal dentro del cual debe desempeñarse, es por ello que se hace mención de las Normas Técnicas de Control Interno que aplican a la unidad de Recursos Humanos, como lo establece el capítulo II, 2-00 Normas de Recursos Humanos (Ver Cuadro N°8). Estas establecen los principios, métodos y técnicas que regulan su administración, para lograr así eficiencia y responsabilidad en los servidores públicos, contribuyendo al logro de metas y objetivos de cada entidad.

Cuadro N° 8 Normas Técnicas Aplicables a las Unidades de Recursos Humanos.

NORMA N°	NOMBRE	DEFINICIÓN
2-01	Reclutamiento	Las entidades públicas realizarán el reclutamiento, mediante un proceso que permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.
2-02	Selección de Personal	Para seleccionar a la persona que ocupará una vacante se deberá realizar entrevistas, pruebas de idoneidad, verificación de datos y referencias, examen médicos y otros; a efecto de determinar la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño del cargo.
2-03	Inducción	Las entidades deben establecer un proceso de inducción, a efecto de familiarizar a los servidores con la entidad, funciones, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse.
2-04	Capacitación	La entidad ejecutará programas para desarrollar las capacidades y aptitudes de sus servidores en el campo de su

		competencia; sobre la base de un diagnóstico que contenga las necesidades de capacitación, sus objetivos y un sistema de evaluación y seguimiento. Los conocimientos adquiridos por el servidor en programas de capacitación en el interior o exterior del país, deberán tener un efecto multiplicador hacia el interior de la entidad, por ello es necesario suscribir un convenio que regule esta responsabilidad.
2-05	Evaluación	El trabajo de los servidores públicos será evaluado periódicamente; su rendimiento deberá estar acorde a los parámetros de eficiencia establecidos por cada entidad. El jefe de cada unidad en coordinación con la oficina de Recursos Humanos, será el responsable de la evaluación del personal a su cargo.
2-06	Etica del Servidor Público	Todo servidor público está obligado a cumplir sus deberes con oportunidad, honradez y rectitud, sin recibir por el desempeño de sus funciones, otros beneficios personales diferentes a la retribución acordada con la entidad.
2-07	Control de Asistencia	En cada entidad pública se establecerán normas y procedimientos que permitan el control de asistencia, permanencia en el lugar de trabajo y puntualidad de sus servidores. El control de asistencia puede ser realizado por medios manuales o automatizados, que ofrezcan seguridad razonable para su resguardo y verificación posterior.
2-08	Rotación de Personal	Cada entidad pública establecerá en forma sistemática la rotación de los servidores con tareas o funciones afines, para lo cual deberán ser previamente instruidos a fin de que puedan desempeñarse con eficiencia en los nuevos cargos.
2-09	Remuneraciones	Se retribuirá a los servidores de tal manera que se compensen las tareas realizadas en el puestos de trabajo, las responsabilidades de cada cargo y méritos demostrados. Es importante que cada entidad establezca un sistema de remuneraciones equitativo, de modo que a las mismas funciones y responsabilidades corresponda el mismo salario, considerando además, las condiciones geográficas donde se presten los servicios.
2-10	Seguridad y	Cada entidad está obligada a cumplir las

	Salud Ocupacional	disposiciones legales vigentes en materia de seguridad social y las normas de seguridad en el trabajo; adoptando medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir a los servidores sobre la implantación de medidas preventivas y los procedimientos a seguir en caso de emergencia.
2-11	Expediente e Inventario de Personal	Cada entidad pública mantendrá actualizados los expedientes e inventario de personal, de manera que sirvan para la adopción de decisiones en la administración de los Recursos Humanos. Los expedientes deben caracterizarse por el orden, claridad y actualización permanente; contendrán los diferentes documentos y acciones que se refieran al desempeño y evaluación del empleado dentro de la organización.

CAPITULO II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1 DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION

2.1.1 Problema Objeto de estudio

El problema objeto de investigación se plantea en relación en una serie de factores que han incidido para que las unidades de auditoría interna de las instituciones gubernamentales, no hayan ejercido un adecuado control sobre la gestión desarrollada por las unidades de Recursos Humanos en el sector público, a pesar de que la nueva Ley emitida por la Corte de Cuentas de la República (Decreto N° 438 de fecha 31 de agosto de 1995) brinda amplias

facultades a las unidades de auditoría interna para practicar auditorías gubernamentales, ya sea de tipo financiero u operativas, correspondiente a entidades y organismos del Estado.

Por consiguiente, la falta de un acertado control del rendimiento en la mayoría de unidades de Recursos Humanos, a permitido que de manera endémica y sistematizada exista una desorganización administrativa en dichas unidades, la cual se considera que va implícita desde el momento en que se presume la aplicación de las fases del proceso de integración del personal a la entidad. Es decir, que a partir del reclutamiento, selección, contratación, etc. del recurso humano puede considerarse que las unidades de personal inician uno de los severos compromisos como el de adquirir, proteger y emplear los Recursos Humanos con economía, eficiencia y eficacia.

La investigación en este sentido, retoma la problemática descrita, haciendo un análisis de los factores que han influenciado en forma negativa para carecer de un instrumento idóneo para el control de la citada unidad. Y se puede resumir en el planteamiento de la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores que han incidido negativamente para que las unidades de auditoría interna,

no hayan practicado una Auditoría Operacional a las unidades de Recursos Humanos en las instituciones del sector público?.

Este trabajo reviste una enorme importancia, si se toma en cuenta que la "Profesionalización de los Recursos Humanos de la administración pública", representa uno de los objetivos específicos a alcanzar por medio del programa de modernización del Estado. Es por ello que la propuesta de la investigación se concretiza en su objetivo general que es el de: "Proporcionar una Guía de Auditoría Operacional a las unidades de Auditoría Interna en las instituciones gubernamentales, que permita evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las unidades de Recursos Humanos; contemplada dentro del marco de modernización del Estado"

2.2 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

2.2.1 Límites Teóricos

El trabajo se aborda en primer lugar, en el entorno sobre el cual se desarrolla la profesión de la Licenciatura de Contaduría Pública, y considerando la amplitud laboral de ésta, se incursiona a una de sus ramas generales como es la auditoría, que por el ámbito donde se realiza, se subdivide

a su vez en Externa e Interna, siendo precisamente en ésta última donde se enfoca la investigación y de manera particular al área gubernamental, dirigida a las unidades (Departamentos, Divisiones, Secciones, etc.) de Recursos Humanos. Para que las unidades de Auditoría Interna dispongan de un medio de control representado en una guía para desarrollar una Auditoría Operacional que valúe el desempeño de las unidades de Recursos Humanos, en términos de economía, eficiencia y eficacia.

2.2.2 Límites Temporales

La propuesta conlleva a analizar más detenidamente la situación problemática que se va agudizando progresivamente por la ausencia de controles en las oficinas de Recursos Humanos del Sector Público, y es a partir de los inicios de la década de los 90's, el período en el que se comienza a plantear la necesidad de la modernización de las diferentes entidades y organismos del sector público. Y a finales del decenio ya son presentados análisis económico-financieros en medios masivos de circulación, donde se publica que el Estado ha permitido que la ineficacia se adueñe de sus dependencias porque aún no sabe administrar sus Recursos Humanos, y carga sus carteras de grandes cantidades de personal poco eficaz, no cualificado donde se subsidia la

ineficiencia y el derroche por medio del sistema tributario de todos.

2.2.3 Límite Espacial

Se ha definido como áreas de investigación, la zona metropolitana de San Salvador, y la de Nueva San Salvador, por ser las localidades donde se encuentran concentradas la gran mayoría de entidades y organismos gubernamentales que son objeto de estudio, determinados por la muestra; puntualmente hacia las unidades de Auditoría Interna y Recursos Humanos en tales instituciones.

2.2.4 Límite del Contexto.

El entorno socio-económico y político del trabajo de investigación se desarrolla dentro de un modelo neoliberalista que ostenta continuar en el país, y que por lo tanto ejerce una influencia significativa hasta el momento en la administración de las instituciones públicas, y que ya ha constituido un declive en los intentos por modernizar el aparato estatal, y por consiguiente desburocratizarlo; pues para los políticos significa entre otras cosas, la pérdida de cuotas de poder. Pero, sin embargo, más temprano que tarde las corrientes globalizantes y presiones internacionales harán caer por su propio peso la modernización del aparato estatal.

2.3 METODOLOGIA UTILIZADA

2.3.1 Tipo de estudio

En el desarrollo del presente trabajo se empleó el tipo de estudio hipotético-deductivo, analítico y descriptivo; ya que se utilizaron esquemas, tabulaciones, gráficas, análisis y razonamiento de la información recolectada; a fin de realizar el diagnóstico de la situación problemática actual de las entidades gubernamentales seleccionadas. Para determinar el nivel de riesgo y definir algunas áreas críticas en las unidades de auditoría interna y de Recursos Humanos respectivamente, y que son aspectos básicos al elaborar una adecuada planificación de la auditoría operacional.

2.3.2 Unidades de Análisis

Las unidades de análisis para la realización de la investigación, lo constituyeron las unidades de Auditoría Interna y de Recursos Humanos de las entidades del sector público, puntualmente con información obtenida de los jefes inmediatos y asistentes o colaboradores de los mismos; por considerar que dicho personal proporcionaría la información idónea sobre el área operativa y el control ejercido por las mismas.

2.3.3 Población y Muestra

POBLACION (N): La población de la cual se extrajo la información necesaria para el desarrollo de la investigación fueron las entidades y organismos gubernamentales de la zona metropolitana de San Salvador y Nueva San Salvador, conformadas por trece Ministerios y cuarenta y cuatro Instituciones de carácter Autónomo correspondiente al Organo Ejecutivo, por estar incluidas en cada una de éstas, las respectivas unidades objeto de estudio; y así mismo por mayor facilidad de acceso en la investigación.

MUESTRA (n): De acuerdo al universo establecido, se utilizó una muestra probabilística para una población finita. En tal sentido, la determinación de la muestra se hizo en base al muestreo de atributos empleando la siguiente fórmula:

DETERMINACION DE "n".

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$n = \frac{n'}{1 + (n' / N)}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra

Y = Valor Promedio de la Variable

Se = error estándar

V^2 = Varianza de la Población. Su definición cuadrado del error estándar

S^2 = Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de Y .

n' = tamaño de la muestra sin ajustar

n = tamaño de la muestra

Teniendo:

N = 57 instituciones

Se = 0.05 error estándar

SUSTITUYENDO:

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2 = p(1-p) = 0.9 (1-0.09) = 0.09$$

$$V = (0.05)^2 = 0.00225$$

$$n' = \frac{0.09}{0.0025} = 36$$

$$n' = \frac{36}{1 + (36 / 57)} = \frac{36}{1 + 0.6315} = 22.0655$$

n = 23 instituciones

La muestra representativa del universo fue de 23 entidades del sector público, en las cuales se desarrolló la investigación para alcanzar los objetivos planteados. Se realizolas a dos unidades muestrales la de Auditoría Interna y de Recursos Humanos, en las que se procedió a

pasar dos cuestionarios (Uno para el jefe y otro para un colaborador) haciendo un total de 46 personas de cada unidad.

2.3.4 Recolección de datos

Los datos recolectados para la realización del trabajo se obtuvieron de dos fuentes principales que son:

- La investigación bibliográfica, y
- La de campo

2.3.4.1 Investigación bibliográfica

Esta fue sustentada documentalmente por medio de:

- Trabajos de Graduación anteriores
- Información vía Internet
- Textos, revistas, periódicos y enciclopedias.
- Leyes, reglamentos, decretos e instructivos.

Con la idea de conocer ampliamente lo relacionado a las disposiciones legales y técnicas que rigen la auditoría interna en el sector gubernamental, a la factible realización de auditorías operacionales hacia las unidades de Recursos Humanos; y al mismo tiempo recopilar, seleccionar y analizar la documentación que serviría de base para preparar la "Guía de Auditoría Operacional para Auditoría Interna dirigida a la Unidad de Recursos Humanos del sector público".

2.3.4.2 Investigación de Campo

Para la investigación de campo, y tomando en cuenta el número de entidades establecidas en la muestra, se dirigió un cuestionario a las jefaturas y a un colaborador de las auditorías internas (Obteniendo 46 cuestionarios que fueron tabulados y que se presentan como anexo) . De igual forma se procedió con las unidades de Recursos Humanos (Es de hacer notar que hubo 2 instituciones del total de la muestra que no colaboraron y que por lo tanto para la tabulación se tomó como total 42 cuestionarios), para obtener una información objetiva y confiable sobre los aspectos de control implementados de cada unidad del sector público. La cual constituyó un insumo indispensable para establecer el grado de importancia que significa para las unidades de auditoría interna, el contar con un mecanismo idóneo para evaluar el desempeño de las unidades de Recursos Humanos, y así poder adoptar las medidas correctivas necesarias tendientes a subsanar las deficiencias detectadas por medio de un examen (auditoría operacional) a la gestión de dicha unidad.

2.3.5 Análisis de los Datos.

El análisis de los datos se realizó en una forma separada para cada una de las unidades sujetas de estudio (Auditoría

Interna y Recursos Humanos), determinando para cada una de estas, áreas específicas para un mejor análisis de los resultados obtenidos.

2.3.6 Formulación del Sistema de Hipótesis

Se ha observado, que en la gran mayoría de entidades y organismos del sector público, el personal de las unidades de auditoría interna no ha ejercido un adecuado control a la gestión desarrollada por las unidades de Recursos Humanos, en base a términos de eficacia, eficiencia y economía; verificando al mismo tiempo el logro de los objetivos propuestos en tales unidades.

La ausencia de esos controles podría atribuirse a varios factores tales como: la falta de capacitación, poca diligencia, la burocracia estatal y el factor político predominante entre otros. Es por ello que la hipótesis de trabajo en el desarrollo de la investigación, se formula de la siguiente manera: "La aplicación de una Guía de Auditoría Operacional para evaluar las funciones de las unidades de Recursos Humanos en las instituciones gubernamentales, permitirá que la unidad de auditoría interna obtenga un mayor rendimiento, y que ejerza más eficientemente sus operaciones".

2.3.7 Operacionalización de las variables.

El cuadro N°9 muestra la operacionalización de las variables:

Cuadro N° 9 Operacionalización de las variables

HIPOTESIS	VARIABLES DE LA HIPOTESIS	INDICADORES DE LA VARIABLE
"La aplicación de una guía de auditoría operacional para evaluar las funciones de las unidades de recursos humanos en instituciones gubernamentales permitirá que la unidad de auditoría interna obtenga una mayor rendimiento y que ejerza más eficientemente sus operaciones."	X: La guía que se ofrece a la unidad de auditoría interna como propuesta o aporte a la solución del problema.	
	Y: La exigua diligencia por parte de auditoría interna en el desarrollo de sus operaciones para evaluar el desempeño de la unidad de RRHH.	Y ₁ Cantidad de cartas de gerencia o memorándum emitidas por auditoría. Y ₂ La calidad de los papeles de trabajo Y ₃ Que los hallazgos de importancia relativa se encuentren bien documentadas Y ₄ Número de informes emitidos por el departamento de auditoría interna en un determinado período.

		Y5 Recomendaciones factibles de implementar.
--	--	--

CAPITULO III

3. DIAGNOSTICO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

3.1 ANALISIS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LAS UNIDADES DE AUDITORIA INTERNA.

3.1.1 Area de Conocimiento Teórico y Práctico.

La modernización del Sector Público requiere personas con mayor capacidad teórica y práctico, y que además utilicen esta experiencia al realizar su trabajo para lograr una mayor eficiencia, economía y eficacia en las actividades

que se desarrollan para la producción de bienes y servicios destinados a la economía salvadoreña.

Es por lo anterior, que es necesario que el personal de auditoría tenga conocimientos actualizados, apegados a las nuevas técnicas y realidades existentes de una economía globalizada en la que se requiere un sector público más dinámico; sin embargo de acuerdo al Cuadro N°10, se puede observar que en lo concerniente al área de conocimiento teórico y práctico las Unidades de Auditoría Interna poseen ciertos aspectos que pudieran afectar negativamente el desarrollo de su trabajo, como es el hecho que de las 46 personas entrevistadas solamente el 50% son Licenciados en Contaduría Pública y que hay un 26% con estudios únicamente de bachillerato.

Otro factor importante que cabe mencionar es el hecho que de las auditorías practicadas más del 50% han sido de tipo financiera y especial observándose el énfasis que se les da, y que por el contrario la auditoría operacional tiene menos del 50%.

Por otro lado, más del 50% ha mencionado que los aspectos de los cuales se ha recibido capacitación son los de tipo

legales-normativos y los aplicables en auditoría financiera.

Cuadro N° 10 Area de conocimiento teórico y práctico

CRITERIO	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
1. Grado académico que posee el personal que integra la Unidad de Auditoría Interna		
- Lic.en Contaduría Pública	23	50%
- Bachiller en Comercio	12	26%
2. Tiempo de ejercer la Auditoría Interna en las Instituciones Públicas.		
- De 3 a 5 años	16	34%
- Más de 5 años	18	38%
3. Diferentes auditorías practicadas por los miembros de Auditoría Interna.		
- Auditoría Financiera	31	67%
- Auditorías Especiales	27	59%
- Auditoría Operacionales	22	48%
4. Aspectos en los cuales ha recibido capacitación.		
- Aspectos Legales y Normativos	36	78%
- Auditoría Financiera	31	67%

3.2.1 Area de Planeación de la Auditoría.

De acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental (GAO) en lo que se refiere a la Planeación de la Auditoría establece que " El trabajo debe ser debidamente planeado y se debe considerar la importancia relativa, al determinar y evaluar la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría...". Además considerando que una adecuada planeación de la auditoría permitirá identificar lo que debe hacerse, por quién y cuándo.

Como se puede visualizar, es necesario preparar una adecuada planeación de la auditoría; es así, que en el cuadro N°11 se concentró información acerca de esta fase tan importante y en el cual se puede observar que aunque en el 98% de las instituciones se prepara un Plan Anual de Trabajo, éste solo es informado en un 80% a los integrantes de auditoría interna.

Se vuelve necesario hacer énfasis que en un 30% de las instituciones no ha sido contemplado el realizar una auditoría operacional a la unidad de Recursos Humanos, aunque es conocido que el gasto correspondiente a remuneraciones y los demás aplicables a éste importante elemento de cualquier empresa oscila entre el 40% y 50% (Tomados estos datos del informe que es presentado por la Dirección de Contabilidad Gubernamental) en las instituciones del sector público y por lo cual se hace necesario realizar una buena planeación para examinar a la unidad encargada del control de éste importante elemento.

Otro de los resultados obtenidos muestra que algunos auditores internos desconocen la normativa Legal y técnica aplicable en una auditoría operacional, esto se puede observar ya que sólo el 67% de los entrevistados cree que se puede utilizar toda la normativa, quedando un 33% que

cree se puede utilizar una u otra normativa de forma aislada.

Cuadro N° 11 Area de Planeación de la Auditoría

CRITERIO	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
5. Instituciones que se elabora un Plan Anual de Trabajo	45	98%
6. Instituciones en las que se informa el contenido del Plan	37	80%
8. Entidades en las que no se incluye dentro del Plan Anual la realización de una Auditoría Operacional	14	30%
9. Normativa Aplicable para sustentar el trabajo de una auditoría operacional		
- Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas (NTCI)	14	30%
- Normas de Auditoría Gubernamental (GAO)	9	20%
Ley Cte. De Ctas; NTCI; GAO; Normas Internacionales de Auditoría y Reglamentos Internos	31	67%

3.1.3 Area de Ejecución de la Auditoría

De los resultados obtenidos y que se muestran en el cuadro N° 12 se observa que cuando se han realizado auditorías a la unidad de personal estas han sido en un 83% dirigidas a verificar el cumplimiento de metas y objetivos; en un 70% a la Calidad y al Tiempo un 59%, olvidando la importancia de las funciones realizadas en el departamento de Recursos Humanos; esto puede suceder en gran medida a la poca bibliografía específica existente respecto a como realizar una Auditoría Operacional a la Unidad de Recursos Humanos

en la cuál se muestre la normativa técnica y legal; así como los parámetros básicos y los cuales se pretenden dejar plasmados en este trabajo.

Otro resultado que confirma lo anterior y da mayor realce al presente trabajo son los datos que indican que los aspectos de mayor relevancia tomados en cuenta al realizar una auditoría operacional aplicada a Recursos Humanos son la existencia de Manual de Puestos y la de Políticas actualizadas, así como las tareas sobrantes o duplicadas con valores del 85%, 76% y 61% respectivamente, excluyendo otros como excesivo consumo de recursos (Humanos y Materiales), las demoras o atrasos en los diferentes procesos, así como procesos obsoletos, lo que hace presumir que se han desarrollado exámenes en forma incompleta.

Por otra parte es válido hacer notar que aunado lo anterior, el 15% de los entrevistados dicen tener algún tipo de restricción a la documentación que se maneja en la Unidad de Recursos Humanos.

Como último resultado no menos importante es el hecho de que el 13% dice no poseer archivos de los papeles de trabajo, mostrando una falta a las Normas de Auditoría Gubernamental.

Cuadro N° 12 Area de Ejecución de la Auditoría.

CRITERIO	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
10. Parámetros que han sido considerados en una Auditoría Operacional en la Unidad de Recursos Humanos. - Cumplimiento de metas y objetivos. - Calidad - Tiempo	38 32 27	83% 70% 59%
11. Aspectos considerados en la realización de una Auditoría Operacional en la Unidad de Recursos Humanos. - Existencia de manual de puestos actualizados. - Existencia de políticas actualizadas - Tareas sobrantes o duplicadas	39 35 28	85% 76% 61%
12. Instituciones en las que existen restricciones para la Unidad de Auditoría Interna	7	15%
13. Unidades de Auditoría en las que no se poseen archivos de papeles de trabajo	6	13%

3.1.4. Area de Informe de la Auditoría.

La última etapa de la auditoría es la del informe en la cuál el auditor presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Los datos obtenidos muestran que el 43% de las unidades de auditoría interna han emitido entre 1 y 2 informes referentes a la unidad de Recursos Humanos; y que el 28% lo han hecho entre 3 a 4. Pero además es importante notar que el 9% no ha emitido ninguno.

Otro dato importante es el 15% que contestó que no se verifica las recomendaciones hechas en auditorías anteriores.

Cuadro N° 13 Area de Informe de la Auditoría.

CRITERIO	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
14. Informes emitidos en los 2 últimos años a la unidad de Recursos Humanos.		
- De 1 a 2 informes	20	43%
- De 3 a 4 informes	13	28%
- Ningún informe	4	9%
15. Unidades de auditoría interna que no verifican el cumplimiento de las recomendaciones hechas a la unidad de Recursos Humanos	7	15%

3.2 ANALISIS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LAS UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS

3.2.1 Area de Planeación de Recursos Humanos.

Considerando la Planeación como la fase más importante en todo proceso de administración, donde se definen los objetivos a alcanzar, políticas y metas como guías de acción que se vuelven primordiales para el éxito o fracaso de una actividad.

Visualizando la importancia de la planeación, según los resultados obtenidos y que se presentan en el cuadro N° 14, proporcionan datos alarmantes que de las 23 instituciones visitadas un 24% de ellas no cuentan con objetivos, políticas y metas claramente establecidas, y las entidades que sí las poseen solamente un 31% las aplican efectivamente, dando lugar a la improvisación en la gestión administrativa, al no tener un programa claro hacia donde se quiere llegar.

Por otra parte la planeación de Recursos Humanos debe integrarse a todas las funciones de personal como lo son el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, etc.; para asegurar una gestión con eficiencia, eficacia y economía.

Considerando lo anterior los resultados mostraron que un 95% si cuenta con un inventario de recurso humano, integrado en un 81% por registros internos y en un 62% por banco de solicitudes, cubriendo cualquier necesidad ya sea con personal interno en un 43% y personal externo e interno en un 45%. Sin embargo es importante hacer notar que solamente 12 instituciones aplican todas las fases de integración de personal consideradas dentro de la normativa relativa al Recuso Humano, existiendo un 7% que no efectúa

ningún proceso para verificar la capacidad del servidor Público.

Otro resultado importante y que reitera la falta de Planeación en las Instituciones Gubernamentales es que un 12% de éstas no cuentan con definiciones de puestos, donde se establezcan claramente las atribuciones de los colaboradores incidiendo negativamente en el trabajo del servidor público, y las entidades que si cuentan con uno, solamente un 26% lo posee actualizado.

3.2.2 Area de Evaluación

Conociendo el papel tan importante que desempeña la unidad de Recursos Humanos en toda entidad se vuelve necesario evaluar su gestión periódicamente para conocer sus fuerzas y conocer sus debilidades, proponiendo mejoras en las diferentes actividades.

Los resultados obtenidos al respecto, muestran que en un 33% de las entidades no efectúa ningún tipo de evaluación a la unidad de Recursos Humanos, lo que representa un alto riesgo al carecer de procedimientos que detecten sus desviaciones y por consiguiente no existe la posibilidad de recomendaciones.

Cuadro N° 14 Area de Planeación de Recursos Humanos

CRITERIO	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
5. No se establecen metas y objetivos	10	24%
6. Instituciones que no establecen políticas de personal	9	21%
7. Entidades en las que no se aplican las políticas de personal establecidas	13	31%
1. Entidades que no disponen de un inventario de Recurso Humanos	40	95%
2. Técnicas de control para la integración del inventario de Recurso Humano		
- Registros Internos	34	81%
- Banco de Solicitudes	26	62%
3. No existe una definición de puestos	5	12%
4. No poseen actualizadas dichas funciones	11	26%
8. Forma de cubrir una vacante:		
- Personal Interno	18	43%
- Personal Interno y Externo	19	45%
9. Procedimientos utilizados para la admisión de nuevos empleados:		
- Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación.	12	29%
- Ninguno	3	7%

Las instituciones en las que si se evalúan el desempeño de la unidad de Recursos Humanos, éstas son realizadas en un 29% por las unidades de auditoría interna y en un 38% respondieron que otros, considerando en esta última opción evaluaciones realizadas por personal de la alta dirección, razón por la cual dichas evaluaciones no son las idóneas.

Otro aspecto importante es la periodicidad con que se efectúan estas evaluaciones, ya que un 31% aseguro tenerlas anualmente; existiendo un porcentaje igual que nunca han sido objeto de ninguna evaluación, reafirmando así la falta de control sobre esta unidad tan importante de la empresa, ya que es la encargada de proveer el personal idóneo para la institución y velar por el buen desempeño del mismo.

3.2.3 Administración de Recursos Humanos

Un aspecto muy importante lo constituye los diferentes programas de prestaciones que las instituciones puedan tener y que incentivan al servidor público para el buen desempeño de sus labores.

Los resultados obtenidos en esta área según cuadro N°15 muestran que un 86% de las instituciones visitadas poseen programas que incluyen diferentes tipos de prestaciones como lo son: sociales 43%; recreativas 29% y algunas entidades 24% que ofrecen económicas, sociales y recreativas; todo este tipo de beneficios requiere mayores controles para evitar así el uso indebido.

Otro factor que influye en la buena gestión del empleado es la seguridad que exista en el lugar donde labora, se pudo verificar que la frecuencia de accidentes de trabajo en algunas entidades es bastante alta 64% presentándose con una frecuencia de 1 a 3 veces en el lapso de 3 años; más sin embargo en su mayoría 50% no cuentan con un comité de higiene y seguridad que vele por la seguridad de los empleados y que a corto y largo plazo incide en las 3 Eficiencia, eficacia y economía de cualquier entidad.

Cuadro N° 15 Area de Administración de Recursos Humanos

CRITERIO	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
14. Instituciones que poseen programas de prestaciones.	36	86%
15. Prestaciones ofrecidas:		
- Sociales	18	43%
- Recreativas	12	29%
- Sociales, recreativas y económicas	10	24%
16. Instituciones en las cuales han sucedido accidentes de trabajo en los últimos 3 años.	27	64%
Frecuencia de los accidentes ocurridos De 1 a 3 veces	23	85%
17. Entidades que no cuentan con un comité de Higiene y Seguridad Industrial	22	50%

3.2.4 Area de Control de Recursos Humanos

Otra de las fases importantes de todo proceso de administración de personal, lo constituyen los procedimientos de control que la unidad de Recursos Humanos pueda tener hacia el personal.

Los resultados al respecto señalan que efectivamente esta unidad posee control sobre lo que es asistencia 100%; puntualidad 95% y cumplimiento de metas y objetivos 71%; siendo preocupante que ejerza menos control sobre aspectos que contribuyen al logro de metas y objetivos de toda entidad.

Otro aspecto que denota la falta de controles es el hecho de que algunas instituciones 14% no cuenten con un expediente actualizado por cada trabajador limitando así al servidor público en cualquier oportunidad futura.

Otro dato importante es el 31% que consideró no poseer los adecuados controles en la función de personal.

Cuadro N° 16 Area de Control de Recurso Humanos

CRITERIO	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
18. Medidas de control utilizadas para evaluar el desempeño de personal		
- Asistencia	42	100%
- Puntualidad		

- Cumplimiento de metas y objetivos	40 30	95% 71%
19. Instituciones que no cuentan con expediente actualizado para cada trabajador.	6	14%
- 20. Entidades que no poseen adecuados controles en la función de personal.	13	31%

CAPITULO IV

4. "GUÍA DE AUDITORIA OPERACIONAL PARA AUDITORIA INTERNA DIRIGIDA A LAS UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PÚBLICO".

4.1 Objetivos y Características de la Guía

El objetivo principal de la presente guía es ofrecer un mecanismo de consulta al auditor interno de las instituciones gubernamentales, contenida en un documento que le proporcione la orientación necesaria que integrada al buen juicio y criterio profesional lo impulsen a realizar un servicio de calidad al practicar una auditoría operacional aplicable a las unidades de recursos humanos del sector público.

Este instrumento se caracteriza por mostrar un esquema general de todo el trabajo que está estructurado ordenadamente en sus fases de Planeación, Ejecución e Informe. Proporciona la pauta, marca una secuencia lógica en los programas y procedimientos a desarrollar a fin de determinar posibles áreas de riesgo, combinado con la evaluación y estudio del control interno de la unidad a examinar.

El documento tiene la peculiaridad de ser flexible en su aplicación, ya que puede adaptarse según la naturaleza de la entidad, con el propósito final de verificar los términos de economía, eficiencia, eficacia y de cumplimiento legal en la unidad de recursos humanos.

4.2 Descripción del Caso y Alcance de la Auditoría

El caso práctico a desarrollar está enfocado particularmente a las áreas de Empleo y Colocación, Administración de la Unidad y de Entrenamiento y/o Capacitación; comprendidos dentro de la Unidad de Recursos Humanos.

En las 3 se realiza evaluación y estudio específicas del Control Interno, se han preparado programas y desarrollado algunos procedimientos relevantes por constituir áreas de elevado riesgo, y se han verificado aspectos de cumplimiento según normativa aplicable como: Las Normas de Auditoría Gubernamental, Ley de la Corte de Cuentas de la República y las Normas Técnicas de Control Interno entre otras.

El ejemplo desarrollado ha dado atención especial a funciones y actividades sujetas a revisión en la Unidad de Recursos Humanos, según lo indicado en el cuadro N° 5 del presente trabajo.

4.3 Planificación de la Auditoría Operacional

Como un programa de Planificación al caso práctico de las áreas objeto de examen, se puede esquematizar el siguiente Memorándum de Planeación:

4.3.1 OBJETIVOS:

General

Realizar un examen a las áreas de Empleo y Colocación, Administración de la Unidad y Entrenamiento y Capacitación, correspondientes a la Unidad de Recursos Humanos, por el período comprendido del 1° de enero al 31 de diciembre de 1999, aplicando Normas de Auditoría Gubernamental, Ley de la Corte de cuenta y sus Normas Técnicas de Control Internos.

Específicos.

1. Emitir un informe sobre las áreas examinadas que contenga el objetivo, alcance y resultados del trabajo desarrollado.
2. Emitir un informe que contenga un estudio y evaluación de la estructura de control interno sobre las áreas examinadas.

4.3.2 CONSIDERACIONES PARA EL ALCANCE

4.3.2.1 Antecedentes de la Empresa.

Está constituido por la inclusión de las entidades y organismos del sector público, es decir a la empresa pública en general, ya sea de carácter autónomo o del gobierno central.

4.3.2.1.1 Finalidad de la Empresa.

La actividad general a la que se dedica es la prestación de servicios públicos con fondos del gobierno central o de instituciones autónomas hacia diferentes usuarios o consumidores, en los ramos de educación, salud, etc.

4.3.2.1.2 Leyes, Reglamentos y otras Normas Aplicables.

Por las características peculiares e importantes que presenta la empresa pública, está regulada por la siguiente normativa que se detalla a continuación:

- ✓ Normas de Auditoría Gubernamental (GAO).
- ✓ Ley de la Corte de Cuentas de la República.
- ✓ Normas Técnicas de Control Interno.
- ✓ Reglamento Interno
- ✓ Políticas de Recursos Humanos

4.3.3 Estructura de la unidad de recursos humanos.

La unidad de recursos humanos es muy importante dentro de cualquier institución pública, ya que es ésta la que se encarga de muchas actividades y funciones relacionadas

directamente con el recurso humano por lo que se hace necesario que brinde un servicio eficiente, eficaz y apegado a la normativa legal y técnica aplicable.

De lo anterior se desprende la necesidad de una adecuada organización de esta unidad; a continuación se hace mención de la principal división de funciones:

1. Administración de la Unidad.
2. Empleo y colocación.
3. Entrenamiento y/o Capacitación.
4. Negociaciones Colectivas.
5. Administración de Sueldos.
6. Prestación de Servicios.

A continuación se hace una narrativa de las principales actividades que se realizan en éstas áreas:

4.3.3.1 Area de Administración de la unidad.

La administración de la unidad tiene a su cargo las siguientes actividades de gran relevancia como son:

- ✓ El planteamiento de Programas.
- ✓ La preparación de Informes.
- ✓ La formulación de políticas, metas, objetivos y la administración en general.

Esta área puede depender jerárquicamente según la estructura adoptada en la entidad por una Gerencia, División o Departamento de Recursos Humanos.

Además posee otras funciones propias del área complementarias a las anteriores:

- ✓ La Administración del Sistema Integrado de Recurso Humanos Institucional (SIRHI)
- ✓ La Aplicación del Escalafón.
- ✓ La Formulación del Presupuesto.
- ✓ La Administración del Presupuesto.
- ✓ Las Prestaciones Sociales.
- ✓ Las Operaciones del Personal
- ✓ El Servicio al Usuario y
- ✓ El Programa de Incentivos.

4.3.3.2 Area de Empleo y colocación.

Esta área comprende en particular las actividades y funciones siguientes:

- ✓ El Reclutamiento.
- ✓ La Selección.
- ✓ La Contratación.
- ✓ La Clasificación del Personal.

- ✓ El Análisis y descripción de puestos.
- ✓ La Evaluación del Desempeño.
- ✓ El Control de Méritos y
- ✓ Las Cartas de Reemplazo (ascensos, traslados, despidos).

4.3.3.3 Area de Negociaciones Colectivas.

Se refiere de manera específica a la negociación de los contratos colectivos, a la administración del mismo y a las demandas y modificaciones que efectuar; pero es aplicable en forma exclusiva a las instituciones y organismos de carácter autónomo.

4.3.3.4 Area de Administración de Sueldos.

Entre las actividades a desarrollar por esta área se pueden mencionar por ejemplo:

- La valoración de Puestos y
- Las encuestas de sueldos y salarios.

4.3.3.5 Entrenamiento y/o capacitación.

Una de las áreas desarrolladas por la unidad de Recursos Humanos lo constituye el Entrenamiento y/o capacitación, aspecto primordial para el buen desarrollo de una institución, ya que es aquí donde se realiza la función de INDUCCION para el personal que pasa a formar parte de la institución, dándole una guía del trabajo a desarrollar, ya

sea a través de un manual donde están definidas todas las actividades a desarrollar o a través de algún personal idóneo para ello.

Otra de las funciones que encierra ésta área es el Adiestramiento que es posterior a la inducción, donde se le guía específicamente con respecto a las actividades propias del cargo a desarrollar, así como adiestramiento en el equipo a utilizar.

Finalmente otro aspecto importante de esta área lo constituye las capacitaciones impartidas a diferentes empleados de la institución, lo que implica ejercer diversos controles, para una mejor utilización de recursos.

4.3.3.6 Area de Prestación de Servicios.

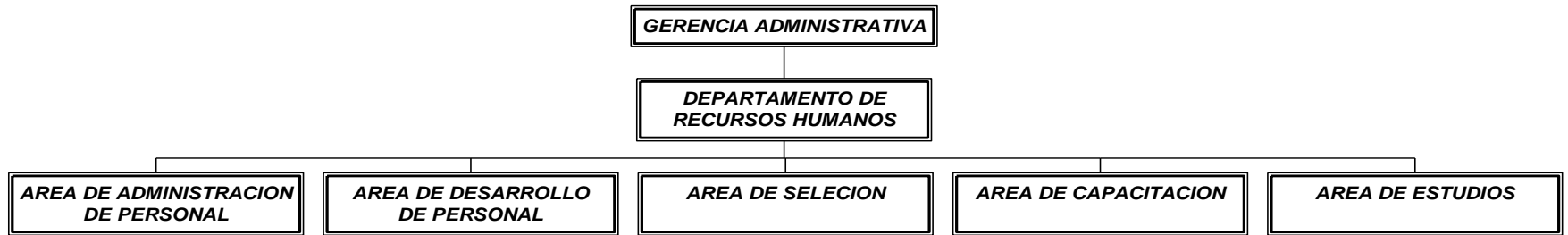
Involucra las actividades complementarias a las prestaciones económicas, y que incentivan al personal a sentirse motivado e identificado con la empresa. Y entre éstas tenemos:

- Los seguros.
- La salud, hospitalización, y atención médica.
- Las Despensas.
- Las Cooperativas y
- Las actividades de Recreación y Esparcimiento.

4.3.4 Organigrama de la unidad de recursos humanos

La unidad de recursos humanos tiene diferentes estructuras pero en general la mayoría de instituciones poseen una distribución de tareas comunes, con el siguiente organigrama se ha querido uniformar esta organización.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



La unidad de recursos humanos tiene diferentes estructuras pero en general la mayoría de instituciones poseen una distribución de tareas comunes, con el anterior organigrama se ha querido uniformar esta organización.

CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO

	FECHA	NOMBRE
ELABORADO		
REVISADO		

Institución:
AREA: ADMINISTRACION DE LA UNIDAD
Periodo examinado:

Nº	CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBSERVACION
1	Se cuenta con un Plan Anual Operativo de Trabajo.		X		
2	Cuenta la unidad con un manual de organización que define claramente las funciones que desempeña el departamento	X			
3	Cuenta el departamento con un reglamento interno aprobado por la máxima autoridad.	X			
4	Tiene el departamento claramente definidos sus: - Objetivos - Políticas - Metas	X X X			
5	Son comunicados dichos objetivos, políticas y metas a todo el personal.		X		
6	Posee el departamento manuales de puestos actualizados que establezcan claramente las funciones a realizar en cada puesto.	X			
7	Cuentan con expedientes de cada empleado que contenga las categorías profesionales inicial y los cambios posteriores	X			
8	Estos expedientes contienen los sueldos y salarios iniciales y las revisiones		X		
9	Existen procedimientos adecuados para que se comuniquen por escrito y sin demora al departamento de personal cambios que afecten a los empleados con el objeto de mantener estos archivos actualizados.		X		
10	Posen registros de asistencia y tiempo (Tarjetas de reloj; estado de asistencia, etc.)	X			
11	Existen controles acerca de: - Horas Extras - Capacitaciones - Rotación de Personal	X			
12	Poseen controles para cada uno de las prestaciones brindadas a los empleados	X			
13	Realizan evaluación del desempeño	X			

CIA

CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO

FECHA NOMBRE
ELABORADO
REVISADO

Inst it ución:
AREA: EMPLEO Y COLOCACION
Periodo examinado:

Nº	CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBSERVACION
1	Existen políticas acerca de la fase integración de personal:				
	contratación	X			
	selección	X			
	colocación		X		
	orientación		X		
2	Posee la unidad procedimientos específicos para la sustitución vacante (Personal Externo o Interno)	X			
3	Existe documentación de las actividades de:				
	contratación	X			
	selección	X			
	colocación		X		
4	Se efectúa una debida investigación de los antecedentes y se obtienen referencias de su empleo anterior.		X		
5	Se investiga debidamente los informes desfavorables recibidos de aspirantes a empleados		X		
6	Se verifica que exista la autorización respectiva para la contratación de empleados	X			
7	Se prepara notificación por escrito sobre el empleo de nuevo personal por cambio de salario.	X			
8	Se verifica que se haya cumplido el procedimiento de autorización de la retribución inicial.	X			
9	Se verifica el cumplimiento de los procedimientos para la determinación de la contratación.		X		
10	Existen procedimientos por medio de los cuales se verifique que el nuevo empleado cumpla efectivamente con todos los requerimientos del puesto		X		

CI EC

CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO

FECHA NOMBRE
ELABORADO
REVISADO

Institución
AREA CAPACITACION
Periódico

Nº	CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBSERVACION
1	Se proporciona un manual de inducción a los nuevos empleados		X		
2	Se cuenta con procedimientos para la contratación de servicios de capacitación		X		
3	Se tienen programas definidos para la inducción y capacitación del personal que es contratado.	X			
4	Se cuenta con equipo e infraestructura destinada a la capacitación de personal		X		
5	Se consulta previamente a la unidad presupuestaria para la disponibilidad de recursos para capacitación.	X			
6	Se imparten cursos de capacitación.	X			
7	Se tiene un sistema de control de las capacitaciones impartidas.	X			
8	Se mantiene un registro actualizado de todos los empleados que han recibido capacitación.	X			
9	Caundo se efectúa rotación de personal se capacita previamente a este en el nuevo cargo.		X		
10	El personal que es capacitado en una determinada área es seleccionado de acuerdo al cargo.		X		
11	Se verifica que el personal que asiste a las capacitaciones se convierta en agente multiplicador de esos conocimientos.		X		

CI E

PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL					
				FECHA	NOMBRE
				ELABORADO	
				REVISADO	
Institución:					
AREA: ADMINISTRACION DE LA UNIDAD					
Periodo examinado:					
Nº	CONCEPTO	REF. PT	FIRMA	OBSERVACION	
	<p>Objetivo : Conocer en forma más amplia las actividades realizadas por esta unidad, los controles y diferentes procedimientos que contribuyen a la buena gestión de la institución</p> <p>Criterio : Normas Técnicas de Control Interno Capítulo II, numeral 11 * Ley de la Corte de Cuentas * GAD</p> <p>1 Solicite copia del plan anual operativo y verifique lo siguiente: a) Si esta autorizado por la máxima autoridad b) Si los objetivos y metas son razonables c) Que grado de cumplimiento se le ha dado al plan.</p> <p>2 Solicitar por escrito las funciones a desempeñar por la unidad de recursos humanos y verificar - Si son del conocimiento de todo el personal que integra el departamento - Si son cumplidas a cabalidad dichas funciones</p> <p>3 Solicite por escrito copia de las políticas, metas y objetivos planteados por la institución y verifique que - El personal tiene conocimiento de dichas políticas, metas y objetivos. - Verificar la existencia de reportes periódicos donde muestre el cumplimiento de objetivos y metas.</p> <p>4 Solicitar copia de los manuales de puestos y verificar si se encuentran actualizados y si son dados a conocer al personal que integra la institución.</p> <p>5 Si el departamento mantiene una base de datos sobre el personal existente, tomar muestra de 10 expedientes y realizar un análisis de idoneidad en el cargo que desempeña.</p> <p>6 Verifique los controles existentes acerca de Horas Extras, Prestaciones Sociales, Capacitaciones, Control de Tiempo (Permiso, llegadas tardes, incapacidades) Rotación Personal, Remuneraciones, Actualización de Expedientes, ¿Quién prepara dicha información?, ¿A quién se envía informes de este tipo?, ¿Qué utilización tiene? de acuerdo al cargo.</p> <p>7 Solicite los informes de evaluación de desempeño que se hallan emitido y verificar: - Cuántos informes se han emitido en los últimos 2 años. - Quién es el encargado de evaluar el desempeño del personal. - Se han propuesto mejoras a raíz de estas evaluaciones.</p>				
			} AU 1	VCB	

AU 0

PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL					
			FECHA	NOMBRE	
			ELABORADO		
			REVISADO		
Institución:					
AREA: EMPLEO Y COLOCACION					
Periodo examinado:					
Nº	CONCEPTO	REF.	PT	FIRMA	OBSERVACION
	<p>OBJETIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Verificar la existencia de políticas y procedimientos actualizados y acorde a la institución. * Analizar el proceso de selección, contratación, colocación e inducción realizado, para determinar la obsolescencia y el cumplimiento de este proceso <p>CRITERIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Norma Técnica de Control Interno <ul style="list-style-type: none"> 2-01 Reclutamiento 2-02 Selección de Personal 2-03 Inducción * Manual de Organización y de Puestos. * Ley y Reglamento Institucional. 				
	<p>1 Solicite y analice las políticas y procedimientos que emplea la institución para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La selección b) La contratación de nuevos empleados c) La colocación d) La orientación e) Clasificación del personal f) El análisis y la descripción de puestos <p>2 Solicite y analice los procedimientos que se utilizan para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sustitución de una vacante b) Requisitos actuales y futuros de personal para los distintos departamentos <p>3 Solicite los expedientes de las últimas 10 contrataciones y verifique el cumplimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Entrevistas b) Pruebas Psicológicas c) Exámenes médicos d) Verificación de referencias de empleos anteriores e) Criterios de selección final f) Celebración del contrato g) Nombramiento por contrato o Ley de Salario h) Notificación por escrito de la contratación a departamentos interesados. i) Comparación entre fecha de aprobación y retribución inicial j) Verificación de inducción impartida. <p>4 Verifique la Planeación de recursos humanos proyectados en relación con la implementación de planes de ampliación de actividades e instalaciones.</p> <p>5 Verifique la existencia de un archivo que contenga información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Aspectos sobre educación del empleado b) Niveles de capacitación y entrenamiento en diferentes actividades c) Progresos y ascensos de los empleados d) Retiros e) Cambios de departamentos, etc. <p>6 Determine la existencia de procedimientos obsoletos y/o engorrosos en las actividades de Selección, Contratación Colocación e inducción.</p>	EC 1	CAPM		

PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL				
			FECHA	NOMBRE
			ELABORADO	
			REVISADO	
Institución:				
AREA: ENTRENAMIENTO y/o CAPACITACION				
Periodo examinado:				
Nº	CONCEPTO	REF. PT	FIRMA	OBSERVACION
	<p>OBJETIVO: Realizar un análisis a los procedimientos, políticas y controles para verificar la eficacia y cumplimiento de normativa Técnica y legales de esta área perteneciente a la unidad de Recursos Humanos.</p> <p>CRITERIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Norma Técnica de Control Interno 2-04 CAPACITACION * Ley orgánica y su Reglamento * Reglamento y Manuales Internos. <p>1 Solicite por escrito el Manual de Inducción</p> <p>2 Verifique la existencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Procedimientos aprobados para la contratación y evaluación de servicios de capacitación. b) Si lo anterior contiene una estructura adecuada a las necesidades de la institución. c) Una base de datos de empresas y/o profesionales Especializados para las capacitaciones <p>3 Solicite por escrito las políticas de capacitación existentes.</p> <p>4 Realice una inspección del equipo e infraestructura con los cuales se imparten capacitaciones al personal</p> <p>5 Solicite el valor de la asignación, ejecución y saldo presupuestario destinado a la actividad de Capacitación (de los 2 últimos años)</p> <p>6 Verifique y documente la existencia de controles acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Número de capacitaciones impartidas, valor monetario individual y total b) Análisis del costo - beneficio de capacitaciones impartidas c) Objetivos y metas alcanzados durante los dos últimos años <p>7 Solicite los expedientes de 15 empleados que hayan recibido capacitación y verifique :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La existencia de un diagnóstico previo para justificar las capacitaciones b) Que la capacitación recibida este acorde a las necesidades del puesto que ocupa la persona. c) La existencia de una Carta Compromiso d) Control de Asistencia y notas e) Que el expediente se encuentre actualizado, incluyendo los datos de la capacitación recibida f) Si el personal ha difundido los conocimientos adquiridos. 	<p>EC 1</p> <p>EC 2</p> <p>EC 3</p> <p>EC 4</p> <p>EC 5</p> <p>EC 6</p>	<p>CAPM</p>	

EC 0

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA (AUDITORIA OPERACIONAL).

INSTITUCION: _____

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS AREA DE ADMINISTRACION DE LA UNIDAD.
PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DE IDONEIDAD EN EL CARGO**

Nº	Nombre del Empleado	Departamento al que pertenece	Cargo que desempeña	Grado académico	Título afín con el cargo que desempeña	Cumplimiento de aspectos básicos para el cargo que desempeña			
						Título de Licenciatura	Contabilidad Gubernamental	Conocimientos Legales	Competencias
1	Mauricio José Martínez	Contabilidad	Jefe del departamento	Lic. Contaduría Publica	v	v	v	v	v
2	Melvin Douglas Melara	Jurídico	Jefe del departamento	Egresado de Lic. En Derecho	v	?	N/A	v	?
3	Ericka María Hernández	Contabilidad	Auxiliar Contable	Lic. Contaduría Publica	v	v	v	v	v
4	Patricia Elizabeth Leiva	Auditoría	Auditor	Lic. En Economía	?	?	v	v	?
5	Elvia María Mendez	Recursos Humanos	Encargada Prestacion	Estudiante de Admón de Empre	v	v	N/A	v	v
6	Sara Ivannia Arévalo	Computo	Técnico en computaci	Egresado Ing. Sitemas	v	v	N/A	N/A	v
7	Karla Magdalena Barah	Recursos Humanos	Jefe del departamento	Egresada Lic. En Derecho	?	?	N/A	N/A	?
8	José Alberto Portillo	Contabilidad	Auxiliar Contable	Estudiante de Lic. En Contadurí	v	v	v	v	v
9	Juan Carlos Merino	Gerencia Financie	Asistente de la Geren	Ing. Agrónomo	?	?	N/A	?	?
10	Xenia Ivette Cola	Recursos Humanos	Trabajadora Social	Lic. Admón de empresas	v	v	v	v	v

AU 1/2

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA - AUDITORIA PERATIVA
 INSTITUCION : _____

	FECHA	AUDITOR
PREPARADO:		
REVISADO:		

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS AREA: EMPLEO Y COLOCACION
 PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACION, COLOCACIÓN E INDUCCION.

Nº	Nombre del Empleado	Se realiza entrevista	Pruebas Realizadas		Revisión de Exámenes Médicos	Verificación de Referencias de empleos anteriores	Criterio Utilizado para la selección final	Celebración del Contrato	Nombramiento o por Contrato o Ley de	Nombración por escrito de la Contratación al depto. Interesado	Comparación entre fecha de aprobación y retribución inicial
			Psicológica	De Conocimiento							
1	Jacoba Antonia Soriano	?	?	?	μ	μ	μ	v	Contrato	v	f
2	Verónica Linex Durán	?	?	?	μ	μ	μ	v	Contrato	v	f
3	Sandra Iveth Gonzalez	v	v	v	μ	μ	Notas Obtenidas	v	Ley de Salario	v	f
4	Juan José Rivas	v	v	v	μ	μ	Experiencia Anterior	v	Contrato	?	f
5	Jackeline Verónica Ram	?	?	?	μ	μ	μ	v	Contrato	v	f
6	Elena del Rosario Abarca	v	v	v	μ	μ	Experiencia Anterior	v	Contrato	v	f
7	Luis Gregorio Ortega	?	?	?	μ	μ	μ	v	Contrato	v	f
8	Carlos Efraín Gonzalez	?	?	?	μ	μ	μ	v	Contrato	v	f
9	Fátima Elizabeth Funes	?	?	?	μ	μ	μ	v	Contrato	v	f
10	Reynaldo José Aguirre	v	v	v	μ	μ	Notas Obtenidas	v	Ley de Salario	v	f

v = Se realiza
 ? = No se lleva a cabo
 μ = No se encontró información
 f = Se comparó fecha de acuerdo contra planilla de salario

Conclusión: de los 10 expedientes analizados se comprobó que 6 personas no cumplieron con los requisitos de las entrevistas y pruebas realizadas, además que no se lleva a cabo otros procedimientos establecidos (ver marcas de la cédula)

ECL 1

San Salvador, 13 de marzo de 1999.

Señores

Audidores Internos.

Presente.

Por medio de la presente les comunico que en base a nota enviada por ese departamento, en la cual solicitan les entregue una copia del Diagnóstico Previo realizado con el objeto de determinar las necesidades de capacitación dentro de la institución; al respecto me permito informarles que no se lleva a cabo dicho procedimiento.

Sin más por el momento.

F. _____

Lic. Helwa Cruz.

Jefe de Personal.

Papel Proporcionado por la Administración

(Ver Hallazgo N° 1)

EC 1

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA					
INSTITUCION:					
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS AREA DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION					
CUADRO CONTROL DE CAPACITACIONES IMPARTIDAS DURANTE 1999					
			FECHA	AUDITOR	
			PREPARADO:		
			REVISADO:		
Empleado	Curso Impartido	Duración del Curso	Días Asistidos	Nota obtenida	Revisión contra Expediente
Gloria Estela de Jimenez	Calidad Total	7 días	7 días	7	v
Blanca Mercado López	Estudio y Aplicación en Derecho	7 días	7 días	8	v
Claudia Carolina Castro Rom	Visual Foxpro 6.0 y programación en C	7 días	7 días	7.5	v
Claudia Cecilia Reyes	Estudio y Aplicación del Derecho	5 días	5 días	8.5	v
Diego Fernando Peña	Planeación Estratégica	20 días	20 días	7.2	v
Hector Alfredo Parada	Visual Foxpro	3 días	3 días	8.4	v
Juan Alberto Samayoa	Diseño y Formulación en Instituciones Gubernamentales	15 días	15 días	7.8	v
Ligia Zeneida Carranza	Calidad Total	7 días	7 días	8.5	v
Manuel de Jesús Cruz	Control y Administración de los bienes del Estado	3 días	3 días	7	v
María Fernanda Arévalo	Estudio y Aplicación del Derecho	5 días	5 días	8	v
Nataly Alejandra Peña	Diseño y Formulación en Instituciones Gubernamentales	15 días	15 días	7.5	v
Nelly del Transito Barrientos	Visual Foxpro 6.0 y programación en C	7 días	7 días	8.5	v
Rebeca Andrea Sosa	Visual Foxpro 6.0 y programación en C	7 días	7 días	7	v
Roberto Alexander Damas	Estudio y Aplicación del Derecho	5 días	5 días	8	v
Sonia Soraya Carranza	Control y Administración de los bienes del Estado	3 días	3 días	7.5	v

v = Se reviso contra expediente

EC 4

CARTA COMPROMISO

San Salvador, 13 de marzo de 1999

Señores.

Jefe de Personal.

Presente.

Por medio de la presente acepto las condiciones establecidas en el REGLAMENTO DE CAPACITACIONES que para tal efecto se ha formulado en ésta institución, y en especial a cumplir con las exigencias de obtener una nota mínima de 7.0 y además de cumplir con un 100 % de asistencia al Diplomado Titulado: Calidad Total.

F

Gloria Estela de Jiménez

Asistente de la Gerencia.

EC

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

INSTITUCION: _____

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS AREA DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION

CUADRO CONTROL DE CAPACITACIONES IMPARTIDAS DURANTE 1999

	FECHA	AUDITOR
PREPARADO:		
REVISADO:		

Nº	Nombre del empleado	Capacitación impartida	Fecha	Departamento al que pertenece	Duración	Empresa que impartió la Capacitación.	Valor	Revisado
1	Gloria Estela de Jimenez	Calidad Total	03/03/99	Gcía.Administrativa	7 días	FESPAD	¢1,500	v
10	Blanca Mercado López	Estudio y Aplicación en Derecho	03/10/99	Informática	7 días	LIDERNET	¢1,200	?
12	Claudia Carolina Castro Rom	Visual Foxpro 6.0 y programación en C	03/10/99	Contabilidad	7 días	LIDERNET	¢2,000	v
8	Claudia Cecilia Reyes	Estudio y Aplicación del Derecho	06/07/99	Jurídico	5 días	FEPADE	¢1,200	v
14	Diego Fernando Peña	Planeación Estratégica	01/11/99	Gcía.Administrativa	20 días	FEPADE	¢1,000	v
4	Hector Alfredo Parada	Visual Foxpro	18/05/99	Jurídico	3 días	FESPAD	¢2,000	?
13	Juan Alberto Samayoa	Diseño y Formulación en Instituciones Gubernamentales	20/10/99	Unidad de Presupuesto	15 días	FESPAD	¢1,000	v
2	Ligia Zeneida Carranza	Calidad Total	03/03/99	Gcía.Administrativa	7 días	FESPAD	¢1,000	v
5	Manuel de Jesús Cruz	Control y Administración de los bienes del Estado	18/05/99	Contabilidad	3 días	FESPAD	¢1,500	v
6	María Fernanda Arévalo	Estudio y Aplicación del Derecho	21/06/99	Jurídico	5 días	FEPADE	¢1,200	v
15	Nataly Alejandra Peña	Diseño y Formulación en Instituciones Gubernamentales	10/11/99	Unidad de Presupuesto	15 días	FEPADE	¢1,000	v
11	Nelly del Transito Barrientos	Visual Foxpro 6.0 y programación en C	03/10/99	Personal	7 días	LIDERNET	¢2,000	v
9	Rebeca Andrea Sosa	Visual Foxpro 6.0 y programación en C	03/10/99	Informática	7 días	FEPADE	¢2,000	v
7	Roberto Alexander Damas	Estudio y Aplicación del Derecho	21/06/99	Servicios Generales	5 días	FEPADE	¢1,200	?
3	Sonia Soraya Carranza	Control y Administración de los bienes del Estado	18/05/99	Servicios Generales	3 días	FESPAD	¢1,500	?
							¢21,300	v

v = Se reviso contra expediente Conclusion: hay 4 personas que no cumplen son los requisitos establecidos

? = No cumple con requisitos ya que las funciones que desempeñan y puestos que ocupan dentro de la empresa hacen innecesaria la capacitación impartida.

EC2

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA - AUDITORIA PERATIVA						
INSTITUCION :						
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS AREA: EMPLEO Y COLOCACION						
PRUEBA DE ACTUALIZACION DE EXPEDIENTES Y CARTA COMPROMISO						
Nº	Nombre del Empleado	Departamento al que pertenece	Cargo que desempeña	Existencia de Carta Compromiso	Existencia de Nota Final	Existencia de Copia Diploma o Titulo
1	Jacoba Antonia Soriano	Contabilidad	Jefe del departamento	v	v	v
2	Verónica Linex Durán	Jurídico	Jefe del departamento	v	v	v
3	Sandra Iveth Gonzalez	Contabilidad	Auxiliar Contable	v	v	v
4	Juan José Rivas	Auditoría	Auditor	v	v	v
5	Jackeline Verónica Ram	Recursos Humanos	Encargada Prestaciones	v	v	v
6	Elena del Rosario Abard	Computo	Técnico en computación	v	v	v
7	Luis Gregorio Ortega	Recursos Humanos	Jefe del departamento	v	v	v
8	Carlos Efraín Gonzalez	Contabilidad	Auxiliar Contable	v	v	v
9	Fátima Elizabeth Funes	Gerencia Financiera	Asistente de la Gerencia	v	v	v
10	Reynaldo José Aguirre	Recursos Humanos	Trabajadora Social	v	v	v

v = Cumple con la información

Conclusión: de los 10 expedientes revisados todos se encontraron actualizados y debidamente actualizados, con las fotocopias pertinentes.

EC 5

San Salvador, 19 de marzo de 1999

Señores.

Audidores Internos.

Presente.

En respuesta a su nota enviada con fecha 16 de los corrientes en la cual, solicitan la explicación del porque no se cumple con el Reglamento de Capacitación en cuanto a que las personas asistentes a dichas capacitaciones se vuelvan agentes multiplicadores de los conocimientos por ellos obtenidos; me permito comunicarle que ya se gestionó ante el Gerente Administrativo un local completamente equipado, a lo cual nos ha contestado que no existen recursos disponibles para dicha inversión.

Sin más por el momento y esperando que mi respuesta evacue sus interrogantes.

De ustedes atentamente.

F _____

Lic. Helwa Cruz

EC

6

Jefe de Personal.

San Salvador, 23 de marzo de 1999.

Señores

Junta Directiva ⁷

Presente.

Estimado Señor como es de su conocimiento, la unidad de Auditoría Interna está realizando una auditoría operacional a la unidad de RECURSOS HUMANOS en el período de 1999 con el objetivo de evaluar la eficiencia, eficacia y economía en su gestión.

En el desarrollo del trabajo, específicamente en la evaluación del control interno dirigido a las tres áreas a examinar se encontró algunas deficiencias que consideramos importante notificar, ya que de alguna manera van en contra de toda la normativa considerada en una auditoría de este tipo (GAO, NTCI, Ley de la Corte de Cuentas) y que consideramos que pueden afectar negativamente el buen desempeño de la gestión e impiden el desarrollo de la misma.

A continuación se detallan las deficiencias encontradas y las recomendaciones mismas.

⁷ En las instituciones primarias la carta deberá dirigirse al Ministro.

Unidad de Auditoría Interna.

**Desarrollo de Hallazgos de Auditoría Operacional de la
unidad de Recursos Humanos.**

Area de Entrenamiento y/o capacitación.

1. CONDICION.

No se realizó un Diagnóstico previo que justifique las necesidades de Capacitación.

CRITERIO

Norma Técnica de la Corte de Cuentas 2-04 CAPACITACION.

CAUSA

La causa que origina este problema es que la Jefe de Personal (según nota enviada ver EC!) no esta aplicando los procedimientos para la selección de Personal a capacitar.

EFECTO

Se ve reflejado en la mala utilización de recursos, ya que se capacita a personal que no empleará los conocimientos adquiridos para beneficio de la empresa.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda cumplir con los procedimientos aprobados para las capacitaciones en las cuales se determina que la Jefe de Personal hará un Diagnóstico Previo de las necesidades de Capacitación con las que cuenta la institución.

2. CONDICION

Se enviaron personas a capacitarse sin cumplir los requisitos necesarios.

CRITERIOS

Norma Técnica de la Corte de Cuentas 2-04 CAPACITACION.

CAUSA

Al igual que el hallazgo anterior, esta recae sobre el hecho de que al momento de elegir un candidato para una capacitación, no se verifica las funciones que desempeña y puesto que ocupa dentro de la empresa; es decir no se cumple con los procedimientos aprobados para las capacitaciones.

EFECTO

Hay una mala utilización de recurso material ya que se invierte en una persona que no está aplicando los

conocimientos obtenidos en la realización de su trabajo, como también Humano ya que las capacitaciones son realizadas de lunes a viernes y en horarios de Trabajo con lo cual la persona no cumple con su trabajo.

RECOMENDACIÓN

Que antes de seleccionar y enviar una persona se verifique que el conocimiento a obtener será utilizado para el beneficio del desarrollo de su trabajo y por ende de la institución.

3. CONDICION

No se cuenta con equipo, ni local para capacitaciones internas, y no se utiliza a las personas que han recibido capacitación como agentes multiplicadores de dichos conocimientos.

CRITERIO

Norma Técnica de la Corte de Cuentas 2-04 CAPACITACION.

CAUSA

No se ha destinado la inversión para la compra de equipo, ni el diseño de un local para impartir capacitaciones y divulgación de información.

EFECTO

No se utiliza un aspecto tan importante dentro de la administración de Personal como es el efecto multiplicador de la información, que obtienen aquellas personas después de capacitarse y que reducen el costo de enviarlos a todos a esos seminarios, cursos, diplomados, etc.

RECOMENDACIÓN

Dentro de las posibilidades de la administración se debe de crear un local que permita la utilización de personas capacitadas y que lleven esos conocimientos en las mejores condiciones.

Area de Empleo y Colocación.

4. CONDICION.

No se está cumpliendo con los procedimientos determinados para los procesos de selección, contratación, colocación e inducción.

CRITERIO

Norma Técnica de la Corte de Cuentas 2-01 RECLUTAMIENTO;
2-02 SELECCIÓN DEL PERSONAL Y 2-03 INDUCCION.

CAUSA

Según pláticas sostenidas con el jefe de personal, algunas contrataciones se han realizado sin cumplir los procedimientos y requisitos del cargo ya que son personas que han sido contratadas directamente por la máxima autoridad de la institución.

EFECTO

El efecto que se puede dar es la falta de capacidad para desempeñar las labores encomendadas del empleado así contratado, lo que afecta significativamente la eficacia y eficiencia de la institución; así como también las disposiciones legales.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda cumplir con lo establecido en las Normas Técnicas de Control Interno, así como de los procedimientos establecidos por escrito y que rigen a la institución.

Area de Administración de la Unidad

5. CONDICION

No existe un estudio previo donde se verifica la idoneidad en el cargo a desempeñar.

CRITERIO

Normas de Control Interno Capítulo II, numeral 2-01 RECLUTAMIENTO; 2-02 SELECCIÓN DE PERSONAL.

CAUSA

En la mayoría de los casos juega un papel muy importante los intereses políticos, no siendo importante el título académico a fin para las funciones a desempeñar.

EFECTO

Mal desempeño en sus funciones, como producto de no contar con la capacidad técnica y profesional adecuada para el desarrollo de sus actividades, contribuyendo así al no cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en su gestión.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que antes de proceder a una contratación se evalúe los conocimientos de los aspirantes verificando su capacidad técnica y profesional independientemente al área a la que aplique, logrando así un mejor uso de este recurso, que es primordial para la buena gestión de cualquier institución.

6. CONDICION

No se cumple con los requerimientos legales que exige el perfil de determinado cargo.

CRITERIO

Norma Técnica de Control Interno Capítulo II, 2-01 RECLUTAMIENTO y 2-02 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

CAUSA

Básicamente son intereses políticos lo que conlleva a tomar en cuenta todos aquellos requisitos necesarios para la sustitución de una vacante y que no permite una selección de personal transparente.

EFEECTO

No se posee personal idóneo para desarrollo de las actividades a su cargo, ya que no posee todos aquellos conocimientos y demás aspectos necesarios que establece la ley para ejercer dichas funciones, dando lugar a la mala gestión como resultado de su inexperiencia y falta de capacidad técnica y profesional.

RECOMENDACIÓN

Que se establezca un proceso de selección transparente donde se considere a cabalidad todos los requerimientos necesarios para la sustitución de una vacante y se pueda contar en el futuro con personal que dará grandes aportes a la institución, considerando que su título académico es afín con el cargo a desempeñar, cuenta con todos los conocimientos y experiencia necesaria.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En base al trabajo desarrollado puede concluirse que:

Por medio de los resultados que aportó el trabajo de campo efectuado a 23 instituciones del sector gubernamental, se pudo comprobar en primer lugar que el personal de las unidades de auditoría interna no posee el conocimiento idóneo ni la experiencia laboral necesaria, para efectuar una auditoría operacional que evalúe las 3 E's, efectividad, eficiencia y economía al área de recursos humanos en tales entidades. Lo que se aprecia claramente en aspectos de capacitación, mayor énfasis en la ejecución de auditorías financieras tradicionales y una significativa exclusión de este tipo de examen en el plan anual operativo de las unidades de auditoría interna. (Art. 48 Ley Corte de Cuentas)

En relación a aspectos de cumplimiento legal se pudo detectar de igual forma por medio de la investigación, que un elevado porcentaje de miembros de las unidades de auditoría interna desconoce el marco normativo que respalda el desarrollo de una auditoría operacional dirigida a la

unidad de recursos humanos; y en el más delicado de los casos, se pudo también comprobar a través de entrevistas con los mismos funcionarios y colaboradores de estas unidades, de que algunos sí conocen el marco normativo y legal pero no lo aplican ni tampoco lo cumplen ya sea por negligencia, temor a represalias o acondicionamiento burocrático.

Resulta evidente que a pesar de haber sufrido cambios significativos la auditoría gubernamental a partir de la década de los 90's, en especial con la aprobación de la nueva Ley de la Corte de Cuentas de la República (decreto N° 438 de fecha 31 de agosto de 1995). Todavía existen serias restricciones para el manejo de documentos, información y procedimientos para el ejercicio de la auditoría interna en las diversas entidades y organismos del sector público. Es decir, que la nueva independencia a que se refieren los Arts. 38 y 45 de la Ley de la Corte de Cuentas aún es vulnerable al factor político y a intereses particulares predominantes; lo cual se manifiesta además en la considerable ausencia de papeles de trabajo, informes, y por consecuencia en el cumplimiento de recomendaciones que reflejen las condiciones previas y actuales atendiendo sus correspondientes medidas correctivas.

Mediante la investigación de campo (cuestionarios, entrevistas) se pudo detectar que existen notables fallas en la fase de Planeación de la empresa pública, las que se manifiestan en deficiencias en los medios de control que en materia de registros de personal poseen algunas unidades de recursos humanos, en la falta de aplicación y rediseño de manuales de organización, en la ausencia de metas, objetivos y políticas de personal y en la regular aplicabilidad de las ya existentes, lo que induce a descubrir algunas áreas de riesgo en el desempeño de las funciones de las unidades de recursos humanos.

La muestra seleccionada de las instituciones del sector público permite aseverar que únicamente el 29% de las entidades estudiadas aplican en forma completa el proceso de Integración de Personal, denotando también una clara debilidad en este proceso, si se toma en cuenta que la "Profesionalización" de los recursos humanos de la administración pública es un objetivo específico fundamental perseguido por el PMSP, para el logro de mayor eficiencia, efectividad y economía en el desarrollo de su gestión.

Se pudo determinar claramente que una tercera parte (33%) de las instituciones consultadas en la investigación de

campo, respondieron que no poseen un mecanismo de control que evalúe la gestión de las unidades de recursos humanos, representando un elevado riesgo al no contar con procedimientos técnicos como una auditoría operacional que pueda detectar en forma oportuna las fallas y desviaciones en el desempeño de sus funciones operativas y administrativas. Además, es de aclarar que las unidades que respondieron ser evaluadas en su mayoría no son realizadas por el personal idóneo, como auditoría interna o La Corte de Cuentas de la República, otro elemento de análisis lo constituye la periodicidad con que son realizadas pruebas a esta unidad (RRHH), y la mayor ponderación se concentró en no recibir algún tipo de evaluación; lo que reafirma la falta de control sobre el desempeño de esta unidad.

En las visitas a las diversas entidades del sector público, y mediante el intercambio de impresiones con funcionarios y colaboradores de las unidades de auditoría interna, se pudo conocer sobre deficiencias y anormalidades en el proceso de entrenamiento y capacitación para este personal. En primer lugar, no se elabora un diagnóstico previo para determinar las necesidades reales, y las áreas específicas que ameritan su atención; ocasionando con ello que a veces se capacita al personal no idóneo de acuerdo al conocimiento

recibido, otras ocasiones sucede lo contrario, el conocimiento puede no estar en consonancia al puesto a desempeñar; produciendo una descoordinación, manejo inadecuado y desperdicio de recursos.

5.2 RECOMENDACIONES

El fruto de toda investigación propositiva en base a criterios conocimientos, habilidades y opiniones debe ser siempre traducirse en observaciones, conclusiones y recomendaciones, que son básicamente las que orientan la visión con acciones regulatorias o correctivas a tomar según el estudio desarrollado. Y es precisamente en este sentido que el investigador contribuye según su alcance y limitaciones en la realidad examinada: por ello a continuación se presentan algunas recomendaciones como producto de esta investigación realizada:

Es recomendable e indispensable que en cada entidad del sector público, la unidad de auditoría interna verifique con atención especial el cumplimiento de las diversas fases para un adecuado proceso de la integración del personal a la institución; pues se considera que es a partir del reclutamiento, selección, contratación, inducción, etc., del recurso humano efectuado en las unidades de personal que se inicia el complejo y delicado compromiso de adquirir, proteger, y emplear el recurso humano idóneo con economía, eficiencia y eficacia. Y como justificación de la propuesta se expone la forma en que se ha agudizado la

situación problemática por la ausencia de controles en las unidades de recursos humanos, el plantear la necesidad de la modernización de las diversas entidades, y organismos gubernamentales, apareciendo análisis económico-financieros a nivel nacional a finales de la década declarando que el Estado aún no sabe administrar el recurso humano, y solo carga las entidades de excesivo personal poco eficaz, no cualificado, subsidiando este derroche de recursos por medio de todo el sistema tributario.

Se recomienda que la unidad de auditoría interna de cada entidad u organismo del sector público, revise en forma previa y posterior que se realice un adecuado proceso de entrenamiento y capacitación del personal, a fin de verificar si se cumplen los requisitos y condiciones necesarias como un diagnóstico previo de las necesidades reales, como la formalización de un contrato y las condiciones de compromiso en retribuir los conocimientos adquiridos hacia las demás necesidades y a la entidad, como compensación a la inversión realizada.

Se recomienda al personal de las unidades de auditoría del sector gubernamental, que al desarrollar una auditoría operacional a las unidades de recursos humanos se aplique en forma conveniente el marco normativo, para la

verificación del cumplimiento legal, que es un aspecto prioritario en la evaluación, tomando de base leyes, reglamentos, normas, decretos, instructivos, y políticas que marcan la pauta a seguir en los procesos operativos y administrativos de las unidades objeto de examen.

BIBLIOGRAFIA

A. ARENS, Alvin y LOEBBECKE, James K. *Auditoría un Enfoque Integral*. 6ª Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.

CALLES HENRÍQUEZ, Hernán Medardo; Victor Manuel Henriquez Bolaños y Carlos Ernesto Melara Castillo. Tesis "*Guía de Auditoría para el examen de los Estados Financieros Básicos de las Asociaciones Cooperativas de la Industria del Transporte Colectivo de Pasajeros del Area Urbana de S.S*". San Salvador, El Salvador , 1991.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ. *Auditoría en Cápsulas, Gestión Pública y Auditoría Gubernamental*, Volumen I, Marzo 1997.

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA DEL PERU. Manual de Auditoría Gubernamental, Primera Edición, Septiembre 1998.

CURIEL, G. Sánchez. *Auditoría operacional*, El Examen de Flujos de Transacciones; 3ª Reimpresión; ECASA 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos humanos* . 2ª edición, Editorial Mc Graw Gill.

EL SALVADOR, Corte de Cuentas de la República, Normas Técnicas de Control Interno, 2000.

EL SALVADOR, Asamblea Legislativa, Ley de la Corte de Cuentas de la República, 1995.

GUEVARA ESPINO, Angela del Carmen; Ana Lucía Marroquin Valiente y Gilma Odalis Ruiz Velásquez. Tesis "Auditoría Gubernamental Guía Práctica para la Enseñanza Universitaria". San Salvador, El Salvador, 1999.

FERNANDO, Arias Galicia. *Administración de Recursos humanos* . Decimosexta reimpresión, Editorial Trillas, México 1986.

FIGUEROA SOSA, Miltón Porfirio y OTROS. *La Auditoría de Personal Aplicada a Empresa Tenera El Búfalo S.A. DE C.V. Diagnóstico y Propuesta de Solución.*

MALDONADO CECEÑA, Beatriz y OTROS. *Diseño de un Modelo de auditoría Administrativa para su aplicación en el Hospital Zacamil.*

MARROQUIN, Víctor René. *Sugerencias para Elaborar Trabajos de Investigación en Ciencias Económicas.* Apuntes de Clase, San Salvador, El Salvador, C.A. Sin Editorial.

MARTINEZ VILLANUEVA, Margoth y Juana Cecibel Chigüila Barrientos. Tesis "*Procedimientos de auditoría operativa como complemento de la auditoría de estados financieros de la empresa comercial*". San Salvador, El Salvador, 1995.

PIETRAGALLI, Mirta E., *Auditoría.* Segunda Edición, Colección Estudios, Universidad del Salvador, Argentina 1996.

ODONNEL, Koont'z. *Administración.* Octava Edición, Mc Graw Hill, México 1988.

OFICINA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS,
GAO. *Normas de Auditoría Gubernamental*, Revisión 1994.

PEÑA ESCALANTE, Aida del Carmen; Oscar Baudillo Hernández Hurtado y
María Elena Vidal de Serpas. Tesis "Aplicación de la Auditoría
Administrativa en la Gestión de Recursos Humanos en el ISSS". San
Salvador, El Salvador, 1999.

ROLLAND, Gerard y DUPUY, Ives. *Manual de Control de Gestión*. Ediciones
Díaz de Santos S.A.

SANTILLANA GONZALEZ, Juan Ramón. *Auditoría VI Contabilidad y Auditoría
Gubernamental*. 2ª Reimpresión, México, Ediciones Contables,
Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. 1998.

TAYLOR, Donald H. Ph. D. CP. y GLEZEN, William MBA. C.P. *Auditoría
Conceptos y Procedimientos*. 1ª Edición, Volumen I, Ediciones
Orientación S.A. de C.V. 1988.

ANEXOS

1. Cuestionario dirigido a la unidad de Auditoría Interna
2. Cuestionario dirigido a la unidad de Recursos Humanos
3. Tabulación Cuestionario de Auditoría Interna
4. Tabulación Cuestionario de Recursos Humanos
5. Carta de Presentación a las instituciones a encuestar



**UNIVERSIDAD DE ELSALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA**

Estudiantes Universitarios para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública.

Dirigido a la Unidad de Auditoría Interna

Introducción: el presente cuestionario será de mucha utilidad a un grupo de estudiantes universitarios para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública, por lo que agradecemos su valiosa colaboración en la información proporcionada, la que será manejada en forma estrictamente confidencial y exclusivamente para fines académicos.

Objetivo: obtener información necesaria y actualizada acerca de Auditoría Interna, para utilizarse como insumo básico para la elaboración de una Guía de Auditoría Operacional dirigida a la unidad de Recursos Humanos.

Indicaciones: lea cuidadosamente cada pregunta para su mejor comprensión, y luego responda en forma objetiva a cada una de ellas, o seleccione la alternativa que a su juicio considere la más indicada.

Conocimientos Generales y Experiencia Laboral

1- Qué Grado académico posee

- | | |
|------------------------------------|-----|
| Bachiller Comercio | () |
| Lic. en Contaduría Pública | () |
| Lic. en Administración de Empresas | () |
| Lic. en Economía | () |
| Otros (Explique) | () |
-

2- Cuántos años tiene de ejercer la de Auditoría Interna en instituciones gubernamentales

- | | |
|---------------|-----|
| 1 a 2 años | () |
| 3 a 5 años | () |
| más de 5 años | () |

3- Que tipos de Auditoría ha practicado

- Auditoría Financiera ()
- Auditoría Operacionalo de Gestión ()
- Auditoría Integral ()
- Auditoría de Cumplimiento ()
- Auditorías Especiales ()
- Todas las anteriores ()

4- En cuales de los siguientes aspectos ha recibido capacitación

- Auditoría en General ()
- Auditoría Financiera ()
- Auditoría Integral ()
- Auditoría Gubernamental ()
- Aspectos Legales y/o Normativos ()
- Aspectos Administrativos ()
- Otros (Explique) ()

5- Tiene conocimiento si la unidad o departamento a que usted pertenece elabora un Plan Anual de Trabajo

- SI () NO ()

6- En caso de ser afirmativa su respuesta anterior, mencione si esta informado del contenido de ese Plan.

- SI () NO ()

7- Que entiende por Auditoría Operacional o de Gestión, mencione cuales son los objetivos que esta persigue.

8- Sabe usted si dentro del plan esta incluida una Auditoría Operacional que evalúe los términos de economía, eficiencia y eficacia, así como el cumplimiento de aspectos legales y normativos. en la unidad de Recursos Humanos.

SI () NO ()

9- Cual de la siguiente normativa cree que se puede utilizar para sustentar una auditoria operacional

- a) Ley de la Corte de Cuentas ()
- b) Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas ()
- c) Normas de Auditoria Gubernamental GAO ()
- d) Reglamento interno ()
- e) Normas Internacionales de Auditoria ()
- f) Todas las anteriores ()

10- Cual de los siguientes parámetros son verificados al realizar una auditoria operacional en la unidad de recursos humanos

- | | |
|--------------|---------------------------------------|
| Cantidad () | Costos () |
| Calidad () | Cumplimiento de Metas y Objetivos () |
| Tiempo () | Otros (Explique) () |

11- Cuales de los siguientes aspectos son considerados en una auditoria operacional de recursos humanos.

- Existencias de Políticas Actualizadas ()
 - Existencias de Manual de Puestos Actualizados ()
 - Procesos operativos obsoletos ()
 - Excesivo consumo de recursos (Humanos y materiales) ()
 - Tareas sobrantes o duplicadas ()
 - Demoras o atrasos en procesos operativos ()
 - Otros (Explique) ()
-

Ejecucion y Desarrollo de la Auditoría

12- Poseen alguna restricción a la documentación manejada por la unidad de recursos humanos

SI () NO ()

13- Poseen archivos de los papeles de trabajo realizados a la unidad de Recursos Humanos

SI () NO ()

14- Cuantos informes referentes a la unidad de recursos humanos se han emitido en los últimos dos años

Ninguno ()

De 1 a 2 informes ()

De 3 a 4 informes ()

Mas de 5 informes ()

15- Se han verificado el cumplimiento de las recomendaciones planteadas a la unidad de recursos humanos.

SI () NO ()



**UNIVERSIDAD DE ELSALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA**

Estudiantes Universitarios para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública.

CUESTIONARIO N° _____

Fecha: _____

Dirigido a la Unidad de Recursos Humanos

Introducción: el presente cuestionario será de mucha utilidad a un grupo de estudiantes universitarios para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública, por lo que agradecemos su valiosa colaboración en la información proporcionada, la que será manejada en forma estrictamente confidencial y exclusivamente para fines académicos.

Objetivo: obtener información necesaria y actualizada acerca de los controles internos que ejerce la unidad de Recursos Humanos sobre el personal de la institución,, para utilizarse como insumo básico para la elaboración de una Guía de Auditoría Operacional dirigida a la unidad de Recursos Humanos.

Indicaciones: lea cuidadosamente cada pregunta para su mejor comprensión, y luego responda en forma objetiva a cada una de ellas, o seleccione la alternativa que a su juicio considere la más indicada.

Planeación de Recursos Humanos

1- Dispone la entidad de un inventario de recursos humanos en la institución

SI () NO ()

2- Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, indique como esta integrado

Registros internos ()

Banco de solicitudes ()

Otros Explique ()

3- Existen definiciones de puestos que establecen claramente las atribuciones de cada uno de los colaboradores

SI () NO ()

4- Están actualizadas dichas funciones

SI () NO ()

Objetivos y Políticas de Personal

5- Establece la entidad metas y objetivos en materia de Personal

SI () NO ()

6- Establece la institución políticas de Personal

SI () NO ()

7- Se aplican las políticas establecidas para la unidad de recursos humanos

SI () NO ()

Reclutamiento, Selección e inducción de Personal

8- Para la sustitución de una vacante la institución recurre a seleccionar de preferencia a:

Personal interno () Ambos ()

Personal externo ()

9- Que procedimientos utiliza la unidad de personal para la admisión de nuevos empleados

Reclutamiento () Inducción ()

Selección () Capacitación ()

Contratación () Todas las anteriores ()

Ninguna ()

10- Se efectúan evaluaciones para determinar el desempeño de la unidad de recursos humanos

SI () NO ()

11- Si su respuesta es afirmativa, quien es el responsable de llevarlas a cabo

Unidad de auditoria interna ()

Corte de Cuentas ()

Otros (Explique) ()

12- Con que frecuencia se llevan a cabo dichas evaluaciones

Mensuales ()

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

Esporádicamente ()

Calificación del Desempeño

13- Que métodos utilizan para la evaluación del desempeño

Escalas de clasificación ()

Comparación con empleados ()

Administración por objetivos ()

Ninguna ()

Otros (Explique) ()

Prestaciones

14- Tiene la empresa programas de prestaciones para sus empleados y trabajadores

SI () NO ()

15- Que tipo de prestaciones le son ofrecidas

Económicas ()

Sociales ()

Recreativas ()

Todas las anteriores ()

Otras (Explique) ()

Higiene y Seguridad Industrial

16- Tiene conocimiento de accidentes de trabajo sufridos por el personal de la institución en los últimos 3 años

SI () NO ()

Si la respuesta es afirmativa, mencione con que frecuencia se han sufrido accidentes de trabajo

De 1 a 3 veces ()

De 4 a 5 veces ()

De 6 en adelante ()

17- Existe un comite de Higiene y Seguridad Industrial para enfrentar cualquier tipo de contingencia?

SI () NO ()

Control

18- De los siguientes aspectos señale sobre cuales ejerce control la institución

Asistencia ()

Puntualidad ()

Producción ()

Calidad de Trabajo ()

Cumplimiento de metas y objetivos ()

Otros (Explique) ()

19- Cuenta la empresa con expedientes para cada trabajador debidamente actualizado.

SI () NO ()

20- Considera usted que la entidad tiene adecuados controles en la unidad de personal

SI () NO ()

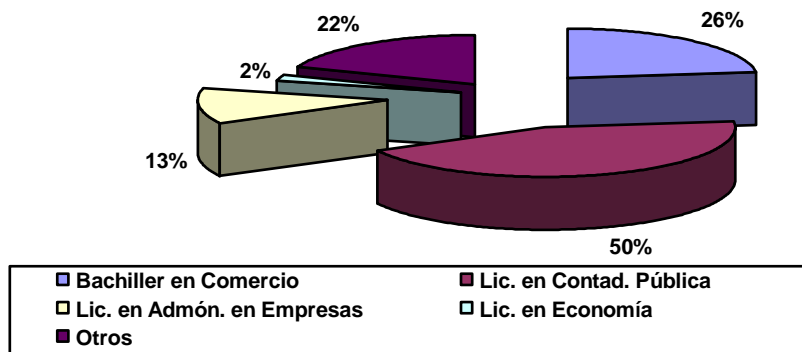
TABULACION CUESTIONARIO DE AUDITORIA INTERNA

(ANEXO 3)

1. ¿Qué grado académico posee?

OBJETIVO : Determinar el conocimiento teórico que poseen las personas que pertenecen a la unidad de Auditoría Interna.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Bachiller en Comercio	12	26 %
Lic. en Contad. Pública	23	50 %
Lic. en Admón. En Empresas	6	13 %
Lic. en Economía	1	2 %
Otros	10	22 %



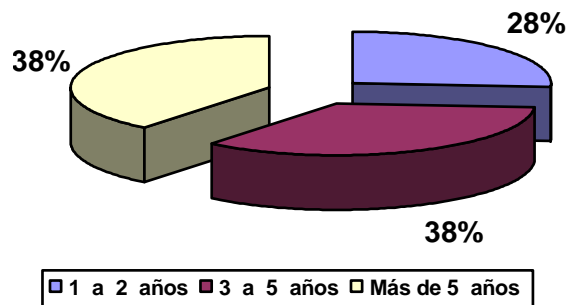
ANALISIS : Los resultados muestran que el 50% de los entrevistados son Licenciados en Contaduría Pública; un dato muy importante si se considera la preparación académica que se obtiene en dicha carrera y en la cual se prepara a los educandos con conocimientos básicos para realizar Auditorías. Un valor a tomar en cuenta y que puede afectar el trabajo que se realiza en auditoría interna es que el 26% de los encuestados poseen

solamente estudios de bachillerato, lo que puede incidir en la iniciativa que se tenga al realizar su trabajo.

2. ¿Cuántos años tiene de ejercer la auditoría interna en instituciones gubernamentales?

OBJETIVO : Conocer el tiempo en que han ejercido la auditoría interna en instituciones del sector público, y la experiencia que han acumulado en la práctica

<i>ALTERNATIVAS</i>	<i>FRECUENCIA ABSOLUTA</i>	<i>FRECUENCIA RELATIVA</i>
1 a 2 años	12	28 %
3 a 5 años	16	34 %
Más de 5 años	18	38 %
TOTAL	46	100 %



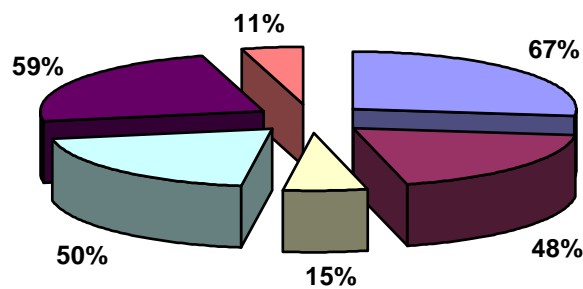
ANALISIS : Los resultados muestran que el 38% de los encuestados posee más de 5 años de trabajar ejerciendo la auditoría interna en instituciones gubernamentales. El 28% contestó que tiene entre 1 a 2 años de trabajar en auditoría interna.

Los datos permiten ver la experiencia práctica obtenida por estas personas ya que la mayoría tiene más de 5 años de ejercer la auditoría interna, siendo un factor importante si se considera el conocimiento amplio del trabajo a realizar.

3. ¿Qué tipos de auditoría ha practicado?

OBJETIVO : Conocer la experiencia práctica que han adquirido al llevar a cabo auditorías en sus diferentes tipos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Auditoría Financiera	31	67 %
Auditoría Operacional	22	48 %
Auditoría Integral	7	15 %
Auditoría de Cumplimiento	23	50 %
Auditorías Especiales	27	59 %



■ Auditoría Financiera	■ Auditoría Operacional	□ Auditoría Integral
□ Auditoría de Cumplimiento	■ Auditorías Especiales	■ Todas las anteriores

Todas las anteriores	5	
----------------------	---	--

ANALISIS : Los resultados obtenidos permiten observar que el 67% de encuestados poseen experiencia en la realización de las

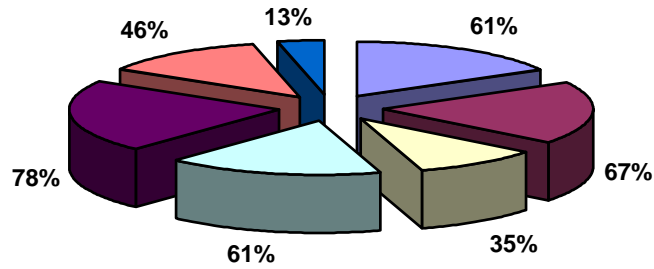
tradicionales auditorías financieras pero que únicamente el 15% de ellos ha llevado a cabo Auditoría Integrales.

La auditoría Operacional ha sido practicada en un 48% por parte de los miembros de auditoría interna siendo esto un dato a tener en cuenta del por qué no se han realizado auditorías de este tipo.

4. ¿En cuáles de los siguientes aspectos ha recibido capacitación?

OBJETIVO : Definir las áreas en las cuales han recibido mayor capacitación y que puede ser un factor importante para realizar una auditoría.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Auditoría en General	28	61 %
Auditoría Financiera	31	67 %
Auditoría Integral	16	35 %
Auditoría Gubernamental	28	61 %
Aspectos Legales y Normativos	36	78 %
Aspectos Administrativos	21	46 %



<ul style="list-style-type: none"> ■ Auditoría en General ■ Auditoría Integral ■ Aspectos Legales y Normativos ■ Otros ■ Auditoría Financiera ■ Auditoría Gubernamental ■ Aspectos Administrativos

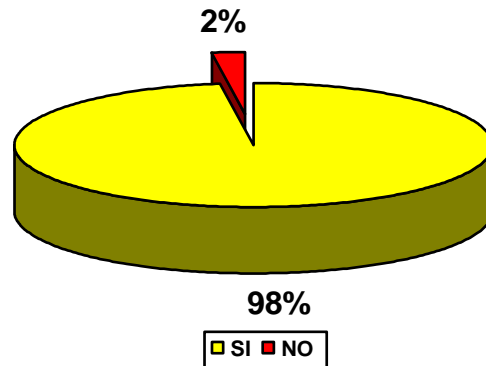
Otros	6	13 %
-------	---	------

ANALISIS: los datos anteriores muestran que los aspectos en los cuales se ha dado importancia al momento de capacitar a los miembros de auditoría interna son los legales y/o normativos 78% y los de Auditoría Financiera 67%, pudiendo ser esta una razón importante del por qué al realizar su trabajo se han inclinado a realizar las de tipo financiero lo que se evidencia en el cuadro anterior.

5. ¿Tiene conocimiento si la unidad o departamento a que usted pertenece elabora un Plan Anual de Trabajo?

OBJETIVO : Observar si las unidades de auditoría interna elaboran su Plan de Trabajo, como un cumplimiento legal y sistemático para la realización de su trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	45	98 %
NO	1	2 %
TOTAL	46	100 %

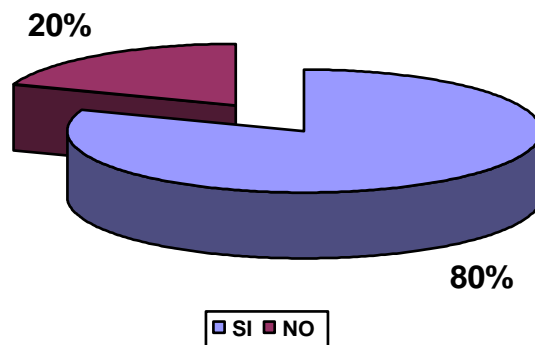


ANALISIS : De los 46 encuestados el 98% contestó que si se elabora un Plan Anual de Trabajo en la unidad de Auditoría Interna lo que supone que de llevarse a cabo en la práctica se realiza un trabajo planificado y sistemático.

6. En caso de ser afirmativa su respuesta anterior, mencione si esta informado del contenido de ese Plan

OBJETIVO : Precisar si el Plan Anual de Trabajo es divulgado a los miembros del cuerpo de auditores internos y si permite que se conozcan los objetivos y metas establecidas como unidad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	37	80 %
NO	9	20 %
TOTALES	46	100 %

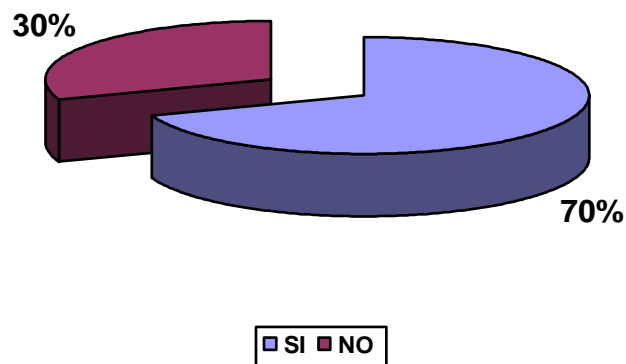


ANALISIS : De los datos anteriores se debe hacer mención especial de que el 20% del total de encuestados respondió negativamente, lo que se puede señalar como un hecho importante que afectaría el trabajo como departamento, ya que se desconoce los objetivos, metas, actividades y el tiempo que se deben cumplir para desarrollar sus exámenes por parte de los auditores internos. Y constituye una falta una coordinación y comunicación del trabajo planificación hacia todos los colaboradores del trabajo a desarrollar.

8. ¿Sabe usted si dentro del Plan esta incluida una Auditoría Operacional que evalúe los términos de economía, eficiencia y eficacia en la unidad de recursos humanos, así como el cumplimiento de aspectos legales y normativos?

OBJETIVOS : Precisar si se realizará durante el presente año una Auditoría Operacional a la Unidad de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	32	70 %
NO	14	30 %
TOTALES	46	100 %



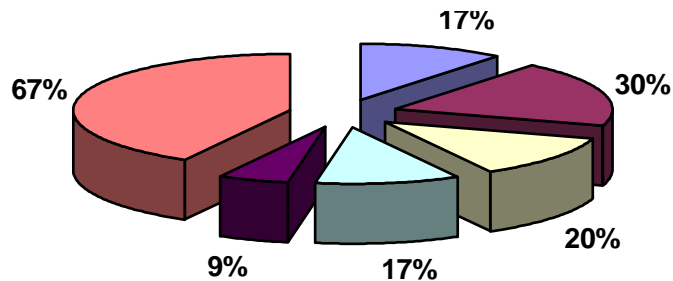
ANALISIS : De los datos tabulados se puede observar que de los 46 encuestados el 30% respondió que no se ha incluido una Auditoría Operacional de la unidad de Recursos Humanos; un hecho muy significativo si se toma en cuenta la importancia de la unidad encargada de manejar todos los aspectos relativos al elemento humano que en el sector gubernamental alcanza en cifras

económicas un alto porcentaje del presupuesto institucional y por ende de todo el Estado.

9. ¿Cuál de la siguiente normativa cree que se puede utilizar para sustentar una auditoría operacional?

OBJETIVO : Identificar si los auditores internos conocen el correspondiente marco normativo aplicable a una Auditoría Operacional.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Ley de la Corte de Cuentas	8	17 %
Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas	14	30 %
Normas de Auditoría Gubernamental (GAO)	9	20 %
Reglamentos Internos	8	17 %
Normas Internacionales de Auditoría Interna	4	9 %
Todas las anteriores	31	67 %



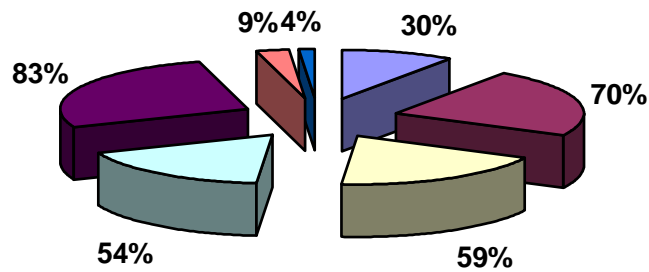
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ley de la Corte de Cuentas ■ Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas ■ Normas de Auditoría Gubernamental (GAO) ■ Reglamentos Internos ■ Normas Internacionales de Auditoría Interna ■ Todas las anteriores

ANALISIS : De los encuestados el 67% consideró que es aplicable toda la normativa legal y técnica que se le proporcionó; pero lo importante de estos datos son los restantes resultados dentro de los cuales se puede observar que los auditores internos desconocen que toda la normativa mencionada como posibles alternativas puede ser aplicable complementariamente al practicar una auditoría operacional.

10. ¿Cuáles de los siguientes parámetros son verificados al realizar una auditoría operacional de recursos humanos?

OBJETIVO : Conocer los parámetros que son verificados al llevar a cabo una auditoría operacional en la unidad de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Cantidad	14	30 %
Calidad	32	70 %
Tiempo	27	59 %
Costos	25	54 %
Cumplimiento de Metas y Objetivos	38	83 %
Otros (Explique)	4	9 %



■ Cantidad	■ Calidad
□ Tiempo	□ Costos
■ Cumplimiento de Metas y Objetivos	■ Otros (Explique)
■ Ninguna	

Ninguna	2	4 %
---------	---	-----

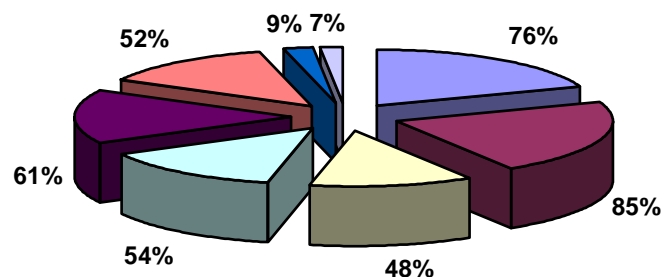
ANALISIS : De los resultados obtenidos se observa que cuando se han llevado a cabo auditorías operacionales estas son dirigidas a verificar el cumplimiento de Metas y Objetivos por parte de la unidad de recursos humanos; olvidando que la auditoría operacional es un examen más amplio dentro del cual se puede evaluar el Costo-Beneficio de un procedimiento o practica y la importancia de poder mejorarlo y que los encuestados respondieron en un 54%.

11. ¿Cuáles de los siguientes aspectos son considerados en una auditoría operacional de recursos humanos?

OBJETIVO : Conocer los aspectos que se consideran en una auditoría operacional aplicada a recursos humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Existencias de Políticas	35	76 %

actualizadas		
Existencia de Manual de Puestos Actualizados	39	85 %
Procesos Operativos Obsoletos	22	48 %
Excesivo consumo de recursos (Humanos y materiales)	25	54 %
Tareas sobrantes o duplicadas	28	61 %
Demoras o atrasos en procesos operativos	24	52 %
Otros	4	9 %
Ninguna	3	7 %



■ Existencias de Políticas actualizadas
■ Existencia de Manual de Puestos Actualizados
■ Procesos Operativos Obsoletos
■ Excesivo consumo de recursos (Humanos y materiales)
■ Tareas sobrantes o duplicadas
■ Demoras o atrasos en procesos operativos
■ Otros
■ Ninguna

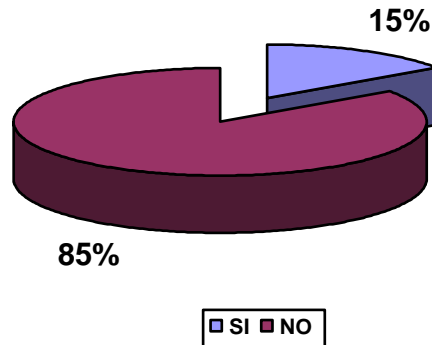
ANALISIS: Según la tabulación anterior, los aspectos de mayor relevancia que se toman en cuenta al realizar una auditoría operacional aplicada a recursos humanos son la Existencia de Manual de Puestos y la Existencia de Políticas Actualizadas así como las tareas sobrantes o duplicadas, con valores porcentuales del 85%, 76% y el 61% en su orden respectivo. Significa únicamente que se están considerando aspectos de planeación en el examen al área de personal; pero se están excluyendo en gran medida el Excesivo consumo de recursos (humanos y materiales),

las demoras o atrasos en los procesos y los procesos operativos obsoletos ya que aparecen con una ponderación inferior en el mismo orden 54%, 52%, y el 48%; lo que hace presumir que, las pruebas efectuadas en estas unidades que han sido sujetas de examen, se han desarrollado en forma incompleta.

12. ¿ Poseen alguna restricción a la documentación manejada por la Unidad de Recurso Humanos?

OBJETIVO: Definir si la restricción que tienen los auditores externos es un factor que afecta la realización de una Auditoría Operacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	7	15 %
NO	39	85 %
TOTALES	46	100 %

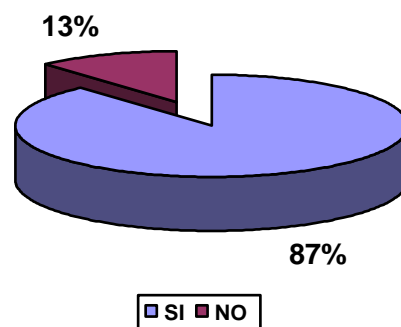


ANALISIS: los resultados obtenidos muestran que el 15% de los auditores tienen algún tipo de restricción a la documentación, lo que puede afectar a los trabajos realizados y la independencia para hacer su trabajo; además que se convierte en una clara violación a la Ley de la Corte de Cuentas de la República.

13 ¿ Poseen archivos de los papeles de trabajo realizada en la unidad de Recursos Humanos?

OBJETIVO: Determinar si se elaboran papeles de trabajo de auditoría, con la finalidad de guardar la evidencia del trabajo realizado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	46	87 %
NO	6	13 %
TOTALES	46	100 %

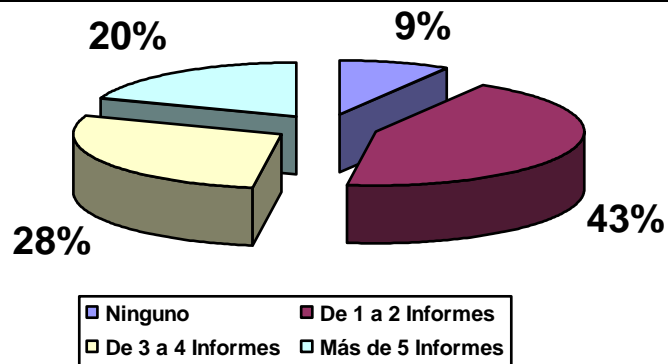


ANALISIS: los resultados obtenidos nos muestran que en el 87% de las instituciones visitadas se dejan papeles de trabajo realizado; pero el dato más importante es que en el 13% de las instituciones no dejan papeles de trabajo, no acatando las normas de auditoría gubernamental y que sirven para dejar evidencia del trabajo realizado y de los hallazgos encontrados.

14. ¿Cuántos informes referentes a la unidad de Recursos Humanos se han emitido en los últimos dos años?

OBJETIVO: Conocer el grado de atención hacia la unidad de Recurso Humanos para llevar informe del trabajo realizado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Ninguno	4	9 %
De 1 a 2 Informes	20	43 %
De 3 a 4 Informes	13	28 %
Más de 5 Informes	9	20 %
Total	46	100 %



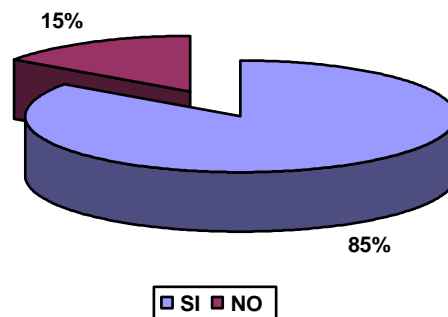
ANALISIS: el mayor porcentaje obtenido es el de 43% y que corresponde a la emisión de informes entre 1 y 2 por año; pero

es necesario tomar en consideración el valor porcentual de 9% y que corresponde a las instituciones donde no se ha emitido ningún informe de auditoría, hecho muy importante si se considera que es en el informe que el auditor realiza sus recomendaciones, así como otra serie de aspectos relativos al trabajo realizado.

15 ¿ Se ha verificado el cumplimiento de las recomendaciones planteadas a la Unidad de Recursos Humanos?

OBJETIVO: Determinar el seguimiento que se les ha dado a las recomendaciones de auditorías anteriores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	39	85 %
NO	7	15 %
TOTALES	46	100 %



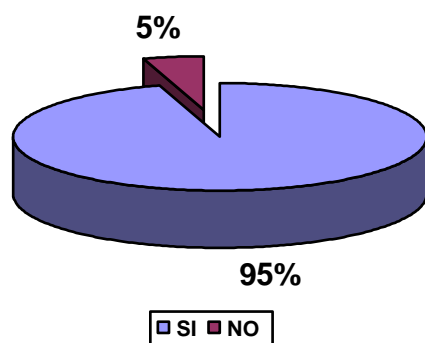
ANALISIS: los datos muestran que de las instituciones visitadas en el 85% de ellas si se revisan el cumplimiento de las observaciones realizadas en auditorías anteriores; pero que también en un 15% no se verifican dichas observaciones incumpliendo con esto las normas de auditoría gubernamental.

TABULACION CUESTIONARIO DE RECURSOS HUMANOS (ANEXO 4)

1. ¿Dispone la entidad de un inventario de recursos humanos?

OBJETIVO : Conocer si se guarda una relación de ordenamiento y registro del personal, en las oficinas de recursos humanos del Sector Público.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	40	95 %
NO	2	5 %
TOTALES	42	100.0%



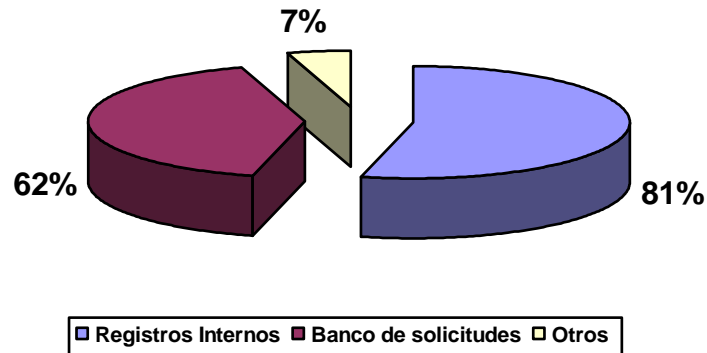
ANALISIS: En la muestra consultada a 23 instituciones del Sector Público y específicamente en sus unidades de recursos humanos, se pudo obtener una respuesta afirmativa a la primera pregunta con una ponderación del 95%. Lo que pone de manifiesto que en gran medida se pretende contar con un sistema de datos técnicamente planeado que identifique y clasifique al personal, a fin de que se pueda determinar el potencial humano para el logro de los objetivos institucionales.

2. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, indique cómo esta integrado?

OBJETIVO : Identificar los medios de control que en materia de registros lleva la unidad de recursos humanos para cada empleado, en las entidades gubernamentales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Registros Internos	34	81 %

Banco de solicitudes	26	62 %
Otros	3	7 %

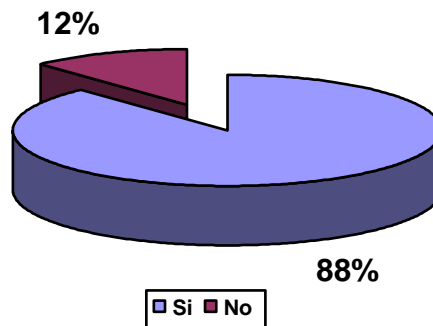


ANALISIS: Por su naturaleza este tipo de interrogante, es de múltiples opciones de manera simultánea, por lo tanto, se debe aclarar que la sumatoria de las frecuencias relativas en su respectivos cuadros, no constituirán el 100% de la muestra. Sin embargo, su tabulación reviste importancia en el sentido de presentar inconsistencia con el resultado de la pregunta anterior, ya que los Registros Internos y el Banco de Solicitudes como mayores valores obtenidos con un 81% y 62% respectivamente, denotan insuficiencia de información necesaria (récord personal) para cada servidor público.

3. ¿Existen definiciones de puestos que establecen claramente las atribuciones de cada uno de los colaboradores?

OBJETIVO: conocer si existen definiciones de puestos que permitan realizar de manera económica y eficiente a los empleados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	37	88 %
No	5	12 %
Totales	42	100.0%

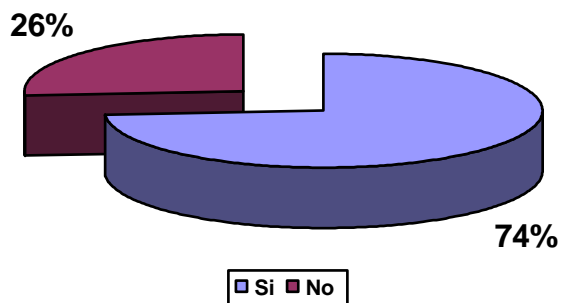


ANALISIS: Las cifras porcentuales del cuadro anterior demuestran que a pesar, de que el 88% respondió afirmativamente a las definiciones de puestos con atribuciones claras para los colaboradores, ello no representa una ponderación aceptable, puesto que el 12% de las personas encuestadas que contestó en forma negativa a este ítem, es un claro indicio de fallas en la fase de la planeación de la empresa pública, y desde allí incide negativamente a cualquier mecanismo de control, ya que es muy complejo comparar sin un plan preestablecido.

4. ¿Están actualizadas dichas funciones?

OBJETIVO: conocer si las funciones que tienen definidas los empleados, han sido actualizadas a los cambios necesarios que se han dado en la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	31	74 %
No	11	26 %
Totales	42	100.0%

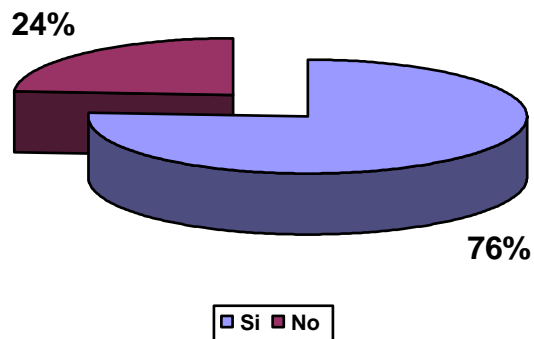


ANALISIS: En forma análoga a la pregunta No 3 se puede resumir que el valor porcentual, que más llama poderosamente la atención lo representa el 26% de los encuestados que contestaron no estar actualizadas las funciones para cada empleado, y que implica serias anomalías en la administración pública, si la exigencia en la actualidad es tratar de optimizar la utilización del recurso humano e introducir el concepto de eficiencia, eficacia y economía en el desempeño de sus funciones.

5. ¿Establece la entidad metas y objetivos en materia de personal?

OBJETIVO : Conocer si las unidades de recursos humanos orientan planes cuyos fines son la integración de personal, la dirección y el control.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	32	76 %
No	10	24 %
Totales	42	100.0%



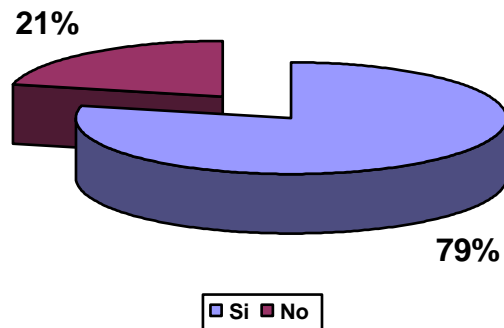
ANALISIS: La secuencia del análisis es coherente al visualizar el cuadro anterior, que nos presenta a un 76% de la muestra respondiendo de manera afirmativa al establecimiento de metas y objetivos por las entidades del sector estatal, que no corresponde a cifras alentadoras en la administración pública, sino más bien a un relevante 24% que con sus respuestas

descubren posibles áreas de riesgo, al no tener un panorama claro hacia donde se quiere llegar.

6. ¿Establece la institución políticas de personal?

OBJETIVO : Determinar si la entidad cuenta con disposiciones regulatorias, procedimientos o principios generales que canalicen la toma de decisiones en la Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	33	79 %
No	9	21 %
Totales	42	100.0%



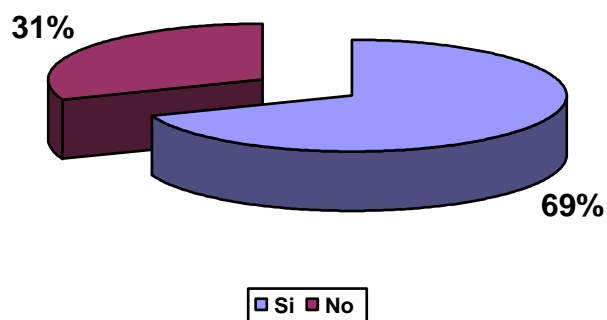
ANALISIS: Según los datos tabulados para este caso, un 79% de las personas encuestadas correspondiente a las 23 instituciones

que integraron la muestra en los entes del Estado, particularmente de las unidades de recursos humanos, manifestaron establecer políticas de personal, y por consiguiente tal ponderación denota vacíos en la Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos, reflejados en un considerable 21% que amerita un llamado de atención muy especial.

7. ¿Se aplican las políticas establecidas para la unidad de recursos humanos?

OBJETIVO : Indagar sobre el cumplimiento de enunciados o principios generales que guíen y limiten las actividades pertinentes a las unidades de Recursos Humanos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	29	69 %
No	13	31 %
Totales	42	100.0%

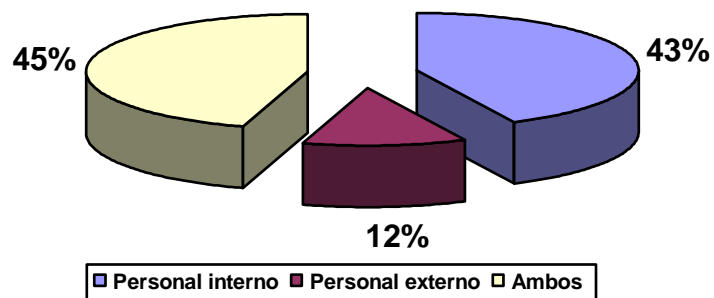


ANALISIS: Además de la notable ausencia de políticas de personal en diversos organismos del sector gubernamental, puede estimarse en este cuadro que un amplio margen del 31% de las ya establecidas, no se pone en práctica, originando espacios al desorden e improvisación en algunas unidades, y por ende alejándose cada vez más en ser consecuente a sus objetivos.

8. Para la sustitución de una vacante la institución recurre a seleccionar de preferencia a:

OBJETIVO: Saber en que orden de prioridades la institución promociona e incentiva con ascensos, en base a evaluaciones del desempeño a su propio personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Personal interno	18	43 %
Personal externo	5	12 %
Ambos	19	45 %
Totales	42	100.0%



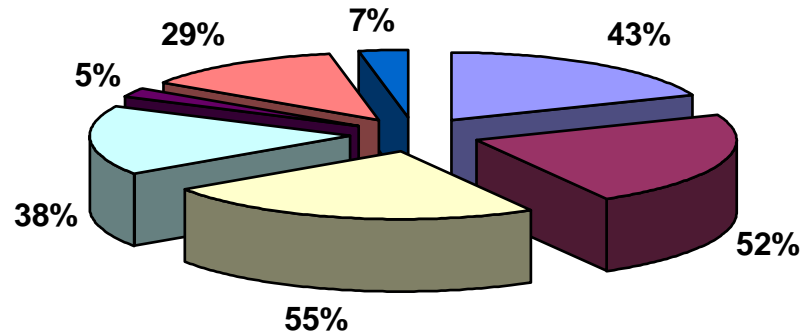
ANALISIS: Las frecuencias resultantes están concentradas alrededor del 43% para la opción del personal interno en la situación de una plaza vacante, debiendo aun adicionar una porción contenida y desconocida en la opción ambos. Esta mayor tendencia se explica por el actual congelamiento de plazas en el gobierno hacia las diferentes entidades del Estado, y los datos porcentuales inferiores del 12% en personal externo, constituyen las excepciones de ley o condicionamiento por factores políticos.

9. ¿Qué procedimiento utiliza la unidad de personal para la admisión de nuevos empleados?

OBJETIVO : determinar en que grado se aplican las fases del proceso de integración del personal a la entidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Reclutamiento	18	43 %
Selección	22	52 %
Contratación	23	55 %
Inducción	16	38 %
Capacitación	2	5 %
Todas las anteriores	12	29 %
Ninguna	3	7 %

Totales		
---------	--	--



Reclutamiento	Selección	Contratación	Inducción
Capacitación	Todas las anteriores	Ninguna	

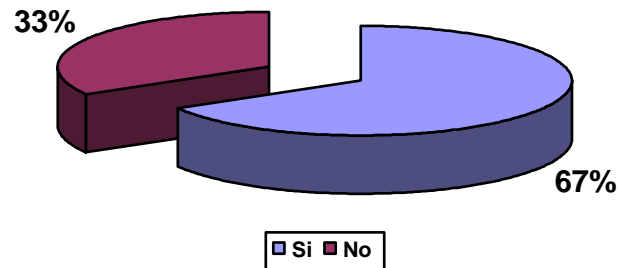
ANALISIS: De acuerdo a la investigación, el procedimiento que más se aplica a la Integración del personal es la Contratación con un valor del 55% precedido por la Selección y el Reclutamiento con el 52% y el 43% respectivamente, dejando con márgenes inferiores a la Inducción y Capacitación. Pero el aspecto más relevante del cuadro, estriba fundamentalmente en que solo el 29% de las entidades estudiadas aplica en forma completa el proceso de Integración de personal, evidenciando una clara debilidad al mismo.

10. ¿Se efectúan evaluaciones para determinar el desempeño de la unidad de recursos humanos?

OBJETIVO : conocer si existen instrumentos o mecanismos de control sobre el desempeño de las unidades de recursos humanos de las instituciones del sector público.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	28	67 %

No	14	33 %
Totales	42	100 %

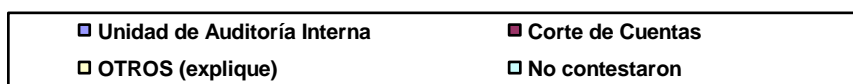
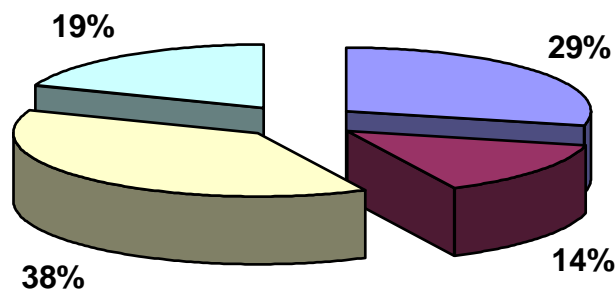


ANALISIS: De los resultados para esta pregunta, puede visualizarse claramente que una tercera parte (33%) de las instituciones consultadas en la investigación de campo, respondieron que no poseen un instrumento de control que evalúe la gestión de las unidades de recursos humanos, y que constituye un alto riesgo al carecer de procedimientos técnicos que detecten rápidamente sus desviaciones; y por consiguiente ignorar las recomendaciones necesarias para la toma de acciones correctivas.

11. ¿Si su respuesta es afirmativa, quien es el responsable de llevarlas a cabo?

OBJETIVO : Conocer de una manera más específica las instituciones o personal que recurrentemente evalúan la labor desempeñada por la unidad de recursos humanos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Unidad de Auditoría Interna	12	29 %
Corte de Cuentas	6	14 %
OTROS (explique)	16	38 %
No contestaron	8	19 %
Total	42	100%



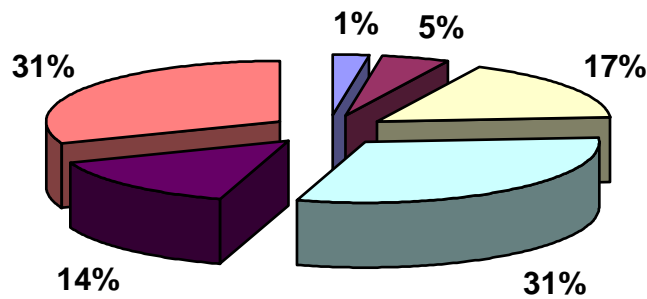
ANALISIS: Retomando el resultado de la pregunta anterior se puede observar que no existe consistencia en los resultados obtenidos, ya que según esta interrogante existe un 91% de instituciones en las que si se lleva a cabo algún tipo de evaluación, difiriendo del total determinado en la pregunta anterior 67%. Un aspecto importante a considerar es que dentro del 91%, un 29% corresponde a evaluaciones efectuadas por auditoría interna, un 14% por la corte de cuentas y 38% respondieron que otros, considerando en ésta última, las evaluaciones llevadas a cabo por personal de la alta dirección.

Cabe resaltar que aunque un buen porcentaje afirmó tener evaluaciones, estas son realizadas en su mayoría 8% por personal no idóneo para este tipo de evaluaciones; existiendo además un 19% de instituciones que no son objeto de ningún tipo de evaluación.

12. Con qué frecuencia se llevan a cabo dichas evaluaciones?

OBJETIVO : Conocer la periodicidad con la cual se evalúa la unidad de recursos humanos, verificando el cumplimiento de políticas y los diferentes procedimientos de control que estos posean.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mensuales	1	2 %
Trimestrales	2	5 %
Semestral	7	17 %
Anualmente	13	31 %
Esporádicamente	6	14 %
No contestaron	13	31%
Totales	42	100 %



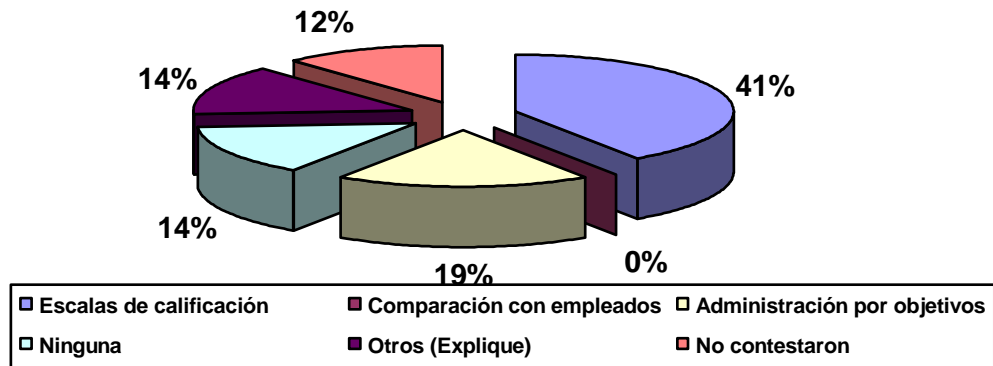
ANALISIS: De todas las instituciones visitadas es importante resaltar que la mayoría de ellas 31% aseguran tener una evaluación anualmente, sin embargo un mismo porcentaje al

mencionado anteriormente no han recibido algún tipo de evaluación, lo que viene a reafirmar la falta de control sobre esta unidad que afecta en el buen desempeño de la misma, ya que no existe una detección de deficiencias y por consiguiente no hay propuestas de posibles soluciones encaminadas a mejorar las diferentes actividades del departamento de recursos humanos.

13. ¿Qué métodos se utilizan para la evaluación del desempeño?

OBJETIVO : Conocer los diferentes métodos por cada institución para medir la labor realizada por el personal, si lo hubieren.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Escalas de calificación	17	41%
Comparación con empleados	0	0 %
Administración por objetivos	8	19 %
Ninguna	6	14 %
Otros (Explique)	6	14 %
No contestaron	5	12 %
Totales	42	100.0%

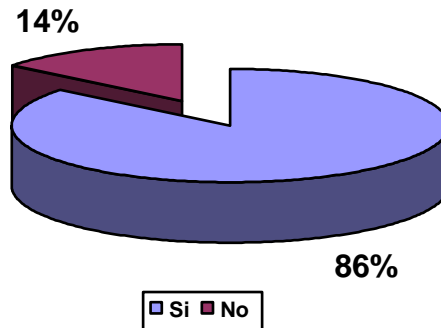


ANALISIS: Según los resultados obtenidos en esta interrogante, el dato que llama mucho la atención es que un 14% de todas las instituciones no emplean ningún tipo de evaluación que mida la labor realizada por los empleados, igualmente aquellas instituciones que no respondieron 12%, que reiteran la falta de control sobre el personal lo que incide grandemente en la ineficiencia de algunas instituciones del sector público.

14. ¿Tiene la empresa programas de prestaciones para sus empleados y trabajadores?

OBJETIVO : Conocer si cada una de las instituciones posee prestaciones adicionales a las legalmente establecidas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	36	86 %
No	6	14 %
Totales	42	100.0%



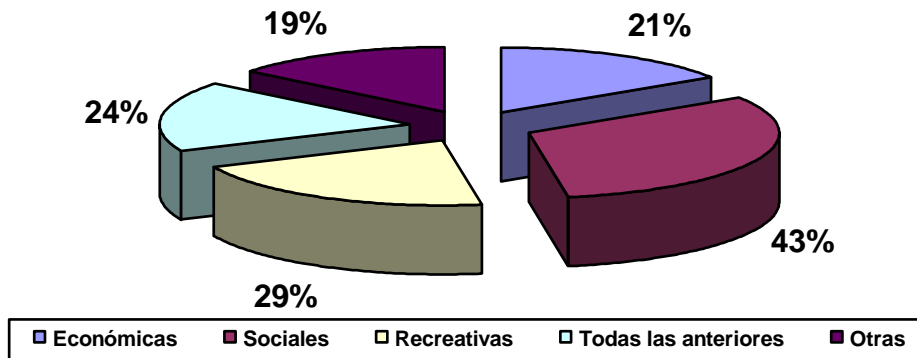
ANALISIS: Los resultados indican que la mayoría de las instituciones 86% si posee programas de prestaciones para sus empleados; lo cual es importante ya que a mayor número de prestaciones así será los controles que se deben llevar para no permitir abusos de dichas prestaciones por parte de los empleados.

15. ¿Qué tipo de prestaciones le son ofrecidas?

OBJETIVO : Conocer la diversidad de prestaciones que cada institución ofrece a sus empleados y que incentivan al

trabajador para el cumplimiento de metas y objetivos de la compañía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Económicas	9	21 %
Sociales	18	43 %
Recreativas	12	29 %
Todas las anteriores	10	24 %
Otras	8	19 %
Totales		

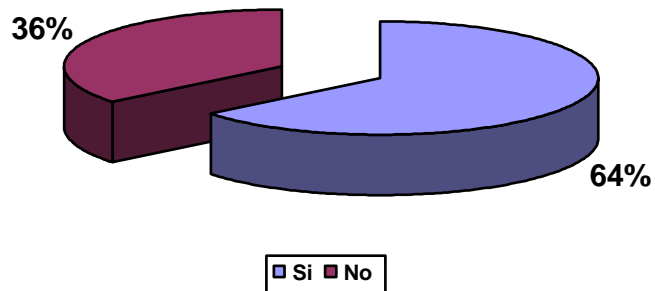


ANALISIS: El resultado de la investigación nos indica que la mayoría de las instituciones posee diversidad de prestaciones, ya que en un 43 % ofrece prestaciones sociales, y un 24% ofrece diferentes prestaciones que involucran tanto recreativas, sociales y económicas, por lo que se determina que a nivel general todas las instituciones públicas poseen diferentes prestaciones que incentivan al trabajador, las cuales requieren controles y procedimientos bien establecidos para evitar el uso indebido.

16. ¿Tiene conocimiento de accidentes de trabajo sufridos por el personal de la institución en los últimos 3 años?

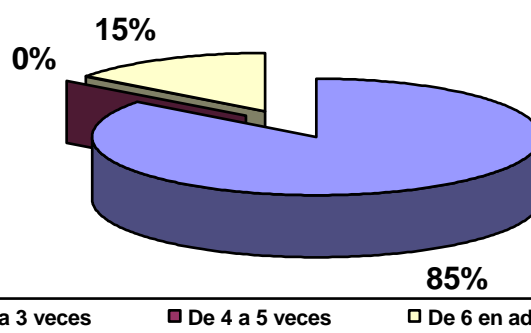
OBJETIVO : Determinar el grado de seguridad en la entidad, tener el conocimiento de los accidentes de trabajo ocurridos en las instituciones y su frecuencia, para determinar así las medidas de seguridad implementadas por cada entidad encaminadas a salvaguardar la vida de sus empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	27	64 %
No	15	36 %
Totales	42	100 %



Si la respuesta es afirmativa, mencione con que frecuencia se han sufrido accidentes de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
De 1 a 3 veces	23	85 %
De 4 a 5 veces	0	0 %
De 6 en adelante	4	15 %
Totales	27	100 %

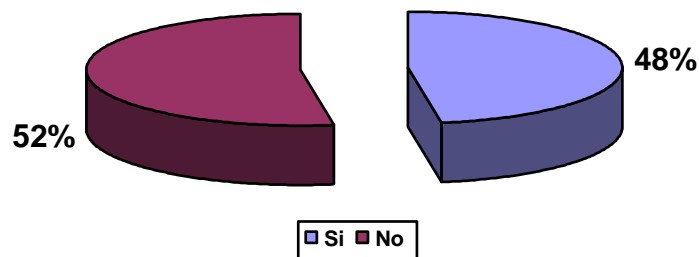


Teniendo en cuenta que la seguridad en los diferentes lugares de trabajo es factor muy importante para el buen desempeño de labores, cabe destacar que un 64% de las instituciones visitadas han sido objeto de accidentes de trabajo, presentándose con una frecuencia de 1 a 3 veces en los últimos 3 años verificándose así que la seguridad en las diferentes instituciones públicas es deficiente, incidiendo este factor en el buen desempeño laboral que todos los empleados puedan tener.

17. ¿Existe un comité de higiene y Seguridad Industrial para enfrentar cualquier tipo de contingencia?

OBJETIVO : Conocer si dentro de la empresa existe algún tipo de organización que vele por la seguridad de sus empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	20	48 %
No	22	52 %
Totales	42	100.00%

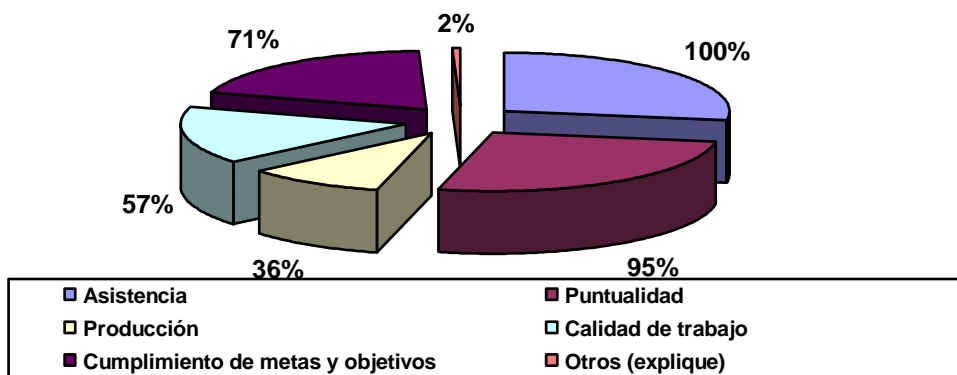


ANALISIS: Tomando en cuenta que la frecuencia de accidentes laborales es bastante alta, es muy importante resaltar que las instituciones no están preparadas para este tipo de contingencia ya que un 52% del universo sujeto de estudio no posee ningún comité de higiene y seguridad industrial, aspecto importante considerando al porcentaje de accidentes de trabajo que es muy alto y que incide en la economía, eficacia y eficiencia de cualquier Unidad.

18. De los siguientes aspectos señale sobre cuales ejerce control la institución

OBJETIVO : Determinar las medidas de control más utilizadas por las instituciones públicas para evaluar el desempeño del personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Asistencia	42	100%
Puntualidad	40	95 %
Producción	15	36 %
Calidad de trabajo	24	57 %
Cumplimiento de metas y objetivos	30	71 %
Otros (explique)	1	2 %
Totales		

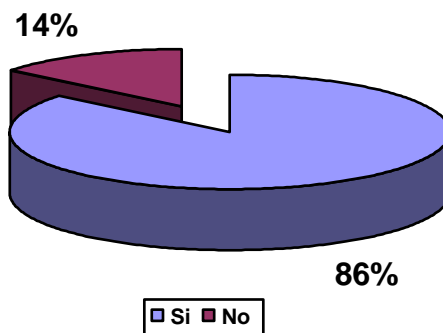


ANALISIS: Los resultados muestran que efectivamente las instituciones si poseen diferentes tipos de control sobre el personal, teniendo un 100% de control sobre lo que es asistencia y un 95% sobre la puntualidad. Más sin embargo se tiene menos control, sobre aquellos aspectos que contribuyen a la eficiencia, eficacia y economía en la labor de la institución como lo es: la producción 36%, calidad de trabajo 57% y cumplimiento de metas y objetivos 71%. Reiterándose así la poca diligencia del trabajador público, ya que no se posee controles específicos sobre el desempeño de su labor.

19. ¿Cuenta la entidad con expedientes para cada trabajador debidamente actualizado?

OBJETIVO : Conocer si la empresa posee el historial de cada trabajador, y si este es actualizado periódicamente para que este pueda ser considerado en cualquier oportunidad laboral futura.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	36	86 %
No	6	14 %
Totales	42	100 %



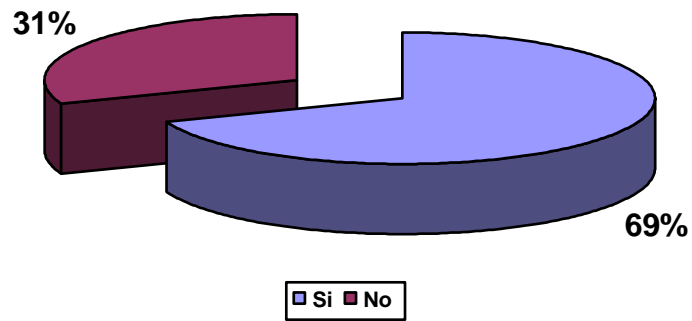
ANALISIS: Los resultados indican que cada empresa si posee un expediente por cada trabajador 86% y que además este se encuentra debidamente actualizado, sin embargo, un 14% afirma no tener un expediente por cada trabajador y si lo tiene no esta actualizado, perjudicando así al trabajador, ya que al presentarse una necesidad con respecto a personal, no se cuenta con un récord de empleado donde se pueda suplir dicha necesidad, no aprovechándose en un 100% los conocimientos adquiridos por su personal para la toma de decisiones.

20. ¿Considera usted que la entidad tiene adecuados controles en la función personal?

OBJETIVO : Tener conocimiento si la entidad posee controles en la unidad de personal, que contribuyan al adecuado desenvolvimiento de la misma y a la transparencia en sus actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	29	69 %
No	13	31 %

Totales	42	100.00%
---------	----	---------



ANALISIS: Es importante resaltar que la mayoría de las instituciones si poseen diferentes controles sobre la función de personal, representando un 69% de la población total, más sin embargo, es preocupante que exista un 31% de instituciones en las cuales no se esta practicando ningún tipo de control.