

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MODELO DE DESARROLLO DE RECURSO HUMANO, EN EL ÁREA DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

<b>CAMPOS PERLA, CRISTABEL MAGDALENA</b>	<b>CP09052</b>
<b>CARDONA PAREDES, YANCY CAROLYN</b>	<b>CP09025</b>
<b>MARÍN, JUAN PABLO</b>	<b>MM09119</b>

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MARZO DEL 2017**

**SAN SALVADOR    EL SALVADOR    CENTRO AMÉRICA**

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIA GENERAL: DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO: MASTER NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ

SECRETARIO(A): LICDA. VILMA MARISOL MEJIA

DOCENTE DIRECTOR: LICDA. MARGARITA MARTÍNEZ MENDOZA

COORDINADOR DE SEMINARIO: LIC RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

MARZO DE 2017

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS

*“Doy gracias primeramente a mi Padre Celestial, a la Santísima Virgen María por darme la sabiduría y fortaleza para seguir adelante, proporcionándome las habilidades necesarias que me ayudaron a levantarme en las caídas que tuve en el camino durante mi proceso de formación académica, también agradezco a mis amados padres Miguel Salvador Campos Cruz y María Guadalupe Perla de Campos, que con mucho sacrificio y cariño me brindaron su apoyo en este gran triunfo, a mi hermana: Rocío Adriana Campos Perla que ha sido de mucho apoyo para mí, y darme la mayor motivación de mi vida mi sobrina; a Romeo José Rivera Amaya que ha sido fundamental, mi brazo derecho para seguir adelante en todos los aspectos de mi vida, a mis adorados compañeros de trabajo de graduación, más que compañeros: amigos de una gran y larga aventura; gracias Pablo Marín y Yancy Carolyn Cardona por compartir este esfuerzo y apoyarnos siempre, a mi querida asesora del trabajo de graduación Licda. Margarita Martínez por su gran apoyo, motivación y paciencia para que culmináramos con éxito el trabajo de graduación y de igual manera agradecer a todas las personas del Centro Nacional de Registros que nos brindaron su apoyo y comprensión en especial Licda. María Silvia Guillen gracias por abrirnos las puertas y ponernos la guía correcta; de igual manera a todos los catedráticos quienes formaron parte integral a lo largo de mi formación académica: muchas gracias.”*

**Cristabel Magdalena Campos Perla**

*“Agradezco a Dios todopoderoso por siempre ser mi guía, por brindarme amor, perseverancia y sabiduría para poder lograr culminar mi carrera universitaria. A mis padres Omar Cardona Ponce y María Idalia Paredes de Cardona, por su cariño, comprensión y dedicación; a mis abuelos Ovidio Paredes y María Teresa, así como también a mi tío José Paredes por su apoyo incondicional, gracias por sus consejos, enseñanzas y por estar conmigo brindándome su ayuda en todo momento. A mis hermanas por su cariño y motivación que siempre me brindan, a mis amigos y mis compañeros de trabajo de graduación gracias por su amistad, en todo este tiempo de formación hemos compartido alegrías, preocupaciones, desvelos pero siempre unidos para lograr nuestro objetivo. A mis docentes por ser mis guías y mentores en el transcurso de mi carrera, a mi asesora del trabajo de graduación Licda. Margarita*

*Martínez por sus enseñanzas y su apoyo en la realización de esta investigación. Infinitas gracias a todos.”*

**Yancy Carolyn Cardona Paredes**

*“Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. A mis tres madres, un ángel que me cuida y dos que están conmigo, mi tío y familia por quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaron. Gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se lo debo a ustedes, también a mis compañeras de trabajo de graduación por estar conmigo desde un inicio en esta trayectoria que comenzó en un salón de clases y culminamos juntos, a los estimados catedráticos que fueron más que amigos en el proceso de mi desarrollo por sus enseñanzas y sus consejos, a mis compañeros de gremio “AEUS” (Acción de Estudiantes Universitarios Salvadoreños) por su apoyo, aprecio, cariño y mostrarme el verdadero compañerismo de una organización estudiantil, a cada uno de ustedes que tuve la oportunidad de conocer que llenaron mi vida de muchas alegría, amigos y colegas este logro es por todos ustedes ... sigamos adelante que la lucha es constante .”*

**Juan Pablo Marín**

# Índice

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO I .....	4
GENERALIDADES DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MODELO DE DESARROLLO DE RECURSO HUMANO, EN EL ÁREA DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES. ....	4
1. GENERALIDADES DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS.....	4
A. ANTECEDENTES .....	4
B. DEFINICIONES .....	6
C. OBJETIVO DE LA INSTITUCIÓN .....	6
D. MISIÓN.....	6
E. VISIÓN .....	7
F. VALORES .....	7
G. IMPORTANCIA .....	7
2. MARCO LEGAL DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR .....	8
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	10
A. ORGANIGRAMA GENERAL DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS. ....	10
10	
B. ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ADMINISTRACIÓN .....	11
C. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ADMINISTRACIÓN. ....	12
D. DESCRIPCIÓN DE MANUALES QUE CONFORMAN EL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS. ....	14
4. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	15
A. ERA DE LA INDUSTRIA CLÁSICA (1900-1950).....	15
B. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA. (1950-1990) .....	16
C. ERA DE LA INFORMACIÓN.....	16
5. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	17
A. DEFINICIONES .....	17
B. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS .....	17
C. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	18
D. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	18
E. SELECCIÓN DE PERSONAL .....	19
F. INDUCCIÓN DE PERSONAL .....	20
G. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	22
H. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	22
I. PRESTACIONES Y SERVICIOS .....	23
J. HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL .....	23

K.	ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.....	24
L.	BASES DE DATOS.....	24
6.	ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	24
7.	AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	25
A.	ANTECEDENTES AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	25
B.	CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	25
C.	OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	26
D.	ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	26
E.	MARCO NORMATIVO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	27
1.	<i>NORMAS PERSONALES</i> .....	27
2.	<i>NORMAS RELATIVAS A LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO</i> .....	27
3.	<i>NORMAS RELATIVAS AL INFORME</i> .....	28
F.	PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	28
1.	<i>ESTUDIO PRELIMINAR</i> .....	28
2.	<i>PROGRAMAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</i> .....	29
3.	<i>CIERRE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</i> .....	30
G.	FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	33
1.	<i>PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</i> .....	33
2.	<i>EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</i> .....	33
3.	<i>INFORME Y PLAN DE ACCIÓN</i> .....	34
4.	<i>SEGUIMIENTO</i> .....	34
8.	GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	34
A.	DEFINICIONES.....	34
B.	OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	35
C.	CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	35
1.	<i>AUDITORÍA INTERNA</i> .....	35
2.	<i>AUDITORÍA EXTERNA</i> .....	36
D.	TIPOS DE AUDITORÍA.....	37
E.	AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS ESPECÍFICAS .....	39
1.	<i>AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</i> .....	39
2.	<i>AUDITORÍA OPERACIONAL</i> .....	39
F.	TÉCNICAS DE AUDITORÍA .....	40
CAPÍTULO II .....		41
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MODELO DE DESARROLLO DE RECURSO HUMANO, EN EL ÁREA DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES .....		41
1.	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	41
2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	41
A.	GENERAL.....	42
B.	ESPECÍFICOS .....	42

3.	IMPORTANCIA .....	43
4.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	43
A.	MÉTODO CIENTÍFICO .....	44
B.	MÉTODOS AUXILIARES DEL MÉTODO CIENTÍFICO .....	44
1.	MÉTODO ANALÍTICO .....	44
2.	MÉTODO SINTÉTICO.....	44
3.	MÉTODO INDUCTIVO .....	45
C.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	45
1.	CORRELACIONALES .....	45
D.	TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
E.	FUENTE DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	45
1.	FUENTES PRIMARIAS.....	45
2.	FUENTES SECUNDARIAS .....	46
F.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	46
1.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN .....	46
2.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	47
G.	DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.....	47
1.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO .....	47
2.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA .....	48
5.	PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	49
A.	PROCESAMIENTO Y TABULACIÓN DE DATOS .....	49
B.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	50
6.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	50
A.	ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
B.	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
7.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.....	52
A.	ÁREA I :“PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN QUE EL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS APLICA CON BASE A COMPETENCIAS” (VER EN CUADRO N° 1).....	52
B.	ÁREA II: FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS”. (VER EN CUADRO N° 2) .....	56
C.	ÁREA III: “IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS.” (VER EN CUADRO N° 3) .....	60
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	64
1.	CONCLUSIONES .....	64
2.	RECOMENDACIONES.....	65
	CAPÍTULO III .....	67
	PROPUESTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MODELO DE DESARROLLO DE RECURSO HUMANO, EN EL ÁREA DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR. ....	67

<b>1. FASE PRELIMINAR.....</b>	<b>67</b>
<b>A. CONOCIMIENTO DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS.....</b>	<b>67</b>
1. <i>Antecedentes</i> .....	67
2. <i>Misión</i> .....	67
3. <i>Visión</i> .....	67
4. <i>Políticas Institucionales</i> .....	67
5. <i>Valores</i> .....	68
6. <i>Estrategias</i> .....	68
7. <i>Logo</i> .....	69
8. <i>Slogan</i> .....	69
<b>B. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA.....</b>	<b>70</b>
<b>C. PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA.....</b>	<b>70</b>
1. <i>Organigrama General</i> .....	71
<b>E. ALCANCE.....</b>	<b>71</b>
2. <i>Organigrama Dirección Humano y Administración</i> .....	72
<b>F. DESCRIPCIÓN DE MANUALES DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS.....</b>	<b>73</b>
1. <i>Política de Calidad</i> .....	73
2. <i>Reglamento Interno</i> .....	73
3. <i>Manual de Cargos y Funciones</i> .....	73
4. <i>Manual de Dotación del Talento</i> .....	73
5. <i>Manual de Gestión del Desempeño</i> .....	74
6. <i>Manual Inducción</i> .....	75
7. <i>Política y Sistemas de Gestión Integral de Recursos Humanos</i> .....	75
<b>G. EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....</b>	<b>76</b>
1. <i>ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS</i> .....	76
2. <i>PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</i> .....	77
3. <i>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</i> .....	78
4. <i>SELECCIÓN DE PERSONAL</i> .....	79
5. <i>INDUCCIÓN</i> .....	80
6. <i>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</i> .....	82
7. <i>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</i> .....	84
8. <i>PRESTACIONES Y BENEFICIOS</i> .....	86
9. <i>HIGIENE, SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL</i> .....	87
10. <i>ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS</i> .....	89
11. <i>BASE DE DATOS</i> .....	90
<b>H. MATRIZ DE RIESGO DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>90</b>
<b>I. PROGRAMAS DE MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS.....</b>	<b>90</b>
<b>“INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MODELO DE DESARROLLO DE RECURSO HUMANO, EN EL ÁREA DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.”.....</b>	<b>132</b>



**GLOSARIO .....134**  
**BIBLIOGRAFÍA .....139**  
**ANEXOS .....142**  
**ANEXO N° 1 .....142**  
**ANEXO N° 2 .....147**

## RESUMEN

Con el presente trabajo de investigación pretendemos abordar el problema que exhiben muchas instituciones de gobierno, El Centro Nacional de Registros tiene antecedentes de índoles administrativas en cuanto a la selección y contratación del personal en base a los antecedentes que mostraron la existencia de plazas fantasmas dentro de la institución, por lo que es necesario realizar una Auditoría de Gestión al Modelo de Desarrollo de Recurso Humano en el área de formación de competencias laborales.

Una vez el equipo de trabajo efectúa el primer contacto con el Director Ejecutivo de la organización, donde se evalúa la posibilidad de desarrollar la investigación determinándose como propósito principal, mejorar el Proceso Administrativo a través de hacer más eficiente, eficaz y como motor de la Gestión de Recursos Humanos que pretende medir los empleados y si cumplen con lo estipulado en los manuales que posee la Institución.

El objetivo fundamental de realizar la investigación de campo es diagnosticar la situación actual referente a la elaboración de una auditoría de gestión al modelo de desarrollo de recurso humano, mostrando los diferentes métodos y técnicas de investigación logrando examinar cada uno de los elementos del objeto de estudio para poder procesar y analizar la información en cuanto la recolección e interpretación de los datos obtenidos para elaborar las conclusiones correspondientes a la problemática en estudio con el propósito de dar solución a las deficiencias encontradas en la información obtenida referente a la realización de una auditoría de gestión al modelo de desarrollo de recurso humano en el área de competencias laborales.

Este método contribuirá a formar una base firme para la investigación con base en los pasos siguientes: la observación de un problema, la hipótesis, el diseño del estudio, el trabajo de campo (Recolección y procesamiento de datos), la forma de analizar los

resultados y la elaboración del respectivo informe. En la presente investigación se procede al análisis de cada una de las partes de manera individual, permitiendo esta división de información un análisis más exhaustivo de cada problema observado en el área de estudio.

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve.

Se concluye que los resultados obtenidos de la investigación han permitido conocer la situación actual del Centro Nacional de Registros, esto conlleva al ofrecimiento de soluciones que mejoren la gestión de recursos humanos y el proceso administrativo.

Luego de evaluar los riesgos de una auditoría de Gestión es necesario que el auditor elabore un informe y una guía de procedimientos prácticos y un informe para hacer cambios en las condiciones que mejoren la gestión de recursos humanos.

Se recomienda que la aplicación de una Auditoría de Gestión de Recursos Humanos deba realizarse anualmente con el fin de dar soluciones a los problemas identificados en la administración de la organización.

## INTRODUCCIÓN

El actual trabajo investigación busca perfeccionar el área del Talento Humano, elemento fundamental de toda organización cuya importancia es llevarla al éxito o fracaso.

Por lo tanto, al aplicar lo aprendido de varios años en la carrera de Administración de Empresas se pretende desarrollar un trabajo de investigación relacionado con una “Auditoría de gestión al modelo de desarrollo de recurso humano, en el área de formación de competencias laborales del Centro Nacional de Registros de la República de El Salvador.”

De acuerdo al **Capítulo I** se desarrolla un trabajo de investigación sobre las generalidades del Centro Nacional de Registros de la República de El Salvador y marco teórico de referencia sobre la auditoría de gestión al modelo de desarrollo de recurso humano, en el área de formación de competencias laborales, marco legal, clasificación y estructura, de la misma manera que se crea todo el marco teórico sobre la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos y el proceso administrativo.

Además se recolecta la información básica sobre la institución como su historia, misión, visión, objetivos, valores, servicios que ofrece y organigrama.

El **Capítulo II** da a conocer aspectos sobre el objeto de estudio, la metodología de investigación utilizada, importancia, procesamiento y presentación de datos recogidos con la Auditoría de Gestión al modelo de desarrollo del Recursos Humanos, realizado con su respectivo análisis de la situación actual, conclusiones y recomendaciones.

Y el **Capítulo III** contiene la propuesta apoyada en el Informe de Auditoría de Gestión que propone alternativas de solución a las deficiencias detectadas y una guía de procedimientos prácticos para su aplicación en la organización.

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MODELO DE DESARROLLO DE RECURSO HUMANO, EN EL ÁREA DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.

#### 1. GENERALIDADES DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS

##### A. ANTECEDENTES

Con el crecimiento de la población salvadoreña y sobre todo en el área metropolitana de San Salvador, se va generando una mayor demanda de los servicios que presta el Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas, una unidad integrada al Centro Nacional de Registros; ya que todas las personas buscan una seguridad jurídica de los bienes que poseen, convirtiéndose en una institución saturada de trabajo, que aún con todos los esfuerzos que se hacen, el Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas continúa con dificultades, de manera que no brinda una verdadera certeza jurídica, esto se ha vuelto frustrante, pues no ha sido posible sacar adelante el atraso registral o sea el darle inscripción rápida y oportuna a los documentos que le son presentados, situación por la que pasa el Registro de San Salvador donde cada sistema implementado, cada reforma ha sido burocrática para resolver el problema registral.

El Centro Nacional de Registros presenta políticas de calidad, en el servicio a brindar y es estar comprometido en satisfacer, conforme al ordenamiento jurídico, la demanda de los servicios y productos que generan el pueblo salvadoreño, en materia registral, catastral, geográfica y cartográfica, preocupados por la calidad de los mismos, a través de las mejoras continuas de los procesos e impulsando una gestión transparente, que contribuyen al desarrollo de nuestro país. <sup>1</sup>

La política de calidad en el desarrollo de la actividad que brinda el CNR se ve de alguna medida burocratizada; y el desempeño de los empleados en su puesto de trabajos un poco pausado ya que anualmente el CNR atiende aproximadamente solo el registro de la propiedad raíz e hipoteca a más de 490,472 solicitudes, de las cuales 281,135 son documentos y 209,337 son solicitudes de certificación<sup>2</sup>, a veces los trámites que se hacen son de varios días y se pierde la eficiencia del servicio.

Para el año 2009 en el Gobierno del Presidente Mauricio Funes Cartagena y el cambio en el director ejecutivo del Centro Nacional de Registros con el Lic. Fernando Arturo Battle Portillo, se da a conocer los

---

<sup>1</sup><http://www.cnr.gob.sv/>

<sup>2</sup>Memoria de labores CNR 2014

problemas internos que presentaba el CNR. En el año 2009 el director ejecutivo denuncia la problemática de las plazas fantasmas. Diversos son los nombres de ex funcionarios y parientes ligados a la dirigencia del partido ARENA que se beneficiaron de la corrupción que imperó en el Centro Nacional de Registros (CNR) hasta antes de junio de 2009.

Las 30 plazas que denunció el Lic. Fernando Arturo Battle Portillo, del Centro Nacional de Registros (CNR), entre los años 2002 y 2009, correspondieron en su gran mayoría a funcionarios o parientes del partido ARENA, lo que significaba al Estado una erogación de más de \$700 mil anuales. Según documentos de la Dirección de Desarrollo Humano y Administración del CNR, una de las plazas “fantasmas” era ocupada por Gloria Margarita Calderón Sol de Oñate, hermana del ex presidente Armando Calderón Sol.<sup>3</sup>

También Valentín Castro, alcalde de San Martín durante 12 años entre 1994 y 2006, luego de perder las elecciones municipales ingresó a la planilla de los contratados del CNR como asesor externo con un salario de \$2.100 dólares mensuales hasta mayo de 2009.

En el año 2012 recibieron la denuncia a un empleado del CNR por estafa, se le acusó de cambiar los mapas catastrales para favorecer a una persona. La compra fue legal y la propiedad fue registrada a nombre de la persona que la compró, según consta la escritura pública. El problema que impidió en ese año fue el mapa catastral del terreno fue cambiado sin motivo alguno en el Centro Nacional de Registros (CNR).<sup>4</sup>

La denuncia ha sido interpuesta por los delitos de falsedad material, falsedad ideológica, estafa agravada, uso de documentos falsos y actos arbitrarios; de acuerdo con el abogado querellante, el representante de la familia Zedán pagó a empleados del CNR para hacer el cambio del mapa catastral y la orden del cambio provino de la oficina de catastro de la institución en San Salvador, una orden superior.

El 26 de noviembre de 2012 el juez segundo de paz de Zacatecoluca dictó instrucción formal con medidas sustitutivas a la detención para los dos empleados de Centro Nacional de Registros, CNR, y dos particulares, acusados del delito de falsedad ideológica, y un abogado por falsedad documental agravada. Según el requerimiento fiscal los empleados de la institución se les implica haber ayudado a los hermanos Baires Huevo para apropiarse de un terreno propiedad del Estado, específicamente del Ministerio de Educación, ubicado en el Cantón Penitente Abajo de Zacatecoluca.

La hipótesis del Ministerio Público fiscal es que tanto Estrada como González Pérez utilizaron la clave de su jefe, dentro del sistema de computarización de CNR para crear un nuevo registro de inmueble propiedad del MINED.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.transparenciaactiva.gob.sv/>

<sup>5</sup> <http://www.laprensagrafica.com/Instruccion-con-medias-sustitutivas-para-empleados-CNR-de-Zacatecoluca>

El 31 de mayo de 2014 el Centro Nacional de Registros (CNR) es otra instancia pública que atestigua el impulso financiero que tuvo COSASE con la llegada al poder de Funes. Los balances financieros presentados por COSASE en el CNR demuestran que esta empresa, que nació con activos de \$3.1 millones, ahora cuenta con activos de \$11.7 millones.

El CNR también está entre los clientes de COSASE. La institución contrató los servicios de la empresa de Miguel Menéndez para que le brinde seguridad durante este año por \$451,548.00<sup>6</sup>. Esto se debió a favores que el director ejecutivo tuvo con el presidente Mauricio Funes Cartagena, lo cual llevó a ver todos los contratos de la seguridad privada que tiene el CNR.

La existencia de las plazas fantasmas se debió a una ineficiente gestión del recurso humano, ya que la mayoría de los trabajadores en los puestos ejecutivos eran designados por el director y por el presidente Mauricio Funes Cartagena, todo proceso para cubrir una plaza vacante en la institución era omitido y es donde violan el sistema de desarrollo desde la selección, capacitación, contratación del personal y en el mayor de los casos se omiten estos filtros por poner personas que apoyaron en la campaña política del partido ganador.

## **B. DEFINICIONES**

CNR: Centro Nacional de Registros unidad descentralizada del Ministerio de Justicia.

El CNR (Centro Nacional de Registros) será el encargado de asumir oportunamente las facultades y atribuciones que la ley confieren a la Dirección General de Registros, incluyendo el Registro de la Propiedad raíz e Hipotecas y el Registro de Comercio; y al Instituto Geográfico Nacional; actividades consideradas de interés nacional, por garantizar la seguridad jurídica sobre la propiedad y los derechos ciudadanos.

## **C. OBJETIVO DE LA INSTITUCIÓN**

Nuestro compromiso es brindar servicios y productos con excelencia.

## **D. MISIÓN**

Garantizar los principios de publicidad, legalidad y seguridad jurídica de los registros de propiedad raíz e hipotecas, de comercio, propiedad intelectual, garantías mobiliarias, cartográficas y catastrales, mediante

---

<sup>6</sup><http://www.laprensagrafica.com/2014/05/31/amigo-de-funes-acaparo-contratos-de-seguridad>

una gestión moderna, transparente, autosostenible, con calidad y comprometida con el desarrollo económico y social del país.

## **E. VISIÓN**

Ser líder en la prestación de servicios públicos.

## **F. VALORES**

1. **Excelencia:** Conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión institucional orientadas a superar constantemente los resultados de desempeño.
2. **Compromiso:** Asumir responsabilidades voluntariamente para el cumplimiento de los objetivos del CNR.
3. **Solidaridad:** Garantizar el acceso efectivo de los servicios institucionales a los más desfavorecidos.
4. **Transparencia:** Actuaciones apegadas a la ley, eficacia, eficiencia y responsabilidad.
5. **Probidad:** Actuar con integridad, rectitud y honradez.
6. **Legalidad:** Actuar con apego a la Constitución y a las leyes que nos rigen.
7. **Lealtad:** Actuar con fidelidad a los fines del Estado y a los de la institución.
8. **Equidad:** Imparcialidad en el trato con los usuarios y usuarias externos e internos.

## **G. IMPORTANCIA**

Es muy importante la realización de una Auditoría de Gestión para comprobar si se cumplen con las funciones que requiere cada cargo en el área de formación de competencias laborales con el propósito de emitir un informe a la institución y establecer el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la empresa y así verificar la administración y empleo racional del recurso humano y material ya que con dicha auditoría, permitirá constituirse como una herramienta fundamental para mejorar el desempeño de los empleados e impulsar el crecimiento de la institución.

Por lo tanto, es necesario realizar una investigación que permita realizar una auditoría de gestión al modelo de desarrollo de recurso humano, en el área de formación de competencias laborales del Centro Nacional de Registros de la República de El Salvador, para evaluar sistemáticamente el área de formación de competencias laborales con referencia a normas de la institución y con lo mismo dar un aporte significativo a la institución que le permita actualización y la mejora continua en sus procesos.



## **2. MARCO LEGAL DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR**

Con la creación y funcionamiento del CENTRO NACIONAL DE REGISTROS "CNR", por decreto Ejecutivo No.62, N° de Diario Oficial: 227, N° Tomo: 325 el Estado de El Salvador tiene una obligación garantizar el derecho de propiedad inmobiliaria y la posesión a todos los habitantes del país, y es deber del Estado la legalidad y proporcionar la seguridad jurídica a toda la población salvadoreña, por tal motivo se requiere de leyes, normas y reglamentos que cumplan con los objetivos del Estado salvadoreño y garanticen la seguridad jurídica de este.

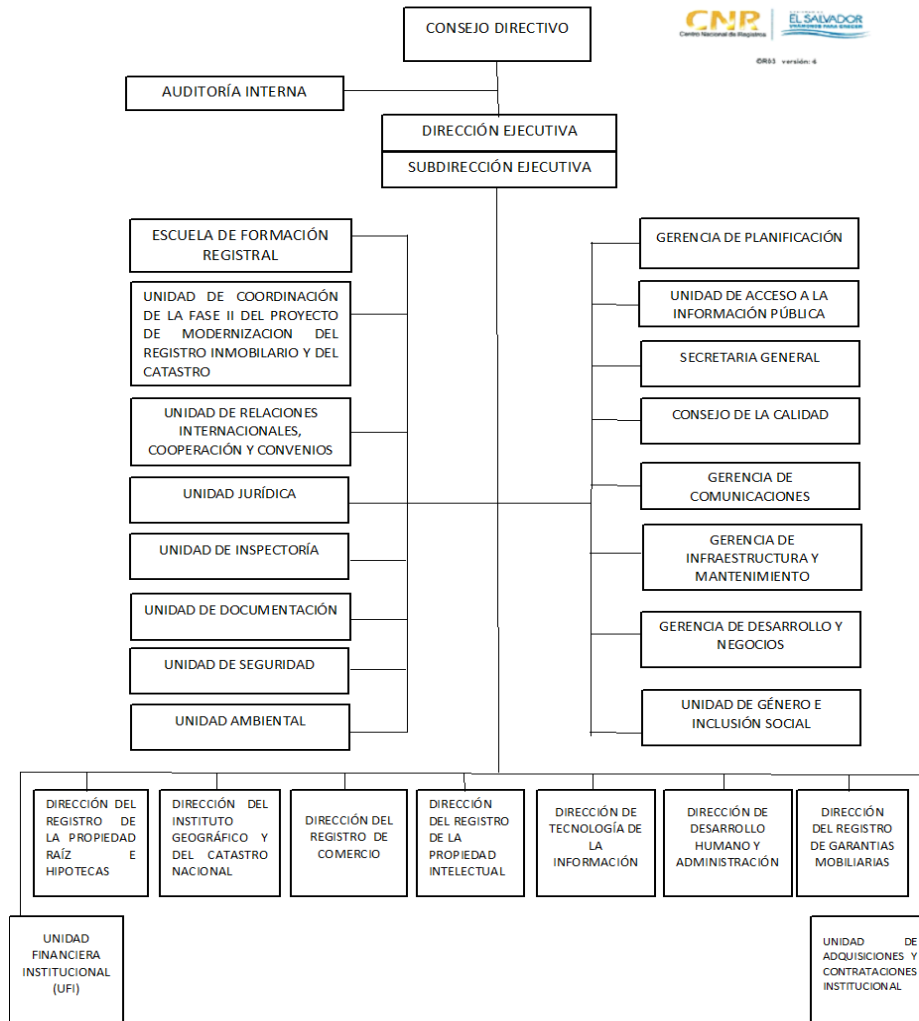
Algunas leyes que regulan al CNR y que son de vital importancia para su funcionamiento son las siguientes<sup>7</sup>:

<p>CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR 1983</p> <p>LEY DE REGISTRO DE GARANTÍAS MOBILIARIAS</p> <p>LEY DEL REGISTRO DE COMERCIO</p> <p>LEY ESPECIAL DE PROTECCIÓN AL PATRIMONIO CULTURAL DE EL SALVADOR</p> <p>LEY DE INGENIEROS TOPÓGRAFOS</p> <p>LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL.</p> <p>LEY SOBRE CONSTITUCION DE SOCIEDADES POR ACCIONES DE ECONOMIA MIXTA.</p> <p>LEY DE INVERSIONES</p> <p>LEY DE MARCAS Y OTROS SIGNOS DISTINTIVOS</p> <p>LEY DE PROCEDIMIENTOS UNIFORMES PARA LA PRESENTACION, TRÁMITE Y REGISTRO O DEPOSITO DE INSTRUMENTOS EN LOS REGISTROS DE LA PROPIEDAD RAIZ E HIPOTECAS,</p> <p>LEY DE REESTRUCTURACIÓN DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD, RAÍZ E HIPOTECAS</p>	<p>LEY DE PROPIEDAD INMOBILIARIA POR PISOS Y APARTAMENTOS</p> <p>LEY DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DEL REGISTRO SOCIAL DE INMUEBLES</p> <p>LEY DE CATASTRO</p> <p>LEY SOBRE TÍTULOS DE PREDIOS URBANOS</p> <p>CÓDIGO PENAL</p> <p>LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO</p> <p>LEY DE EXPROPIACIÓN Y DE OCUPACIÓN DE BIENES POR EL ESTADO</p> <p>LEY DE URBANISMO Y CONSTRUCCIÓN</p> <p>LEY DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTROS</p> <p>LEY DE PROCEDIMIENTOS UNIFORMES PARA LA PRESENTACIÓN, TRÁMITE Y REGISTRO, DEPÓSITO DE INSTRUMENTOS EN LOS REGISTROS DE LA PROPIEDAD RAÍZ E HIPOTECAS</p>
--	--

<sup>7</sup>[http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/centro-nacionalderegistros/information\\_standards/ley-principal-que-rige-a-la-institucion](http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/centro-nacionalderegistros/information_standards/ley-principal-que-rige-a-la-institucion)

### 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

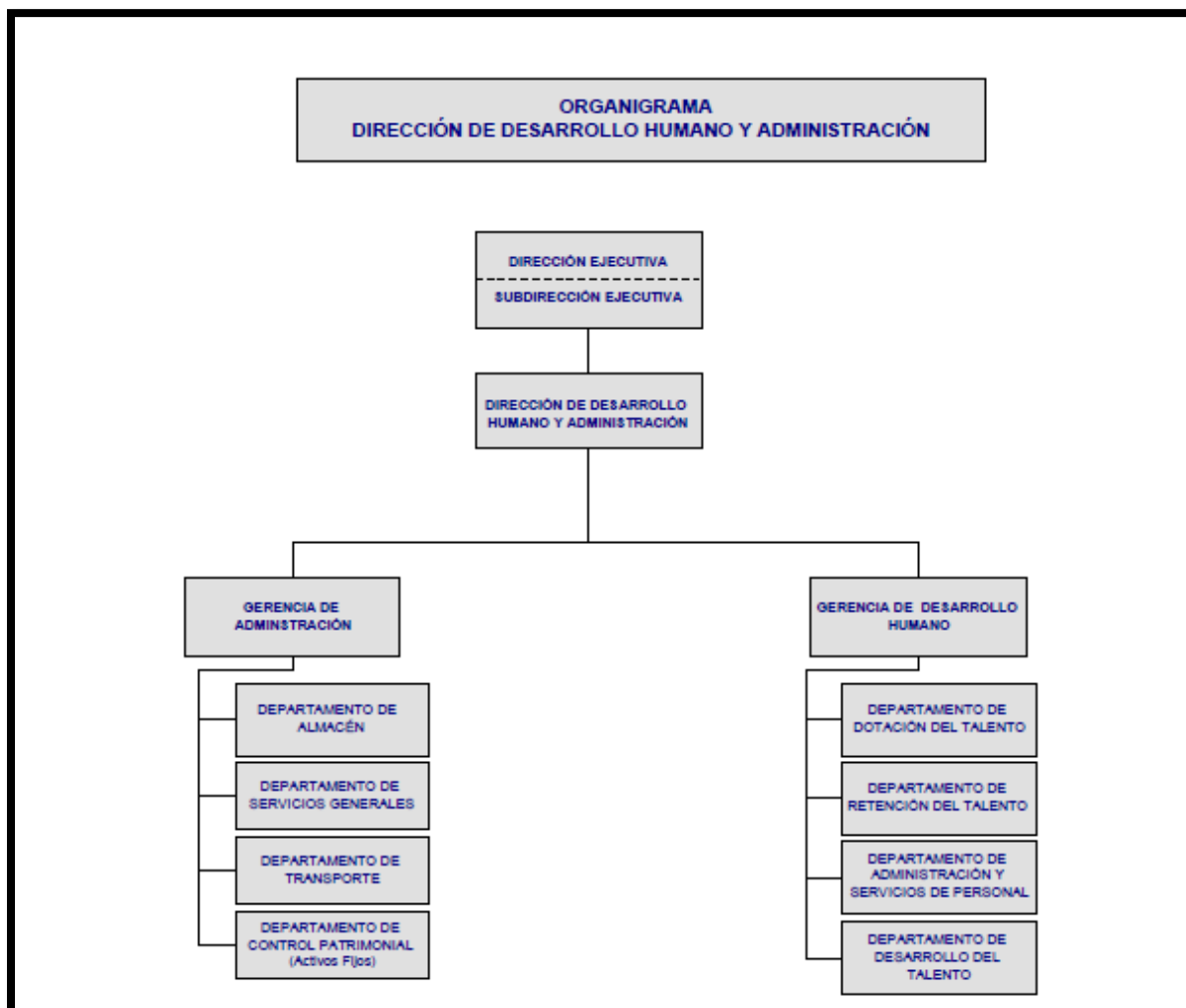
#### A. ORGANIGRAMA GENERAL DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS.



Aprobado por Consejo Directivo del Centro Nacional de Registros, según Acuerdo No.173 -CNR/2015.-Punto No.3, Sesión extraordinaria No.12 del 27/10/2015



## B. ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ADMINISTRACIÓN



Fuente: <http://www.cnr.gob.sv/2013/organigrama/>

### DESCRIPCIÓN GENERAL:

Dirigir y coordinar la administración de los recursos, gestionar los procesos administrativos, apoyar la logística institucional y operaciones de la Institución a fin de cumplir con las condiciones de trabajo en el CNR a nivel administrativo.

Así mismo, esta dirección es responsable de dirigir el desarrollo del Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos.

## **C. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ADMINISTRACIÓN.**

Dirección Ejecutiva: Esta comprendida por el Director General Rogelio Canales Chávez que se encarga de velar por el buen funcionamiento del Centro Nacional de Registros, a nivel del territorio salvadoreño.<sup>8</sup>

Subdirección Ejecutiva: La conforma la Abogada María Silvia Guillén que se encarga de darle seguimiento al buen desempeño del Centro Nacional de Registros.

Dirección de Desarrollo Humano y Administración: Dirigir y coordinar la administración de los recursos, gestionar los procesos administrativos, apoyar la logística institucional y operaciones de la institución, a fin de cumplir con las condiciones de trabajo en el CNR a nivel administrativo. Así mismo, esta dirección es responsable de dirigir el desarrollo del Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos.

Gerencia de Administración: Coordinar y controlar las distintas operaciones y procesos desarrollados en el ámbito administrativo.

Departamento de Almacén: Establecer un sistema adecuado para la conservación, administración y distribución de los bienes en existencia.

Departamento de Servicios Generales: Coordinar y supervisar las actividades relacionadas con la administración de los contratos por servicios y suministros del CNR.

Departamento de Transporte: Coordinar y controlar las actividades de servicio de combustible, transporte, y mantenimiento correctivo y preventivo de la flota vehicular del CNR

---

<sup>8</sup>[http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/centro-nacional-de-registros/information\\_standards/organigrama](http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/centro-nacional-de-registros/information_standards/organigrama)

Departamento de Control Patrimonial: Verificar y controlar el registro de bienes y su codificación, controlar los movimientos y verificaciones de inventarios, calcular la depreciación de los bienes del CNR y efectuar el proceso de descargo de bienes.

Gerencia de Desarrollo Humano: Administrar eficientemente el Sistema de Gestión Integral de los Recursos Humanos, así como la relación laboral, el bienestar laboral institucional y la administración de personal.

Departamento de Dotación del Talento: Proveer de forma oportuna y eficiente personal idóneo a las diversas Unidades de la Institución.

Departamento de Retención del Talento: Coordinar el mantenimiento de los inventarios de personal, así como las evaluaciones individuales del desempeño de los empleados y medir el clima organizacional del CNR a fin de retener al personal.

Departamento de Administración y Servicios de Personal: Proporcionar una atención efectiva a las diferentes Unidades del CNR, en las relaciones laborales que se establecen con el personal; así como en las prestaciones y beneficios para los empleados.

Departamento del Desarrollo del Talento: Coordinar la elaboración e implementación de programas de desarrollo y capacitación para el recurso humano del CNR.

#### **D. DESCRIPCIÓN DE MANUALES QUE CONFORMAN EL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS.**

El Centro Nacional de Registros cuenta con una serie de manuales para una mayor efectividad y eficacia a la hora de realizar sus actividades, entre ellos se encuentran:<sup>9</sup>

Reglamento Interno de Trabajo CNR: El reglamento tiene por objeto normar las relaciones laborales entre el Centro Nacional de Registros y el personal.

Manual de Organización y Funciones del Centro Nacional de Registros: El Manual de Organización y Funciones, describe las funciones principales y específicas que son realizadas en las diferentes unidades que conforman el CNR, reflejando la dependencia jerárquica y relaciones de autoridad del primer nivel de decisión, en el cual el Consejo Directivo y la Dirección Ejecutiva son la máxima autoridad de la Institución.

Manual de Organización: Este manual contiene la Estructura Básica Organizacional del CNR, una descripción general y número de empleados

Normas Técnicas de Control Interno: Normas Técnicas de Control Interno son guías generales que tienen como finalidad coadyuvar a que el Centro Nacional de Registros cumpla los siguientes objetivos: Lograr efectividad, eficiencia, eficacia, economía y transparencia en las operaciones, para que las actuaciones institucionales se realicen siempre apegadas a la Ley; obtener confiabilidad y oportunidad de la información; y cumplir con las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

---

<sup>9</sup>[http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/centro-nacional-de-registros/information\\_standards/manuales-basicos-de-organizacion?page=2](http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/centro-nacional-de-registros/information_standards/manuales-basicos-de-organizacion?page=2)

#### **4. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Para tener un conocimiento más certero es de mucha importancia conocer que es la Gestión de Recursos Humanos, cómo ha surgido y cómo ha evolucionado durante la historia. La Gestión de Recurso Humano (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargo gerenciales relacionado con el personal o recurso humano, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño. Las ARH es una de las áreas más afectada por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. El siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Es un siglo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pensar de los cambios acelerados de las últimas décadas. Sin duda alguna, los cambios y transformaciones que acontecieron en este siglo marcaron indeleblemente la manera de Administrar a las Personas. En este sentido, durante el siglo XX podemos distinguir tres eras de organizaciones diferentes: la era industrial clásica, la era neoclásica y la era de la información<sup>10</sup>.

##### **A. ERA DE LA INDUSTRIA CLÁSICA (1900-1950)**

Dentro de esta concepción, la administración de las personas recibía la denominación de relaciones industriales. Los Departamento de Relaciones Industriales (DRI) actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (Capital y Trabajo) para evitar los conflictos laborales, como así las dos partes fuesen compartimiento estanco. En la industrialización clásica surgen los antiguos Departamentos de Personal y, posteriormente, los Departamentos de Relaciones Industriales. Los primeros eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencia legales respecto al empleo: admisión a través de contratos individual, inscripción en la nómina, contabilidad de las horas de trabajo para el pago, llamadas de atención y medidas disciplinarias por el incumplimiento del contrato, contabilidad de días festivos, etc.

---

<sup>10</sup>López Amaya Shirley Lisseth, Guzmán Carranza Luis Miguel, Velásquez Villatoro, Yanira Ivette, "Diseño de un sistema de gestión de recursos humanos para mejorar la eficiencia administrativa del personal de la alcaldía municipal de la ciudad de sesori departamento de San Miguel" Universidad Nacional de El Salvador, Pag.26-28



## **B. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA. (1950-1990)**

Periodo que va de la década de 1950 a la de 1990. Se inició después de la Segunda Guerra Mundial cuando el mundo empezó a cambiar con más rapidez e intensidad. La velocidad del cambio aumentó de manera progresiva. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y de este al internacional, acentuando la competencia entre las empresa. En la industrialización neoclásica surgen los Departamentos de Recursos Humanos, que sustituyen los antiguos Departamentos de Relaciones Industriales. Además de las tareas rutinarias y burocráticas, los denominados DRH desarrollan funciones operacionales y tácticas como órganos prestadores de servicio especializados. Se encargan del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación, la remuneración, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, y muestran diversos grados de centralización y monopolio de estas actividades.

## **C. ERA DE LA INFORMACIÓN**

En los años 90's en esta época aparece la Gestión del Talento Humano. Este equipo sustituye los Departamento de Recurso Humano y Gestión de Personas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación, mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes en línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas. Los equipos de Recurso Humano proporcionan consultoría interna para que el área pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agente activo e inteligente que ayudan administrar los demás recursos organizacionales.

## 5. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### A. DEFINICIONES

#### GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Según Chiavenato: Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.<sup>11</sup>

Bauzá y Bello (2003) plantean que: “El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permiten materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades, con la visión del hombre como el recurso fundamental para el cumplimiento de su proyección estratégica”.

Según Juan Carlos Rodríguez Serrano: La Gestión de Recursos Humanos debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización.

### B. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

Para ser eficiente, la administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información, con el objetivo de diseñar puestos, reclutar y contratar al personal según sus necesidades.

Antes de realizar el análisis de puestos es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa a efectuarlo. Una vez que los empleados comprenden el objetivo de obtener información para el análisis de puestos, se puede:

- Identificar los puestos que es necesario analizar.
- Desarrollar un cuestionario para el análisis de puesto.
- Obtener información para el análisis de puesto.
- Identificación del puesto.

---

<sup>11</sup>Idalberto Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, Editorial McGraw-Hill. 2002, Pág. 95.

Antes de obtener información los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones, el analista tal vez utilice listas derivadas de registros de la nómina, de organigrama y de discusiones con los trabajadores y supervisores.

El diseño de puestos es una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado, a continuación se detallan<sup>12</sup>:

Resumen del puesto y sus responsabilidades: En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

Condiciones en las que se realiza el cargo Aprobaciones: Es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que han participado en su elaboración.

Especificaciones del puesto: Constituye un inventario de características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor.

### **C. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas esté disponible cuando y donde se necesite. La planeación de recursos humanos implica lograr que coincidan la provisión interna y externa de personal con los puestos vacantes pronosticados en la organización en un periodo específico<sup>13</sup>.

### **D. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Es el proceso para identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de las organizaciones.<sup>14</sup>

El reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup>Cubias Lazo Elizabeth Maribel, Platero Rene Adalberto "Diseño de un Plan administrativo para la gestión de talento humano en la organización no gubernamental: Asociación Intersectorial para el desarrollo económico y el progreso social (CIDEP), ubicada en el municipio de San Salvador" pág. 20

<sup>13</sup> R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson Prentice Hall, Novena edición, Pág. 99

<sup>14</sup> Wherter, Jr. William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Quinta edición. México, año 2002 Pág. 23.

<sup>15</sup>Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Quinta edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, año 2,002 Pág. 9

Entonces se define que reclutamiento es interesar a los candidatos para llenar las vacantes dentro de una empresa.

Existen dos tipos de reclutamiento:

- Reclutamiento Externo: Se iniciará acudiendo a las posibles fuentes ajenas a la organización exponiendo lo que se ofrece (puesto de trabajo, posibilidades profesionales y económicas, organización ofertante, etc.) y lo que se requiere (titulación académica, edad aproximada de preferencia, sexo preferible, experiencia laboral, etc.).
- Reclutamiento Interno: En cuanto al reclutamiento interno en la organización que trata de cubrir la vacante mediante la promoción de empleados y a su servicio (fijos o temporales) efectuando un movimiento (funcional o geográfico) vertical, horizontal o en diagonal y que puede que comprenda algún tipo de promoción, es otra posibilidad<sup>16</sup>.

El objetivo de reclutar es determinar las necesidades presentes y futuras de reclutamiento partiendo de los datos obtenidos por la planificación de RR.HH. y el análisis de puestos de trabajo y así suministrar un número de personal cualificado a un mínimo coste para atender a las necesidades de la organización.

## **E. SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección de personal es la elección del individuo adecuado para puesto adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los puestos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.<sup>17</sup>

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y se presenta luego del reclutamiento. Este y la selección de personal son las fases de un mismo proceso, consecución de recursos humanos para la organización. “El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup>Gelabert, Miquel Porret; Gestión de personas;2014; 6ª Edición; Editorial ESIC; Pág. 154

<sup>17</sup>Wherter, Willian B. y Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, México D.F, año 2000.

<sup>18</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Editorial McGraw Hill, Colombia, año 2,000

La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al puesto ofrecido y desempeñarlo bien.

La selección de personal dentro de la empresa, como ya se dijo en la introducción, debe estar inserta dentro de su planificación estratégica, ya que en ella<sup>19</sup>:

- Se trasladan los objetivos estratégicos a objetivos tácticos.
- Se realiza una autoevaluación de la empresa, de sus fortalezas, debilidades, cultura, etc.
- Se lleva a cabo una evaluación del entorno externo de la empresa.
- Se determina el tipo y cantidad de capital intelectual necesario, en función de los objetivos empresariales previstos.

## **F. INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando este es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal<sup>20</sup>.

La inducción de los empleados tiene como propósito el que este se adapte lo mejor posible y en el menos tiempo al puesto para el cual se le contrato, a los compañeros y a las características del organismo. En otras palabras, se orientará al nuevo trabajador para que comprenda cómo debe realizar su trabajo para que pueda asumir el papel que le corresponde dentro del grupo y para crear en él una actitud favorable hacia la organización.

### **Etapas de la Inducción**

Así mismo es necesario conocer las etapas de la inducción en la siguiente forma:

Primera Etapa: Se proporciona información general acerca de la organización. El departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión

---

<sup>19</sup> Equipo Vértice Selección de Personal, Impreso en España, 1ª ed., año 2007, Pág. 2

<sup>20</sup> Salvador Mercado, Administración aplicada, Segunda edición, Editores Grupo Noriega, Pág. 429

panorámica de la empresa, hacen un repaso de las políticas, procedimientos y sueldos de la organización. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

Segunda Etapa: En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y la presentación a los otros empleados para que conozcan.

Tercera Etapa: Implica la evolución y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar algunas dudas que se le puedan presentar. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectuó esta tercera etapa tan importante.

- La estructura de una inducción se determina, en forma general, de la siguiente manera:
- Bienvenida (Carta Firmada por el Director, Gerente, el dueño si es posible).
- Nuestra historia.
- Nuestros productos o servicios.
- Código de conducta de los integrantes de la organización.
- Carta de la organización general o por departamento.
- Mapa de las oficinas y de la organización.
- Puestos de los directivos, departamentales y jefes que los ocupen.
- Políticas del personal.
- Reglas principales o normas (Darles un carácter más bien de información que de ordenes).

El trabajo, observaciones generales acerca del departamento, su organización, personal, tipo de trabajo a realizar, horarios, salarios y oportunidades para la promoción.

Es evidente entonces que la inducción es la información programada en forma sistemática<sup>21</sup>.

Es aquí donde el trabajador empieza a comprender, conocer, aceptar valores y políticas que tiene una empresa.

---

<sup>21</sup>Alfredo Barquero Corrales, Administración de Recursos Humanos, Editorial Universidad Estatal a distancia, Primera edición Costa Rica Julio 1987, Pág. 59

## **G. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Es un proceso educacional de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y sistemática mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas o relacionadas al trabajo y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral<sup>22</sup>.

Puede definirse entonces la capacitación como un proceso que se aplica de manera sistemática y organizada a través del cual se procura que las personas adquieran conocimientos, habilidades y actitudes; y sus objetivos se encuentran directamente relacionados con los objetivos de la empresa.

## **H. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación de desempeño es una técnica para gerenciar, dirigir y supervisar el comportamiento de las personas en las organizaciones, pero no es un fin en sí mismo. Es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos dentro de la organización, aumentar su desarrollo personal y profesional.

Esta evaluación no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del empleado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado, el evaluado debe saber no solo acerca del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá implementarse este.

Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento. Para, en consecuencia, poder establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Dessler, Gary; Administración de personal, sexta edición, Prentice Hall, pág. 238

<sup>23</sup> Boland, Lucrecia; Carro, Fernanda; Funciones de la Administración; 2007; Editorial de la Universidad Nacional del Sur; Pág. 144

## I. PRESTACIONES Y SERVICIOS

Según Manuel Osorio, la palabra prestación significa: “objeto o contenido de un deber jurídico. Equivale a dar, hacer o no hacer. Dícese de la cosa o servicio exigido por una autoridad, o convenido en un pacto. También la cosa o servicio que un contratante promete a otro.”<sup>24</sup>

Las prestaciones y servicios son aquellos derechos de los que goza el trabajador respecto a su patrono, constituyendo beneficios extras al salario estipulado, los cuales pueden ser de carácter económico, cultural, social o como servicio gratuito; teniendo la finalidad inmediata de mejorar la productividad del trabajador para con su patrono, y la mediata de dignificar la condición de vida del trabajador, toda vez que se mantenga vigente la relación laboral<sup>25</sup>.

## J. HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

Conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta sus labores.<sup>26</sup>

Los objetivos de la Higiene Ocupacional van enfocados a la salud de los trabajadores, y entre los principales se pueden citar:

- Buscar eliminar las causas de enfermedades derivadas del desempeño de las actividades productivas en los trabajadores.
- Reducir los efectos dañinos provocados por el trabajo en personas enfermas o con problemas físicos, mejorando así su calidad de vida.
- Promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas sus profesiones.
- Prevenir todo daño causado a la salud de estos por las condiciones de trabajo.
- Colocar y mantener al trabajador en un empleo acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y; en resumen, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo.

---

<sup>24</sup> OSSORIO, M. “Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales”, actualizada por Guillermo Cabanellas de las Cuevas, 27 edición, Editorial Heliasta, Buenos Aires, Argentina, 2000, pág. 790

<sup>25</sup> Santamaría Hernández Mayra Beatriz, Barrera Padilla Héctor Armando, “Prestaciones Laborales del trabajador doméstico en El Salvador” Universidad Nacional de El Salvador, Mayo 2012, Pág. 109 y 112.

<sup>26</sup>Idalberto Chiavenato; Administración de Recursos Humanos, 2002, Quinta Edición, Pág. 76.



## **K. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS**

Es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud del contrato de trabajo.

La administración de salarios se define como el proceso de la administración de personal que, mediante la jerarquización de los puestos de la organización en cuanto a su importancia relativa (al compararlos entre sí), permite remunerar con equidad a sus ocupantes, en lo que se refiere a la organización interna, y que mediante la correlación de dicha jerarquización con el estudio del mercado de trabajo, posibilita hacerlo competitivamente en relación con lo externo<sup>27</sup>.

## **L. BASES DE DATOS**

Esta actividad consiste en que dentro de las empresas se debe contar con un registro que posea la información actualizada contenida en los expedientes de los trabajadores. Es decir el control se basa en información obtenida mediante el procesamiento de datos. A partir de estos, puede planearse un sistema de información de recursos humanos como base para la toma de decisiones respecto de las personas. Dado que el área de RRHH es responsabilidad de línea y función de staff, es necesario que todas las jefaturas tengan información coherente acerca de sus subordinados.<sup>28</sup>

## **6. ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La evolución del concepto de Administración de los Recursos Humanos surge a partir de los años noventa donde se da inicio a un nuevo término: La auditoría de Gestión de Recursos Humanos (GRH), la cual constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Todo proceso integrador que concentra lo que tradicionalmente se maneja por separado en áreas como: personal, capacitación, asignación de funciones, salarios, protección e higiene, necesita de herramientas de control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, se origina la concepción de realización de Auditoría de Gestión de Recursos Humanos como mecanismo efectivo de control.

---

<sup>27</sup>Vadillo Sergio, Administración de Remuneraciones, Editores Grupo Noriega, Pág. 12 y 13

<sup>28</sup>Boland, Lucrecia; Carro, Fernanda; Funciones de la Administración; 2007; Editorial de la Universidad Nacional del Sur; Pág. 144

No sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción, motivación laboral y lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno.

## **7. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **A. ANTECEDENTES AUDITORÍA DE GESTIÓN**

El origen de la auditoría de gestión se remonta a la década de los años 30 y 40 en Estados Unidos debido al crecimiento del gobierno federal, con el objetivo de determinar que las agencias del gobierno federal gastaran y controlaran con propiedad sus asignaciones y cumplieran con las leyes respectivas.

En la década de 1950 el congreso de Estados Unidos comenzó a solicitar información sobre el desempeño de la administración en las diversas agencias federales, La Contraloría General de Estados Unidos desarrollo la capacidad de evaluar las deficiencias en la administración de tales agencias “la Contraloría General de los Estados Unidos ha sido la entidad que ha contribuido con este tipo de auditoría de gestión”

Inicialmente se puede definir la auditoría de gestión con una forma de controlar la actividad administrativa ya que de esta forma se evalúa la adecuada utilización de los recursos para el logro de los objetivos. En los años 1980 la auditoría de gestión se conocería como o daría a conocer con el nombre de “control de gestión”.

La auditoría de gestión es un enfoque totalmente distinto a otros tipos de auditoría debido a que no evalúa solamente el control de gestión sino también el control interno de la entidad para salvaguardar sus activos. Se puede decir que una auditoría de gestión implica una auditoría administrativa al evaluar la calidad de la administración, y una auditoría operacional centrada en la calidad de las operaciones.

### **B. CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

- Concepto

“la auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales;

su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección...”<sup>29</sup>

- Naturaleza.

La naturaleza de la auditoría de gestión es de tipo gerencial debido a que actúa como una herramienta para la calidad en la administración, mediante ella se establece deficiencias y plantea soluciones concretas para su tratamiento, lo cual permite establecer políticas y estrategias en la entidad auditada.

### **C. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Algunos de los objetivos generales de la auditoría de gestión están:

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han asignado.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas en la entidad han sido logrados.
- Comparar la adecuada utilización de los recursos de la entidad.
- Determinar si es adecuada la organización de la entidad.
- Emitir una opinión sobre la gestión realizada por una entidad.

### **D. ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Para determinar el alcance de una auditoría de gestión se debe tomar en cuenta las circunstancias particulares de cada entidad, al implementar la ejecución esta ha de ser extensiva y adaptada al área que de desea examinar. De esto se pueden establecer determinados enfoques al trabajo realizado en la auditoría de gestión:

- Auditoría de la gestión global de la empresa.
- Auditoría de la gestión del sistema comercial.
- Auditoría de gestión del sistema financiero.
- Auditoría de gestión de compras e inventario.
- Auditoría de gestión de ventas.
- Auditoría de gestión de los recursos humanos.
- Auditoría de gestión de informática.
- Auditoría de gestión de sistemas administrativos.

---

<sup>29</sup>Blanco Luna, Yanel; Reingeniería y gestión empresarial, 1997, Pág. 22

Además para determinar el alcance de la auditoría de gestión se han de tomar en cuenta otros factores tales como: recursos necesarios, tiempo transcurrido desde la última auditoría y los resultados de la misma.

## **E. MARCO NORMATIVO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

El marco normativo de la auditoría de gestión se clasifica en:

- Normas generales o personales,
- Normas relativas a la realización del trabajo,
- Normas relativas al informe.

### **1. NORMAS PERSONALES**

Estas normas son aplicables indistintamente del tipo de auditoría que se efectúe ya que regulan la conducta del auditor respecto a su profesionalismo, capacidad, independencia mental y discrecionalidad, estos lineamientos básicos le permiten al auditor garantizar a sus clientes los servicios que le sean requeridos, entre este tipo de normas aprobadas por el Instituto Americano de Contadores Públicos se destacan:

- “El examen debe llevarse a cabo por una persona o personas que tengan el entrenamiento técnico y la capacidad profesional como auditores”.
- “En todos los asuntos relacionados con el trabajo encomendado, el o los auditores mantendrán una actitud mental independiente”.
- “Se ejercitara el cuidado profesional en la ejecución del examen y en la preparación del informe”.

### **2. NORMAS RELATIVAS A LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO**

Estas normas están enfocadas a realizar un apropiado desarrollo del examen de auditoría, abarcando desde la planificación del examen de auditoría, la ejecución y finalización del mismo. Dentro de estas normas están:

- Se debe planificar adecuadamente el trabajo.
- Se debe supervisar y orientar al personal que está involucrado para que el trabajo sea realizado apropiadamente.
- Se debe evaluar el sistema de control interno y los controles de gestión relevantes para la auditoría.
- Se debe obtener evidencia suficiente, competente y relévate que sustente la opinión profesional del auditor.

### **3. NORMAS RELATIVAS AL INFORME**

Estas normas se refieren a los requisitos que debe cumplir el informe de auditoría de gestión:

- El informe debe ser oportuno, conciso y veraz.
- Debe contener los antecedentes y las motivaciones del área auditada.
- Contener la información general incluyendo cargos, responsables, áreas de ejecución y la gestión realizada por los mismos.
- Se debe incluir en el informe los objetivos de la auditoría, el alcance y metodología empleada.
- Mencionar los puntos fuertes y los puntos débiles detectados, así como la evaluación de la eficiencia, eficacia, y el grado de economía con que han sido utilizados los recursos.
- Indicar las conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos observados así como las respectivas recomendaciones.
- Observaciones o comentarios de los responsables del área auditada.

## **F. PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **1. ESTUDIO PRELIMINAR**

En la fase de la planeación de la auditoría de gestión se determinan los objetivos de se pretenden alcanzar en la auditoría.

Es necesario que el auditor se familiarice con el área, sistema u operación a auditar, ese conocimiento le permitirá determinar el nivel de riesgo y valorar la materialidad de los hallazgos, para ello el auditor debe acudir tanto a fuentes externas como internas valiéndose de diversas técnicas tales como:

- Recopilación y revisión de antecedentes gerenciales económicos, financieros, técnicos, Etc. Del sector y del negocio en particular.
- Entrevistas con la alta gerencia, considerando la clase de gerencia a evaluar.
- Consulta de documentación e información.
- Verificación ocular.

El auditor deberá también evaluar el sistema de control interno y de gestión, con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas adoptados y determinar el nivel de confianza de tales sistemas.

La evaluación del control de gestión se refiere a verificar la existencia de métodos que aseguren el uso eficiente y económico de los recursos, el cumplimiento de objetivos y metas de operaciones y programas. Para evaluar la gestión se deben tener en cuenta algunos aspectos tales como: la existencia de un sistema de planificación, la identificación de una serie de objetivos específicos que de alcanzarse podrán aumentar significativamente la eficiencia de la organización, revisar los objetivos para estar seguro que estos encajan en la misión de la entidad y estos se pueden alcanzar en un tiempo dado con los recursos asignados.

Al evaluar el control interno y de gestión el auditor debe determinar las áreas críticas, para ello se debe tomar en cuenta o consideración cierto tipo de antecedentes tales como:

- Requerimientos de los objetivos del ente.
- Importancia relativa de cada área.
- Resultados de otras auditorías.
- El resultado de la evaluación del control interno y de gestión.

## **2. PROGRAMAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

En la última fase de la planificación de la auditoría se confeccionan los programas de auditoría con los cuales se pretende reunir la evidencia suficiente, pertinente, y válida para sustentar la opinión sobre la gestión empresarial.

La elaboración de los programas de auditoría de gestión es de tipo especial, pues se requiere que los profesionales tengan sólidos conocimientos en el área financiera y en la evaluación de procesos y procedimientos administrativos.

En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad, sin embargo se pueden establecer diferentes enfoques que se le pueden dar al trabajo dentro de un plan general en las áreas que conforman una entidad.

Cada programa de trabajo establecido para un área de trabajo posee un objetivo específico o varios, por ello cada programa tiene definidos procedimientos para la evaluación de la gestión.

En una auditoría de gestión los programas de trabajo pueden estar sometidos a ciertos enfoques en las áreas que integran la entidad:

- Área de finanzas
- Área de ventas
- Área de inventarios
- Área de procesamiento electrónico de datos
- Área de créditos y cobros

- Área de compras
- Área de recursos humanos

Cada programa de trabajo de auditoría de gestión produce información, la cual ha sido recolectada mediante los procedimientos definidos para ese programa y en función del objetivo establecido en dicho programa.

### **3. CIERRE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **i. EL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La forma del informe de auditoría de gestión este determinado por el tipo de empresa, su actividad económica y de las áreas sujetas a estudio.

El informe de auditoría de gestión es totalmente distinto al de auditoría de estados financieros, "...debería esperarse que el informe de auditoría de gestión contenga y presente dentro de su contenido todas aquellas situaciones relevantes encontradas en cada una de las áreas examinadas, además de proponer las alternativas de solución más viables y que a juicio del profesional que practicó el estudio sean las más efectivas para contrarrestar las deficiencias y mejorar los procesos y procedimientos de cada área de la entidad"

#### **ii. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

##### **a) Identificación:**

- Nombre de la entidad auditada
- Periodo que comprende el estudio
- Tipo de auditoría o examen practicado
- Numero de informe
- Responsables de haber realizado el estudio

##### **b) Detalles de los objetivos, alcance y metodología de la auditoría**

##### **c) Cuerpo del informe:**

- Enfoque y orientación del estudio
- El alcance de la auditoría y las principales áreas sujetas a examen
- Descripción del entorno del ente auditado
- Métodos utilizados para el desarrollo del examen de auditoría

- Determinación específica de las áreas críticas detectadas
  - Un detalle o descripción de la evaluación practicada a los niveles gerenciales y administrativos de la empresa
- d) Conclusiones y recomendaciones

### iii. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Parámetro de medición que permite dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos de la actividad institucional.<sup>30</sup>

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

---

<sup>30</sup><http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#ixzz429v3Y4LM>

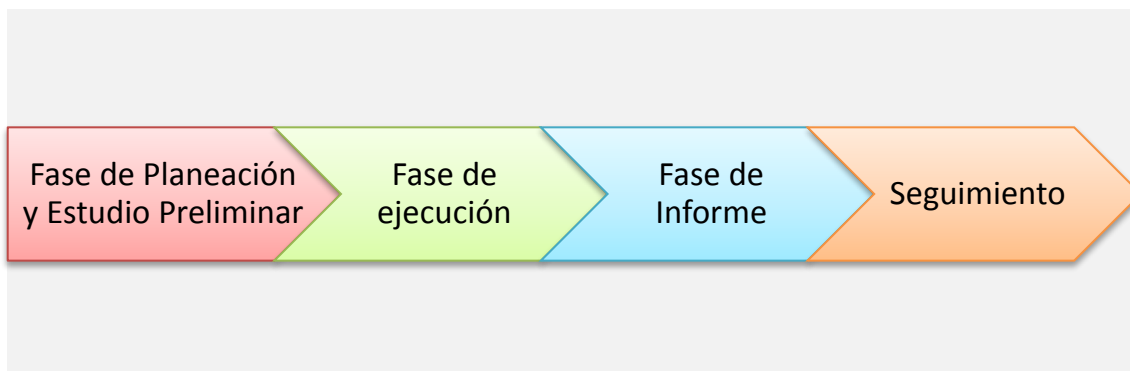


#### iv. MEDICIÓN DE LOS FACTORES DEL DESEMPEÑO.

- **Calidad de trabajo:** Se refiere al desarrollo de las actividades sin errores, a prestación de servicios de acuerdo a los estándares requeridos por el cliente.
- **Cantidad de trabajo:** Se refiere a la cantidad de trabajo que se puede medir según el área y el tipo de actividad que desarrolla.
- **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Abarca los principios, los conceptos, las técnicas, así como las destrezas para ejecutarlo.
- **Iniciativa:** Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- **Relaciones con los compañeros:** Es la cualidad de mantener adecuadas relaciones con subordinados, superiores y compañeros, o clientes internos y externos, el grado para fomentar la participación e integración del personal.
- **Liderazgo:** Es la dirección y desarrollo de los subordinados, el tipo de autoridad que ejerce y los objetivos que logra con su equipo de trabajo, la forma como asigna las tareas, motiva al personal y alcanza los resultados.
- **Responsabilidades:** Es el compromiso que muestra con sus obligaciones, el grado de cumplimiento con sus tareas, si asume sus obligaciones, actúa en todo momento a favor de la empresa. Mantiene bien cuidado los bienes, enseres, dinero a su cargo y controla al personal a su cargo.
- **Puntualidad:** Evalúa la exactitud con que cumple los plazos, las horas de llegada y salida dentro del horario de trabajo, así como su índice de asistencia e inasistencia.

## G. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.<sup>31</sup>

FIGURA N° 5



Fuente: [www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ven\\_pres\\_aud\\_ges\\_2014.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_pres_aud_ges_2014.pdf)

### 1. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, es el conocimiento global de la empresa por parte del auditor en donde se determina el alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias, metodologías y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto.

### 2. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

El objetivo de esta etapa es obtener y analizar toda la información del proceso que se audita, con la finalidad de obtener evidencia suficiente, competente y relevante, es decir, contar con todos los elementos que le aseguren al auditor el establecimiento de conclusiones fundadas en el informe acerca de las situaciones analizadas en terreno, que entre otras incluyan: el nivel efectivo de exposición al riesgo; las causas que lo originan; los efectos o impactos que se podrían ocasionar al materializarse un riesgo y, en base a estos análisis, generar y fundamentar las recomendaciones que debería acoger la administración.

<sup>31</sup><http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#ixzz429v3Y4LM>

### **3. INFORME Y PLAN DE ACCIÓN**

Es el resultado de la información, estudios, investigación y análisis efectuados por los auditores durante la realización de una auditoría, que de forma normalizada expresa por escrito su opinión sobre el área o actividad auditada en relación con los objetivos fijados, señalan las debilidades de control interno, si las ha habido, y formula recomendaciones pertinentes para eliminar las causas de tales deficiencias y establecer las medidas correctoras adecuadas.

### **4. SEGUIMIENTO**

Verificar el cumplimiento del plan de implementación de las recomendaciones de acuerdo con los plazos acordados y el cumplimiento del plan de implementación de las recomendaciones de acuerdo con los plazos acordados, verificar que se hayan elevado los niveles de eficiencia, eficacia y economía a raíz de esa implementación.

## **8. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **A. DEFINICIONES**

- **AUDITORÍA:** Es un proceso sistemático que tiene como finalidad obtener y evaluar objetivamente evidencias, sobre aquellas afirmaciones relacionadas con los actos y eventos de carácter económico, para poder determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos para luego informar sobre aquellos resultados a las personas que lo necesiten.
- **AUDITORÍA DE GESTIÓN:** Consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en la empresa y posibles soluciones. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.
- **AUDITORÍA DE GESTIÓN:** Su objetivo es evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, así como el desempeño de los servidores y funcionarios del Estado, respecto al cumplimiento de las metas programadas y el grado en que se están logrando los resultados o beneficios.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup>[http://www.siggen.gov.ar/red\\_federal/pdfs\\_red/Power-EVALUACION-y-AUDITORIA-SIGEN-18-5-12.pdf](http://www.siggen.gov.ar/red_federal/pdfs_red/Power-EVALUACION-y-AUDITORIA-SIGEN-18-5-12.pdf), Pág.10.

## B. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

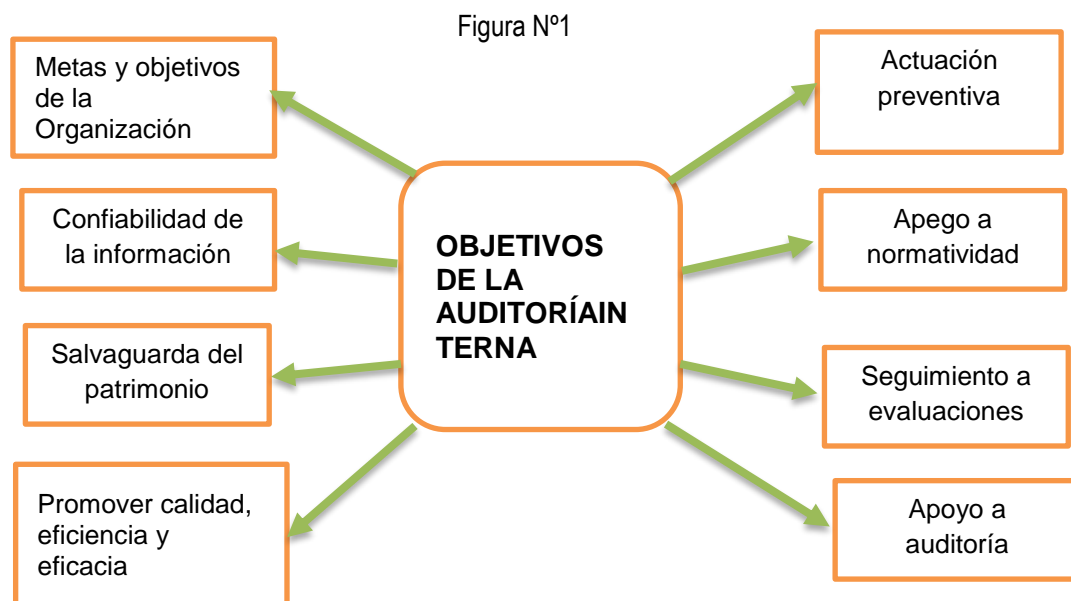
Entre los objetivos más importantes tenemos:

- Conocimiento de la estructura humana de la empresa, es decir el número de integrantes y sus características.
- Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección.
- Administración de salarios y planes de incentivos.
- Evaluación del rendimiento y del potencial del personal de la organización.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo existentes.
- Control de Asistencias.

## C. CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 1. AUDITORÍA INTERNA

Consiste en un control de dirección que tiene por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles, esto surge para mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa, con el objetivo de que la dirección del cumplimiento de sus funciones responsabilidades y esto agregue valor y mejore las operaciones de la organización



Fuente: Alfonso Amador Sotomayor; "Auditoría Administrativa" Editorial McGraw Hill 2008; Pág. 8.

## 2. AUDITORÍA EXTERNA

Son aquellos contratados por las empresas para que verifiquen los procesos desde un punto de vista externo, no trabajan en la organización, son también utilizados para certificaciones de calidad o enviados por autoridades fiscales.

Figura N ° 2



*Fuente: Alfonso Amador Sotomayor; "Auditoría Administrativa" Editorial McGraw Hill 2008; Pág. 9.*

## D. TIPOS DE AUDITORÍA

Auditoría Interna	Auditoría Externa
<p><b>AUDITORÍA FINANCIERA.</b></p> <p>Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras.</p>	<p><b>AUDITORÍA FISCAL.</b></p> <p>Se realiza con el objeto de verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria de los contribuyentes.</p>
<p><b>AUDITORÍA OPERACIONAL.</b></p> <p>Estudio de la efectividad de la supervisión interna para facilitar el trabajo de los auditores.</p>	<p><b>AUDITORÍA AMBIENTAL.</b></p> <p>Las auditorías medioambientales o auditorías ambientales persiguen cuantificar los logros y la posición medioambiental de una organización. De esta manera desarrollan una función análoga a las auditorías financieras.</p>
<p><b>AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.</b></p> <p>Modalidad de auditoría con la que se pretende verificar la consecución de los resultados esperados de la gestión realizada por los diferentes servicios de una empresa, así como el grado de cumplimiento de los objetivos marcados.</p>	<p><b>AUDITORÍA DE CALIDAD.</b></p> <p>Existen unos estándares de gestión de la calidad normalizados, es decir, definidos por un organismo normalizador, como ISO, DIN o EN, etc. que permiten que una empresa con un sistema de gestión de la calidad pueda validar su efectividad mediante una auditoría de una organización u ente externo.</p>
<p><b>AUDITORÍA INFORMÁTICA.</b></p> <p>Revisa y evalúa actividades de tipo funcional, así como el hardware y el software.</p>	<p><b>AUDITORÍA SOCIAL</b></p> <p>La auditoría social constituye el proceso que una empresa u organización realiza, con ánimo de presentar balance de su acción social y el comportamiento ético</p>
<p><b>AUDITORÍA INTEGRAL.</b></p>	

Revisión global de las actividades financieras, contables y administrativas que realizan las dependencias y entidades de la Administración Pública, que incluye auditoría financiera, operacional, de resultados de programas y de legalidad.

de la empresa u organización, en relación a sus objetivos y a los de terceros directa o indirectamente implicados

#### AUDITORÍA GUBERNAMENTAL.

Consiste en la revisión y examen que llevan a cabo la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y la Contaduría Mayor de Hacienda a las operaciones de diferente naturaleza, que realizan las dependencias y entidades del Gobierno y Municipal en el cumplimiento de sus atribuciones.<sup>33</sup>

**Elaborado:** Equipo de investigación.

---

<sup>33</sup>Base Legal: Corte de Cuentas.

## **E. AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS ESPECÍFICAS**

### **1. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

La Auditoría Administrativa es un examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados.

Su importancia: proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos revelados exigen una mayor o pronta atención.

### **2. AUDITORÍA OPERACIONAL**

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.



## F. TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Para obtener información relacionada a una operación, función o tema en particular, es necesario considerar que la investigación de la auditoría conlleva una metodología definida (la de la planeación), que requiere de la utilización de **técnicas de auditoría**.

Las técnicas más comunes y que implican una inversión de tiempo, que deberá ser suficiente para obtener la información necesaria.



Fuente: Alfonso Amador Sotomayor; "Auditoría Administrativa" Editorial McGraw Hill 2008; Pág. 90.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MODELO DE DESARROLLO DE RECURSO HUMANO, EN EL ÁREA DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

#### **1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

El trabajo de investigación pretende abordar el problema que presentan muchas instituciones de gobierno, el Centro Nacional de Registros tiene antecedentes de índoles administrativas en cuanto a la selección y contratación del personal en base a las competencias, esto queda demostrado en una deficiente administración de recursos humanos; por ello es importante que la institución cuente con los recursos necesarios para desempeñar las funciones en sus puestos de trabajo y prestar un servicio óptimo a los usuarios. Los trabajadores son lo más importante para una organización y se convierten en parte fundamental para poder prestar un buen servicio y solventar todos los tramites que se realizan en el CNR, por eso es necesario realizar una auditoría de gestión al modelo de desarrollo de recurso en el área de formación de competencias laborales para evaluar si se cumple efectivamente las funciones y si se tiene un buen control tanto del recurso humano que permita evaluar la eficiencia, eficacia, economía y calidad que tienen los empleados que laboran en la institución.

#### **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El Centro Nacional de Registros es una institución cuyo objeto principal es de organizar y administrar el Sistema Registral y Catastral del país, por consiguiente la institución debe de contar con los recursos necesarios para prestar un servicio óptimo a los usuarios. El recurso humano es el ente más importante para una organización por eso es importante realizar una auditoría de gestión al modelo de desarrollo de recurso en el área de formación de competencias laborales para evaluar si se cumple efectivamente las funciones y si se tiene un buen control tanto del recurso humano como del recursos material.

Por lo tanto, después de detallar los antecedentes, el problema se plantea de la siguiente manera:

¿En qué medida una auditoría de gestión al modelo de desarrollo de recurso humano, en el área de formación de competencias laborales permitirá evaluar la eficiencia, eficacia, economía y calidad del nivel de desempeño de los empleados del Centro Nacional de Registros de la República de El Salvador y con ello promover a la mejora continua del Talento Humano?

## **OBJETIVOS**

### **A. General**

- Realizar una investigación de campo para diagnosticar la situación actual referente a la elaboración de una auditoría de gestión al modelo de desarrollo de recurso humano, en el área de competencias laborales en el Centro Nacional de Registro de la República de El Salvador.

### **B. Específicos**

- Mostrar los diferentes métodos y técnicas de investigación logrando examinar cada uno de los elementos del objeto de estudio, para establecer las relaciones entre la Gestión de Recursos Humanos y el Proceso Administrativo para recopilar datos oportunos respecto a conocer los resultados favorables y desfavorables de la investigación.
- Procesar y analizar la información en cuanto la recolección e interpretación de los datos obtenidos a través de las técnicas utilizadas en la investigación.
- Elaborar las conclusiones y recomendaciones correspondientes a la problemática en estudio con el propósito de dar solución a las deficiencias encontradas en la información obtenida referente a la realización de una auditoría de gestión al modelo de desarrollo de recurso humano en el área de competencias laborales.

### **3. IMPORTANCIA**

Las personas que buscan una seguridad jurídica de los bienes que poseen ha ido incrementándose generando una mayor demanda de los servicios que presta el Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas una unidad integrada al Centro Nacional de Registros, convirtiéndose en una institución saturada de trabajo, que aún con todos los esfuerzos que se hacen, el Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas continua con dificultades, de manera que no brinda una verdadera certeza jurídica, esto se ha vuelto frustrante, pues no ha sido posible sacar adelante el atraso registral o sea el darle inscripción rápida y oportuna a los documentos que le son presentados, situación por la que pasa el Registro de San Salvador donde cada sistema implementado, cada reforma ha sido ineficaz para resolver el problema registral. Otro problema que se dio fue la problemática de las plazas fantasmas lo que da como consecuencia problemas de índoles administrativas en cuanto a la selección y contratación del personal en base a las competencias porque los antecedentes muestran una deficiente administración de recursos humanos.

por ello es necesaria la realización de una Auditoría de Gestión para verificar si se efectúan las funciones que requiere cada cargo en el área de formación de competencias laborales con el objetivo de presentar un informe a la institución ya que con dicha auditoría, permitirá constituirse como una herramienta fundamental para mejorar el desempeño de los empleados e impulsar el crecimiento de la institución y así evaluar si se cumplen efectivamente las funciones y si se tiene un buen control tanto del recurso humano como del recursos material y mejorar el desempeño laboral del personal.

### **4. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para poder realizar un estudio es necesario hacer uso de diferentes métodos y técnicas de investigación apropiados de acuerdo a los fines o metas que se pretenden alcanzar en una investigación o estudio.

## **A. MÉTODO CIENTÍFICO**

Este método contribuirá a formar una base firme para la investigación con base en los pasos siguientes:

La observación de un problema, la hipótesis, el diseño del estudio, el trabajo de campo (Recolección y procesamiento de datos), la forma de analizar los resultados y la elaboración del respectivo informe.

## **B. MÉTODOS AUXILIARES DEL MÉTODO CIENTÍFICO**

### **1. MÉTODO ANALÍTICO**

Se utiliza el método analítico porque en la práctica es más una operación mental y tiene como objetivo dividir un todo en sus respectivas partes, en la presente investigación se procede al análisis de cada una de las partes de manera individual, permitiendo esta división de información un análisis más exhaustivo de cada situación o problema observado en el área de estudio es decir analizar cada uno de los elementos y variables de la propuesta de realizar una auditoría de gestión al modelo de desarrollo de Recursos Humanos, en el área de formación de competencias laborales, lo que permitirá conocer las relaciones que existen entre todos aquellos factores que intervienen en la realización de una auditoría de gestión.

### **2. MÉTODO SINTÉTICO**

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades

### **3. MÉTODO INDUCTIVO**

En la investigación también se aplicó este método que se refiere al pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general.

Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos, al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir generaliza los resultados, se apoya en las formulaciones teóricas existentes.<sup>34</sup>

## **C. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **1. CORRELACIONALES**

La investigación tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra.

En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

## **D. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de diseño de la investigación es no experimental, porque los eventos o acontecimientos serán observados en su contexto natural para que posteriormente sean analizados, es decir que las variables independientes no podrán ser manipuladas.

## **E. FUENTE DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **1. FUENTES PRIMARIAS**

Para la realización del estudio, la información primaria se obtuvo a través entrevista y documentación proporcionada por el Director Ejecutivo de Recursos Humanos de la Institución.

---

<sup>34</sup> Ortiz Frida, García María del Pilar. (2005). Metodología de la Investigación. México Editorial Limusa. Pág. 64.

Además usando las técnicas de recolección de datos como observación directa y la encuesta dirigida al personal de las diferentes unidades de la institución con el fin de conocer y tomar en cuenta las opiniones, comentarios y recomendaciones que sirvieron de base para la realización de la Auditoría de Gestión.

## **2. FUENTES SECUNDARIAS**

La información bibliográfica proviene de textos metodológicos que indican el mecanismo de la investigación, libros administrativos, documentos de Internet y otros materiales documentales, como trabajos de grado, enciclopedias, diccionarios, necesarios para obtener información y así poder estructurar el trabajo de investigación.

## **F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN**

#### **a) LA ENCUESTA**

La técnica es favorable para reunir datos a través de cuestionarios dirigidos al personal y al administrador, con preguntas cerradas y de selección múltiple, para determinar la opinión individual con respecto a la gestión administrativa con el fin de conocer el objeto de estudio.

#### **b) LA ENTREVISTA**

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de investigación primaria con el propósito que se más espontánea y abierta que logre profundizar al trabajo de grado. La entrevista estará dirigida a los diferentes gerentes ejecutivos que conforman el área de Recursos Humanos del CNR, con el objetivo de recabar información sobre la situación actual de la Institución específicamente en el área de Recursos Humanos sobre la importancia de una auditoría de gestión, en el área de formación de competencias laborales.

### **c) LA OBSERVACIÓN DIRECTA**

Esta técnica se hizo a través de visitas al lugar de estudio con el propósito de verificar la situación actual para obtener información directa y confiable por medio de un procedimiento sistemático controlado visualmente que será utilizado especialmente en estudios del comportamiento de las personas que ayude a sustentar y ampliar los datos recolectados por medio de encuesta y entrevista.

### **d) EL ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Es una técnica basada en analizar material impreso que contiene información probatoria sobre la investigación compuesta por todos los datos y documentos como la misión, visión, objetivos, políticas, valores, reglamento interno y organigrama de El Centro Nacional de Registros.

## **2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN**

Para recolectar la información necesaria se requirió de los instrumentos tales como: documentación proporcionada por la institución, el cuestionario que constaba 10 preguntas para los directores de los diferentes departamentos y 8 para los empleados.

## **G. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA**

El universo o población está formado por la totalidad del grupo de elementos u objetos que se quiere investigar, es el conjunto de todos los casos que se pretende investigar.

### **1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO**

Para realizar la investigación de campo es indispensable tener el universo objeto de estudio, el cual estará comprendido de la siguiente manera:

- Gerencia de Desarrollo de Recurso humano y Administración: 2
- Empleados de Recursos Humanos: 119



## 2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

### Muestra Estratificada

Se realizará una muestra estratificada, se dividirá la población en diferente sub-grupos debido a la cantidad de personas que conforman el universo.

NIVEL JERÁRQUICO	JEFATURAS	UNIDADES	PERSONAL
CORPORATIVO	Gerencia	Gerencia de Administración Gerencia de Desarrollo Humano	2 Corporativo
	Operativo	Departamento de Almacén Departamento de Servicio Generales Departamento de Transporte Departamento de Control Patrimonial Departamento de Dotación del Talento Departamento de Retención del Talento Departamento de Administración y Servicios de Personal Departamento de Desarrollo del talento	119 Operativo

Para realizar la determinación de la muestra aunque se tiene una población finita se valoró que no era posible realizar una muestra estratificada completa porque se requeriría demasiado tiempo debido al abundante personal operativo que debía contestar la encuesta para realizar el análisis. Además de no tener posibilidades en cuanto al costo para estudiar a todos los empleados de las diferentes departamentos de la población que se encuentran en el Centro Nacional de Registros. Por lo que se considera que los resultados de la muestra serían los adecuados para la realización del estudio.

Para establecer la muestra se utilizó el Método Probabilístico donde cada elemento del universo tiene la misma oportunidad de ser elegido al azar en la distribución de la curva normal.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{NE^2 + Z^2 P \cdot Q}$$

**Donde:**

N = Universo =	<b>119 Empleados</b>
n = Tamaño de la muestra =	<b>¿?</b>
P = Probabilidad de éxito =	<b>50%</b>
Q = Probabilidad de fracaso =	<b>50%</b>
e = Error máximo permisible =	<b>10%</b>
Z = Nivel de confianza =	<b>(90%) ≈ 1.645</b>

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.50)(0.50)(119)}{(119)(0.10)^2 + (1.65)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(2.7225)(0.25) (119)}{(119)(0.01) + (2.7225)(0.25)}$$

$$n = \frac{80.994375}{1.870625} = 43.9 \approx 44 \text{ Empleados a encuestar.}$$

Donde en el área operativa que son todos los departamentos que constituyen la Dirección de Desarrollo Humano y Administración que son empleados 119 se realizó una muestra con población finita que dio por resultado 44 empleados.

## 5. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### A. PROCESAMIENTO Y TABULACIÓN DE DATOS

Se obtuvo los datos por medio de las técnicas e instrumentos antes mencionados sobre la determinación de la situación actual, y así se procesó mediante la separación de los elementos

básicos de la información y se examinaron con el propósito de responder a las distintas condiciones planteadas en la investigación.

Por lo tanto, se utilizó cuadros estadísticos diseñados en Microsoft Excel versión 2013 donde se presentó la documentación recopilada con base a cada una de las preguntas en coordinación con el objetivo esperado mediante tablas y gráficos de pastel con sus respectivas frecuencias dependiendo de la situación que se plantee y que sirvieron al equipo de trabajo para darle una adecuada interpretación a los resultados obtenidos.

## **B. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Se procedió a la presentación de los resultados e interpretación de cada una de las preguntas planteadas en los instrumentos; esto facilitó al momento de unir la información y así analizar cada una de las áreas que intervienen en las operaciones de las organizaciones estudiadas, lo cual contribuyó a obtener las conclusiones que permitieron identificar las dificultades existentes en la dirección de desarrollo humano y administración, a fin de justificar si la elaboración de una auditoría de gestión al modelo de desarrollo de recurso humano contribuye a administrar de una manera eficaz, eficiente, y económico los recursos materiales, como humanos y así darle respuesta a la problemática que afecta al Centro Nacional de Registros ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

## **6. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **A. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

De los diferentes alcances logrados con la investigación realizada, se muestran a continuación los más principales:

- Esta investigación proporcionó nuevos conocimientos, ya que se obtuvieron datos precisos sobre la manera que administran sus recursos materiales y humanos, donde se obtuvo un dialogo con directora de desarrollo humano CNR Acerca de la temática estudiada.

- La elaboración de un informe de auditoría de gestión al modelo de recursos humanos permitirá al Centro Nacional Registros administrar bien sus recursos humanos, materiales por medio de la realización evaluaciones que midan el clima laboral, el desempeño laboral, y el nivel de mando permitiéndoles llevar una buena gestión.
- Ayudará a mejorar el Clima Organizacional dentro de la Institución.
- Ayudará a la institución en estudio que pueda rediseñar su filosofía empresarial acorde a las exigencias del mercado y tomando decisiones acertadas para elegir cursos de acción donde puedan tener un rumbo definido en el corto y largo plazo.
- Esta investigación contribuirá al Centro Nacional de Registros especialmente a la dirección de desarrollo humano y administración de recursos minimizar los riesgos de los factores internos y externos; y así obtener rentabilidad en sus acciones productivas para garantizar eficiencia, eficiencia y economicidad de la institución.

## **B. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

De las diferentes limitaciones que se presentaron en la investigación realizada, se muestran a continuación los más principales:

- Se contó con el apoyo y participación de la Dirección Ejecutiva, Subdirección Ejecutiva, Director de Unidad Financiera Institucional, Directora Desarrollo Humano y Administración que facilitaron la documentación necesaria para la investigación.
- Se presentó un Informe al área de Dirección de Desarrollo Humano y Administración con el objetivo de dar a conocer una breve síntesis del trabajo de investigación, dando a conocer los documentos que se iban a necesitar, como también proporcionado el esquema de la propuesta.
- Al desarrollar la investigación de campo se presentaron diferentes permisos con la finalidad de adquirir información, uno de ellos fue para pasar el instrumento de recolección de información en

donde primeramente se envió dicho instrumento autorizarse a través de la dirección de desarrollo humano y administración; para su aprobación fueron 2 meses aproximadamente y así asignar a un encargado para la distribución del personal a quien se le iba a pasar la encuesta.

- Igualmente se tuvo accesibilidad a las instalaciones lo que permitió la observación y verificación de situaciones como las instalaciones y el comportamiento organizacional.
- Al desarrollar la investigación de campo fue posible estudiar cada una de las unidades de análisis. Así también los empleados de los diversos departamentos encuestados se mostraron cordiales y algunos no tan dispuestos a responder el instrumento de recolección de la información por el cargo de actividades.
- Durante el desarrollo de la investigación se presentaron elementos importantes que afectaron la recolección de datos entre los cuales tenemos el tiempo que se utilizó para realizar la entrevista y pasar los cuestionarios acordando horarios en fechas determinadas por la institución.

## **7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL**

### **A. Área I :“Proceso de Selección y Contratación que el Centro Nacional de Registros aplica con base a competencias” (Ver en Cuadro N° 1)**

El Centro Nacional de Registros posee una política interna la cual manifiesta que las plazas vacantes en primer lugar se ponen a concurso a nivel interno y luego como nivel externo; donde las plazas que se ponen de manera externas son las de menor jerarquía aquellas que obtienen un salario entre \$300 a \$500 y estas se dan a conocer a través de los diferentes medios entre ellos el 47% menciona que por otros mecanismos los cuales son: por medio de su plataforma interna, correos institucionales, etc. El 44% señala que a través de la página web del CNR, por otra parte

el 3% las conoce a través del Ministerio de Trabajo y el 6% restante por medio de anuncios de prensa.

La institución cuenta con un perfil de contratación definido y le resultará factible contratar al personal idóneo para cada puesto de trabajo que cumplan con los requisitos en base a sus competencias, habilidades, experiencia y conocimientos, el 92% de los directores tienen un perfil de contratación que sirve como guía para seleccionar a las personas indicadas para cada uno de los puesto.

Para la selección de las personas a un puesto de trabajo, se necesita que los jefes encargados realicen las pruebas, evaluaciones y entrevistas; y que estén preparados técnica y profesionalmente en su área de trabajo. El jefe debe conocer el perfil que se requiere, por tal motivo el 83% de los encuestados indicaron que si están preparados para realizar las pruebas a las personas que se someten a las evaluaciones para optar por una plaza vacante. Cuando el candidato es seleccionado primeramente se les hace las pruebas técnicas, si él aprueba con éxito estas pruebas, se llevan a cabo las pruebas psicológicas.

El obtener un alto rendimiento laboral de parte de sus empleados, es el reto de toda dirección que planea tener en las unidades que administra, ya que esto permitirá que la dirección pueda desempeñar sus funciones y actividades de una manera efectiva y eficaz dentro de las planeación realizada para poder alcanzar los objetivos. El 8% explico que en el perfil de contratación estipula las funciones que el empleado debe cumplir por lo que se denota un deficiente clima laboral donde se ve al talento humano solamente como un elemento para que la institución funcione; mientras que el 25% de los directores manifiesta que los empleados pueden estar comprometido con la institución y poder desempeñar su trabajo con un alto rendimiento siempre impulsando la motivación laboral, un 25% menciona que realizando planes de capacitaciones para los empleados se logra el cumplimiento de objetivos institucionales, el 8% manifiesta que alto rendimiento del trabajo se logra a través del buen desempeño laboral de cada uno de los empleados, un 17% indica que el alto rendimiento laboral se logra a través del clima organizacional es decir que el empleado se encuentre en ambiente agradable para que se sienta cómodo en la institución y de esa manera

se comprometa con el cumplimiento de objetivos, un 17% señala que por medio de parámetros, para medir el rendimiento a través de pruebas o capacitaciones para el cumplimiento de metas y así también se observen sus competencias laborales.

Todas las acciones tienen como objetivo promover y mantener el mayor grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones y ocupaciones; prevenir todo daño a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su trabajo contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes perjudiciales a su salud; así como colocarlos y mantenerlos en un puesto de trabajo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas es el fin de toda institución, el 58% desconoce que exista un programa higiene, salud y seguridad ocupacional como también ignoran como es el funcionamiento de este.

El Centro Nacional de Registros cuenta con personal calificado para su puesto de trabajo, por ello es importante contar con el personal adecuado para ocupar los cargos existentes en la institución teniendo en cuenta la formación académica, experiencia y conocimientos para el cargo, tratando de mantener o aumentar la eficiencia, eficacia y el rendimiento del personal, el 92% de los encuestados indican que cada puesto de trabajo está definido teniendo en cuenta la formación educativa, las habilidades, competencias y experiencia requerida según el perfil de contratación, De acuerdo al 78% de los empleados menciona que la institución le reconoce las competencias a través de ascenso o compensaciones laborales; el Centro Nacional de Registros cuenta con una política salarial, la cual se encarga de la equidad y distribución del salario a cada puesto de trabajo. El 59% de los empleados menciona que recibe compensaciones económicas por la aportación de sus competencias, habilidades y destrezas en su puesto de trabajo.

Los empleados que conforman el Centro Nacional de Registros manifiestan que el fortalecimiento de sus conocimientos es importante para el progreso calificado de la institución por lo que el 84% menciona que es de suma importancia que la institución fortalezca sus saberes a través de capacitaciones orientadas al crecimiento y desarrollo de habilidades y destrezas profesionales. Se cuenta con una escuela de capacitación en donde se realizan diversas instrucciones de aprendizaje para diferentes áreas que conforman el Centro Nacional de Registros, pero la preparación no se imparten a todos sino para personas determinadas y solamente una vez al año, lo que origina que

el personal restante se desactualice conforme a las competencias del mercado laboral y a la vanguardia de la tecnología.

**Cuadro N° 1**

N° Pregunta	Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
11	Medios Informativos con los que cuenta el Centro Nacional de Registros para el reclutamiento de sus empleados.	2	6%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anuncios de Prensa</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Trabajo</li> </ul>	14	44%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web</li> <li>• Otros</li> </ul>	15	47%
1	El Centro Nacional de Registros cuenta con perfil de contratación, de acuerdo a las habilidades experiencia y conocimiento para cada uno de sus puestos.	11	92%
2	Personal del Centro Nacional de Registros que al momento de ejecutar el proceso de selección toma en consideración la evaluación por competencia.	10	83%
7	Parámetros que se toman en consideración al momento de medir el desempeño y rendimiento del empleado.	1	8%
	Perfil de Contratación		
	Motivación Laboral	1	8%
	Desempeño Laboral	2	17%
	Clima Laboral	3	25%
	Plan de Capacitación Competencia Laboral	2	17%
<b>Pasa a Cuadro N° 1 Pág. 55</b>			



<b>Continuación de Cuadro N° 1 Pág. 54</b>				
<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>8</b>		Empleados que desconocen la importancia de tener una adecuada aplicación de los criterios de higiene, salud y seguridad ocupacional que son determinantes en el clima organizacional.	<b>7</b>	<b>58%</b>
<b>9</b>		Profesionales que existe definición clara y concisa de educación, formación, habilidades y experiencia.	<b>11</b>	<b>92%</b>
<b>13</b>		Subalternos que consideran que sus competencias son reconocidas por la Institución.	<b>25</b>	<b>78%</b>
<b>14</b>		Trabajadores del Centro Nacional de Registros que están satisfechos con su puesto de trabajo vrs la satisfacción económica.	<b>19</b>	<b>59%</b>
<b>15</b>		Personal que considera que han sido contratados en base a competencias, pero necesitan reforzarlas e identificar nuevas oportunidades.	<b>27</b>	<b>84%</b>

**B. Área II: Fortalecimiento de las competencias del Talento Humano del Centro Nacional de Registros". (Ver en Cuadro N° 2)**

Los Directores de las diferentes áreas del Departamento de Recursos Humanos consideran que es importante la implementación de procedimientos que fortalezcan las competencias de los empleados, un 83% de los encuestados afirma que si se cuentan con procedimientos que identifiquen el talento humano a través de las habilidades y aptitudes para ser reconocido por la institución y desarrollarse profesionalmente. En toda institución es necesario que el personal esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la

necesidad en toda empresa de implantar programas de adiestramiento, el 50% de los encuestados indica que no elaboran dichos programas, lo que trae como consecuencia que una parte de empleados no se les permita desarrollar, capacitar y actualizar los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

Uno de los objetivos del Centro Nacional de Registros es obtener un alto rendimiento laboral de sus empleados en las unidades que administra para desempeñar sus funciones y actividades para poder alcanzar los objetivos, el 17% indica que el alto rendimiento laboral se logra a través de las competencias que posee el empleado, para medir el rendimiento a través de pruebas o capacitaciones. Es necesario que los trabajadores tengan el mayor grado posible de bienestar físico, mental y social así como colocarlos y mantenerlos en un puesto de trabajo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas, según el 42% de los encuestados conocen un programa pero ignoran como es el funcionamiento y la importancia de dicho programa dentro de la institución.

La institución obtiene personal para los puestos de trabajo a través del proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, según el estudio se verifico que un 94% de los empleados indican que su puesto de trabajo está acorde a sus competencias y habilidades para desempeñar sus funciones. Con respecto a las competencias que posee el empleado en el cumplimiento de sus labores, el 22% de los encuestados afirman que no se les reconoce sus competencias en su puesto de trabajo, por tal motivo el empleado no logra desarrollarse profesionalmente dentro de la institución.

En el ámbito de la compensación por el desempeño en el trabajo, el 41% de los encuestados considera que la institución no brinda una buena compensación económica por sus competencias, habilidades y destrezas, en consecuencia el empleado no es motivado y puede optar por buscar ofertas laborales en otra institución. Los empleados que conforman el Centro Nacional de Registros indican que el fortalecimiento de sus conocimientos es importante por el progreso de la institución ya que el 84% menciona que es de suma importancia que la institución fortalezca dichos

conocimientos y competencias a través de capacitaciones orientadas al crecimiento y desarrollo de habilidades y destrezas profesionales.

Según resultados obtenidos, el personal cuenta con los recursos para desempeñar su trabajo en base a sus conocimientos, experiencia y habilidades, un 88% de los empleados considera que posee las herramientas necesarias para desempeñar las funciones diarias. La institución se caracteriza por ser estable a nivel laboral que permite que sus empleados crezcan dentro de ella, 66% de sus empleados menciona que la institución brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional. El Centro Nacional de Registros cuenta con una escuela de formación la cual se encarga de capacitar al personal que labora dentro de la institución dentro de los cuales 84% indica que se implementa un plan de capacitación anual para beneficio del personal.

**Cuadro N° 2**

<b>N° Pregunta</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>3</b>	Los profesionales con línea de mando en las áreas del Departamento de Recursos Humanos al realizar los procesos de selección y contratación, aplican procedimientos que permiten identificar habilidades y aptitudes de los empleados en pro del fortalecimiento de las competencias.	<b>10</b>	<b>83%</b>
<b>6</b>	Los directores encuestados aseguran que no tienen un programa de entrenamiento para mejorar y desarrollar los puestos de trabajo.	<b>6</b>	<b>50%</b>
<b>7</b>	Los jefes inmediatos consideran que la Gestión de Recursos Humanos se centra en su formación de las competencias laborales en función del rendimiento y desempeño.	<b>2</b>	<b>17%</b>
<b>8</b>	Personal con nivel jerárquico conocen la importancia de los sistemas de seguridad e higiene ocupacional en el desarrollo del plan de Recursos Humanos.	<b>5</b>	<b>25%</b>
<b>Pasa a Cuadro N° 2 Pág. 58</b>			

<b>Continuación de Cuadro N° 2 Pág. 58</b>			
<b>N°</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>12</b>	Empleados de la Institución que consideran que su puesto de trabajo está acorde a sus competencias.	<b>30</b>	<b>94%</b>
<b>13</b>	Los encuestados del Departamento de Recurso Humano se le deben identificar y fortalecer mediante un plan de formación de competencias, que les permita sentirse satisfechos en el cumplimiento de sus funciones.	<b>7</b>	<b>22%</b>
<b>14</b>	Personal que labora en el Centro Nacional de Registros que consideran que no se les compensa económicamente sus competencias y destrezas que desempeñan en el cargo.	<b>13</b>	<b>41%</b>
<b>15</b>	Los encuestados que laboran en la Institución consideran que es necesario fortalecer las habilidades que posee cada empleado que labora en la Institución.	<b>27</b>	<b>84%</b>
<b>16</b>	El personal sujeto a investigación considera que los recursos que necesitan para fortalecer sus competencias son suficientes para el logro de un buen rendimiento y desempeño.	<b>28</b>	<b>88%</b>
<b>17</b>	Empleados que consideran que a través de los planes y programas que tiene el Centro Nacional de Registros pueden aprender y desarrollarse en sus diferentes puestos de trabajo.	<b>21</b>	<b>66%</b>
<b>18</b>	Según los resultados, se verifico que el personal conoce la existencia de un plan de capacitación en pro de su desarrollo humano, profesional e institucional.	<b>27</b>	<b>82%</b>

**C. Área III: “Identificación de las competencias del talento humano del Centro Nacional de Registros.” (Ver en Cuadro N° 3)**

Por medio de la capacitación, se busca mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas en sus puestos de trabajo para el buen desempeño de sus actividades, dándole así, las herramientas para un mejor desarrollo en beneficio de la empresa, según los resultados existe una discrepancia ya que un 92% de los Directores afirma que si cuentan con programa de capacitación. En cada área del Departamento de Recursos Humanos el jefe inmediato es el encargado de medir el desempeño en base a lo deseado por la institución así como también la manera en que se desenvuelven en su puesto de trabajo, el 83% de los encuestados afirman que los empleados que fueron seleccionados si desempeñan su trabajo con total normalidad y con los parámetros de rendimiento deseados por la Institución.

En toda Institución, el recurso humano es un elemento fundamental para alcanzar los objetivos institucionales, para ello es necesario que esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda empresa de implantar programas de capacitación mediante el estudio se verifico que el 50% de los encuestados afirman que si realizan programas de capacitación más que todo a nivel de gerencias son los mayores beneficiarios de los programas.

El obtener un alto rendimiento laboral de parte de sus empleados, es el reto de toda dirección que planea tener en las unidades que administra, ya que esto permitirá que la dirección pueda desempeñar sus funciones y actividades de una manera efectiva y eficaz dentro de las planeación realizada para poder alcanzar los objetivos. El 25% de los directores manifiesta que los empleados pueden estar comprometidos con la institución y poder desempeñar su trabajo con un alto rendimiento siempre impulsando la motivación laboral y un 25% menciona que realizando planes de capacitaciones para los empleados se logra el cumplimiento de objetivos institucionales.

Contar con el personal calificado para su puesto de trabajo es importante para la institución ya que teniendo en cuenta la formación académica, experiencia y conocimientos para el cargo, tratando

de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, el 92% de los encuestados indican que cada puesto de trabajo está definido teniendo en cuenta la formación educativa y experiencia requerida según el perfil de contratación. El Centro Nacional de Registros por ser una entidad pública, el estado le otorga lo que es un presupuesto con la finalidad que cumpla con todas las funciones anuales; y a través de la venta de sus servicios y productos genera una cierta parte de ingresos que la hace auto sostenible, a partir de esto el presupuesto anual se distribuye en diferentes áreas en donde el 75% de los encuestados menciona que si cuenta con presupuesto autónomo para llevar a cabo los procesos de desarrollo y capacitación.

Desarrollar una política interna la cual manifiesta que las plazas vacantes en primer lugar se ponen a concurso a nivel interno y luego como nivel externo y estas se dan a conocer a través de los diferentes medios. El 44% de los encuestados señaló que a través de la página web del CNR se ofertan las plazas vacantes. El personal altamente cualificado este se descubre a través del proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación. Por lo cual el 6% de los empleados encuestados no está conforme a su puesto de trabajo ya que no está ubicado en un espacio donde pueda desarrollar sus competencias y habilidades adquiridas.

Las competencias laborales son una forma de desempeñar con éxitos las actividades específicas dadas, pero 22% de los empleados indica que no se les reconoce sus competencias profesional como personales que desempeñan en su puesto de trabajo, por tal motivo el empleado tiende a no utilizar su potencialidad con respecto a sus competencias, por lo cual se le es difícil crecer dentro de la institución. Los empleados que conforman el Centro Nacional de Registros manifiestan que el fortalecimiento de sus conocimientos es importante por el progreso calificado de la institución por lo que el 16% cita que no le es importante el fortalecimiento de sus habilidades y destrezas; lo que indica que el empleado no está completamente comprometido con la institución.

El 88% de los empleados considera que posee las herramientas adecuadas y necesarias para el buen desempeño de sus funciones diarias. Dentro de la investigación se observó que la parte administrativa de los directores permiten que sus empleados crezcan dentro de ella, pero no es

así ya que el 34% hace mención que no se les promueve a un crecimiento dentro de la institución, como también el enfoque al aprendizaje no es impulsado, por ende los subalternos pueden perder la motivación y su rendimiento a sus funciones pueden ser bajas.

Dentro de la institución se cuenta con una escuela de formación la cual se encarga de capacitar al personal que labora dentro de la institución el 16% señala que no se cuenta con un programa de capacitación específico para ellos, ya que no se capacita a todas las áreas ya sea por el cargo que desempeña, o por las funciones que realiza.

**Cuadro N° 3**

<b>N° Pregunta</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>3</b>	Profesional que considera que el Centro Nacional de Registros cuenta con un programa de capacitaciones permanentes que les permite identificar las competencias de los empleados.	<b>11</b>	<b>92%</b>
<b>5</b>	Resultado del talento humano que respondió que el puesto de trabajo lo desempeña bajo las competencias que posee dentro del límite normal.	<b>10</b>	<b>83%</b>
<b>6</b>	Empleados que considera que un programa de entrenamiento ayudaría a mejorar la competencia, sin embargo no responde directamente al fortalecimiento de la misma.	<b>6</b>	<b>50%</b>
<b>7</b>	Subalterno encuestado que considera que la forma de medir el rendimiento y el desempeño es a través de:  Motivación laboral  Plan de capacitaciones		
		<b>3</b>	<b>25%</b>
		<b>3</b>	<b>25%</b>
<b>Pasa a Cuadro N° 3 Pág. 62</b>			

<b>Continuación de Cuadro N° 3 Pág. 62</b>			
<b>N°</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>9</b>	Directores que consideran que las competencias se pueden desarrollar en el área de recurso humano permitiendo que en el plan de selección y contratación se tome en cuenta el criterio de las descripciones del puesto.	<b>11</b>	<b>92%</b>
<b>10</b>	Oportunidades de capacitaciones y fortalecimiento de competencias con base a programas previamente diseñados.	<b>9</b>	<b>75%</b>
<b>11</b>	Oportunidades que el Centro Nacional de Registros tiene para reabastecer la base de datos de recurso humano probables con mira a los cumplimientos de competencias.	<b>14</b>	<b>44%</b>
<b>12</b>	Dependientes que se enfocan en que su puesto de trabajo no ha sido acorde a sus competencias.	<b>2</b>	<b>6%</b>
<b>13</b>	Encuestados que consideran que no les han identificado la competencia laborales en el cierre de sus funciones.	<b>7</b>	<b>22%</b>
<b>15</b>	Empleados que consideran que es necesario fortalecer sus saberes y habilidades.	<b>5</b>	<b>16%</b>
<b>16</b>	El Centro Nacional de Registros le proporciona el espacio físico y el material adecuado para desarrollar sus actividades diarias.	<b>28</b>	<b>88%</b>
<b>17</b>	Talento humano que expreso que la institución no les da la oportunidad de reconocer, fortalecer sus competencias y habilidades en el área de trabajo asignado.	<b>11</b>	<b>34%</b>
<b>18</b>	Necesidades de implementar un programa de capacitaciones que permita fortalecer las competencias y por consiguiente medir los resultados de la misma	<b>5</b>	<b>16%</b>



## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. CONCLUSIONES**

Después de procesar y analizar los datos recolectados en el Centro Nacional de Registros, se puede confirmar lo siguiente:

1. El Centro Nacional de Registros pone a concurso sus plazas vacantes de mayor rango de manera interna y a concurso externos las plazas de menor rango, dentro de ellas cabe mencionar personal de limpieza, transporte. Lo que ocasiona menos oferta laboral a nivel nacional, por lo tanto implica una tasa de desempleo amplia; como también no genera renovación de ideas, y soluciones de problemas por parte de los candidatos externos a la institución; incluyendo que al contratar al personal externo adecuado y cualificado para la plaza vacante se economizan costos en el momento de capacitar.

2. El clima organizacional es indispensable para el buen funcionamiento de cualquier institución, los aspectos que se considera dentro de la temática son el ambiente físico en donde se observó dentro del Centro Nacional de Registros que en las áreas en donde los empleados realizan sus funciones no son las adecuadas porque carecen de ventilación, de un amplio espacio físico, una buena iluminación etc. Un ambiente social es importante para el alcance de objetivos tanto a corto y largo plazo, la comunicación entre departamentos, y compañeros es necesario; dentro de la institución se pudo observar conflictos entre compañeros y entre departamentos lo que significa que las actividades no se realicen de manera eficiente y eficaz.

3. Cuentan con un programa de capacitación anual que es impartido a algunas áreas o algunos empleados seleccionados, lo que les permite mejorar y expandir sus conocimientos, habilidades y competencias en las áreas que requieran ser capacitadas. Se sabe que hay áreas que no es necesario brindar capacitaciones por las funciones que desempeñan; pero es muy importante enriquecer de conocimiento a todo el personal en cuanto a la tecnología empresarial ya que motiva, desarrolla y cualifica al empleado en esta área que es muy importante en el mercado laboral.

4. La institución brinda a los empleados estabilidad laboral, pero no siempre hay oportunidades de desarrollo profesional para algunos empleados. Lo que implica que el talento humano se acomode a sus funciones y no busque su superación profesional como personal; como también su rendimiento laboral se vea afectado de manera ineficiente por no sentirse motivado en su puesto de trabajo.

5. La Dirección de Desarrollo Humano y Administración no han realizado una auditoría de gestión por tal motivo se realiza este trabajo de investigación para brindarles esta herramienta que les permita identificar si el personal seleccionado para el puesto de trabajo cumple con sus funciones de acuerdo a sus competencias.

6. Se observó dentro Centro Nacional de Registros a través del instrumento de investigación que se necesita mantener el personal motivado para que la calidad de trabajo siempre se mantenga al 100% o más; pero muchos empleados señalaron que no se sentían bien en su puesto de trabajo, lo que quiere decir que su rendimiento puede verse afectado a través de la ineficiencia, ineficacia. Y por tanto empiezan a cometer errores por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

## 2. **RECOMENDACIONES**

1. La solución más adecuada es adoptar el reclutamiento mixto, o sea, aquel que abarque tanto fuentes internas como fuentes externas, ya que se valora el talento interno sin despreciar las experiencias de los competidores externos. Por eso, entre optar por la selección interna o externa, el reclutador debe percibir que la mejor alternativa para la empresa es quedarse con los dos. Aprovechar los talentos internos y externos es una fuente de generación de un equipo motivado. Un equipo de profesionales bien motivado y cualificado representa una gran posibilidad de éxito para una organización y constituye una herramienta fundamental para su perpetuación en una economía global.

2. Mejorar un buen plan de Higiene, Salud y Seguridad Ocupacional que se encargue del bienestar del empleado tomando en cuenta las normas que rigen a este. En cuanto al Clima Laboral realizar un plan que incluya los criterios de un buen ambiente físico, características estructurales, ambiente social realizando actividades que relacionen departamentos, características personales y comportamiento organizacional.
  
3. Actualizar los programas de capacitación con el propósito de mejorar y desarrollar los conocimientos, habilidades y competencias, considerando no solo a una parte del personal, sino que a todos los empleados que trabajan en las diferentes áreas de la Institución. El impartir capacitaciones de normas de convivencia para un buen clima organizacional; primeros auxilios para que el empleado se encuentre preparado para cualquier eventualidad inesperada, como también en la rama tecnología empresarial a todos los departamentos sin excepciones; es de suma importancia para los empleados; porque los hace competente ante el mercado laboral, como también se mejorarían los procedimientos en cuanto a tiempo, y costos dentro del Centro Nacional de Registros.
  
4. Mejorar y actualizar el plan de prestaciones y servicios, para compensar económicamente y emocionalmente al empleado por los servicios que presta a la Institución, e incentivarlo en su puesto de trabajo para optar a oportunidades de crecimiento y desarrollo profesionalmente y personalmente con la finalidad que su rendimiento laboral sea indispensable en su puesto de trabajo.
  
5. Implementar por lo menos una vez al año una Auditoría de Gestión para mantener una eficiente, eficaz y económica administración de recursos humanos para verificar si se efectúan las funciones que requiere en cada puesto de trabajo en el área de formación de competencias laborales.
  
6. Crear y diseñar programas de motivación laboral para todos los empleados que conforman el talento humano del Centro Nacional de Registros y así puedan estar motivados y poder realizar con mayor eficiencia, y eficacia las tareas encomendadas.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MODELO DE DESARROLLO DE RECURSO HUMANO, EN EL ÁREA DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.**

### **1. FASE PRELIMINAR**

#### **A. CONOCIMIENTO DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS**

##### **1. Antecedentes**

El Centro Nacional de Registros nace el 5 de diciembre de 1994 por decreto ejecutivo N° 62, como una unidad descentralizada adscrita Ministerio de Justicia, con la finalidad de garantizar los principios de publicidad, legalidad y la seguridad jurídica respecto a los registros que administra.

##### **2. Misión**

Garantizar los principios de publicidad, legalidad y seguridad jurídica de los registros de propiedad raíz e hipotecas, de comercio, propiedad intelectual, garantías mobiliarias, cartográficas y catastrales, mediante una gestión moderna, transparente, auto sostenible, con calidad y comprometida con el desarrollo económico y social del país.

##### **3. Visión**

Ser líder en la prestación de servicios públicos.

##### **4. Políticas Institucionales**

- Nuestro compromiso es brindar servicios y productos con excelencia.
- El Centro Nacional de Registros, está comprometido en satisfacer, conforme el ordenamiento jurídico, la demanda de los servicios y productos que generan nuestros clientes en materia registral, catastral, geográfica y cartográfica, procurando asegurar la calidad de los mismos a través de la mejora continua de los procesos e impulsando una gestión transparente, que contribuya al desarrollo de nuestro país.

## 5. Valores

- Excelencia
- Compromiso
- Solidaridad
- Transparencia
- Probidad
- Legalidad
- Lealtad
- Equidad

## 6. Estrategias

### **Fortalecimiento de la Transparencia Institucional y Rendición de Cuentas**

Objetivos Estratégicos:

Mejorar la transparencia de la gestión institucional

Reforzar la rendición de cuentas

### **Desarrollo Integral del Recurso Humano**

Objetivos Estratégicos:

Fortalecer las competencias del personal

Consolidar la identificación del personal con la institución

### **Renovación de la gestión institucional y de la calidad en el servicio**

Objetivos Estratégicos:

Reordenar el funcionamiento operativo

Mejorar la calidad de los servicios

Fortalecer la seguridad institucional

### **Fortalecimiento de la auto sostenibilidad institucional**

Objetivos Estratégicos:

Recuperar y ampliar ingresos por productos y servicios

Optimizar la gestión financiera de corto plazo

Maximizar otras fuentes de ingreso

Gestionar la adquisición en propiedad de los bienes inmuebles necesarios para cumplir los fines de la institución

### **Renovación de los recursos tecnológicos**

Objetivos Estratégicos:

Actualizar los recursos tecnológicos institucionales

### **Consolidación de la imagen y posicionamiento institucional**

Objetivos Estratégicos:

Fortalecer el posicionamiento regional

Desarrollar la iniciativa social institucional

### **Consolidación de la ejecución del Proyecto de Modernización del Registro Inmobiliario y del Catastro Fase II**

Objetivos Estratégicos:

Gestionar la ejecución sostenible del Proyecto

### **Actualización del marco legal aplicable a la Institución**

Objetivos Estratégicos:

Sistematizar la normativa que viabilice y posibilite el cumplimiento de la Misión, el auto sostenibilidad institucional y fortalezca las operaciones del CNR

<p><b>Logo</b></p>	
<p><b>Slogan</b></p>	

**B. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA**

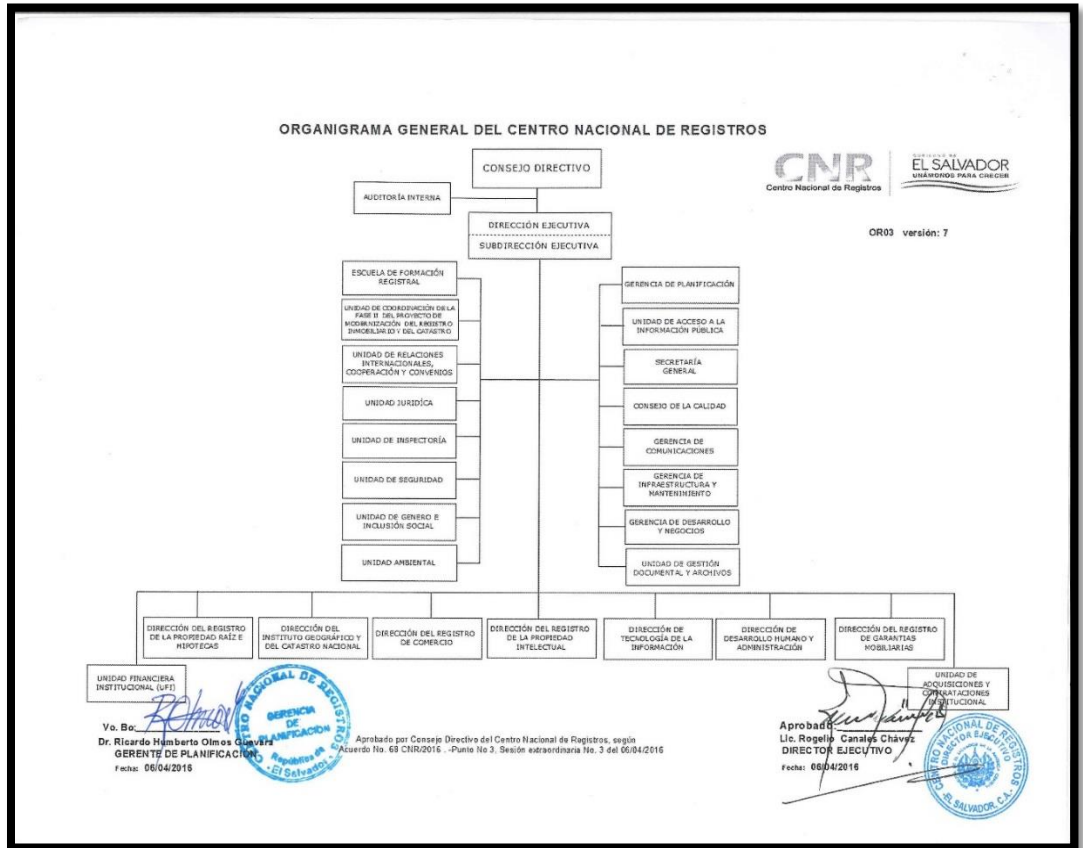
Ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Examinando y valorando los métodos y desempeño en la dirección de desarrollo humano y administración; los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

**C. PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA**

Realizar un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad en el Centro Nacional de Registros.

## D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL

### 1. Organigrama General



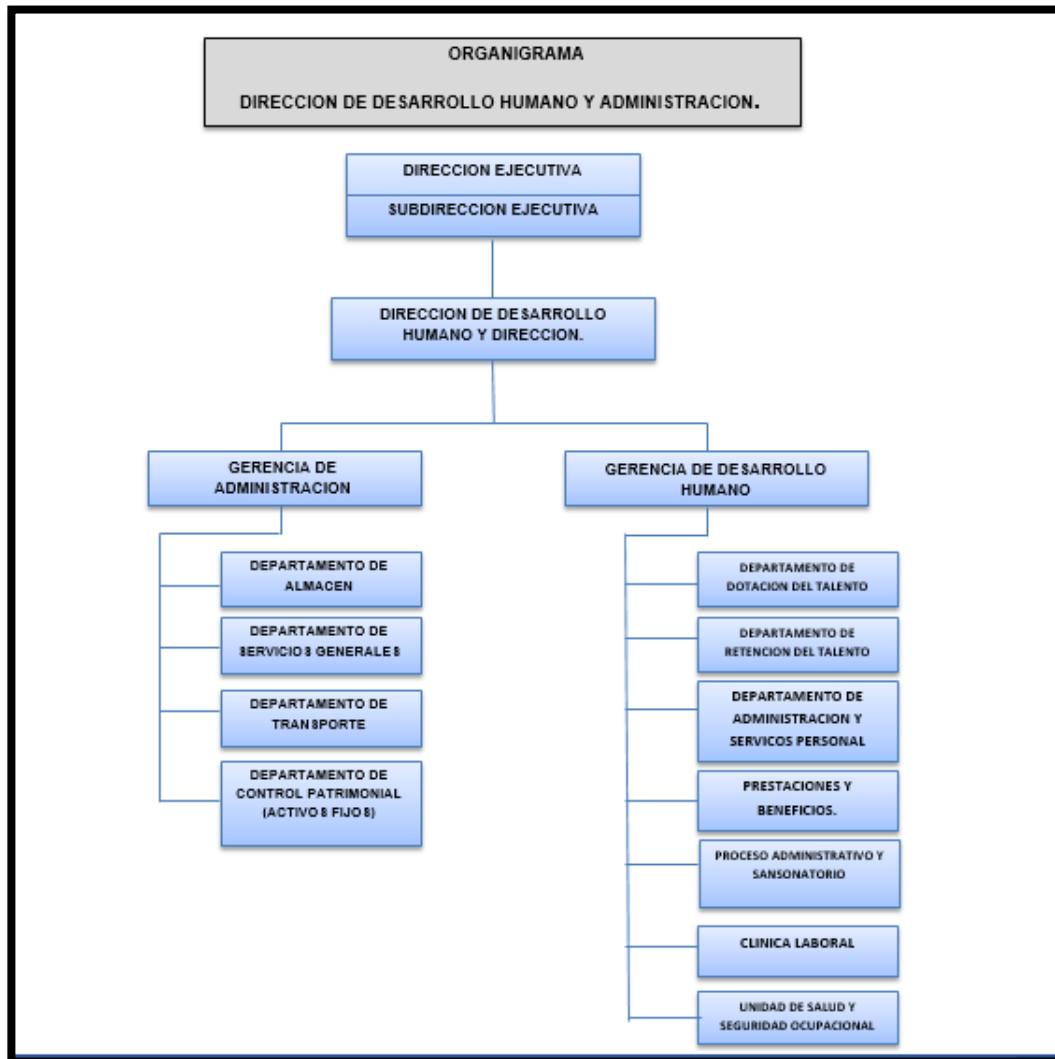
FUENTE: [www.cnr.gob.sv](http://www.cnr.gob.sv)

## E. ALCANCE

La Auditoría de Gestión al modelo de desarrollo de recurso humano, se llevará a cabo en la dirección de desarrollo humano y administración, del Centro Nacional de Registros de la República de El Salvador.



## 2. Organigrama Dirección Humano y Administración



FUENTE: Información Proporcionada Por La Gerencia De Talento Humano.

## **F. DESCRIPCIÓN DE MANUALES DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS**

### **1. Política de Calidad**

“Nuestro compromiso es brindar servicios y productos con excelencia”.

### **2. Reglamento Interno**

Norma las relaciones laborales entre el Centro Nacional de Registros y el personal.

El Centro Nacional de Registros fomentará a través de este la armonía de dichas relaciones, por medio de la aplicación del reglamento interno y por la emisión y utilización de políticas, manuales y otras regulaciones.

Reglamento interno describe las normas a cumplir y derechos por parte del personal contratado dentro de ellas menciona los días y horas de trabajo, salarios y remuneraciones, aguinaldo, prestaciones, vacaciones, licencias, seguridad e higiene en el trabajo, derechos, obligaciones y prohibiciones del personal, renunciaciones, despidos etc.

### **3. Manual de Cargos y Funciones**

El manual de Descripción de Puestos y de funciones del Centro Nacional de Registros presenta detalladamente los sistemas y técnicas específicas de los puestos de trabajo, así como el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal que desempeña responsabilidades específicas con el propósito de promover e impulsar una gestión descentralizada, participativa y motivadora de sus recursos humanos, que fortalezca el compromiso institucional del Servicio y una clara orientación hacia la satisfacción de sus usuarios.

Cabe hacer presente que este manual tiene por finalidad, entregar un marco de referencia de todas las actividades técnicas-administrativas que desarrollan los empleados que conforman las diferentes áreas de la Institución.

### **4. Manual de Dotación del Talento**

La Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos del Centro Nacional de Registros, está constituido por seis subsistemas, entre los cuales se encuentra el Subsistema de Dotación de

Personal, cuyo objetivo principal es dotar o proveer recurso humano idóneo y de forma oportuna para cubrir las plazas existentes en la Institución.

El presente Manual de Dotación detalla los principios y objetivos generales del Subsistema, identifica las instancias que intervienen en el proceso y las responsabilidades que competen a cada una de ellas, y describe en detalle el procedimiento para dotar las plazas pertenecientes a cada uno de los distintos segmentos. Los anexos del Manual de Dotación incluyen ejemplos y explicaciones detalladas de las herramientas técnicas propias del Subsistema.

## **5. Manual de Gestión del Desempeño**

Su finalidad es medir el aporte que cada empleado pone a disposición de la Institución como resultado de su trabajo por medio del Subsistema de Gestión del Desempeño (SGD). El Manual será la guía oficial de la organización para realizar la evaluación del desempeño anualmente, con base en las políticas y procedimientos incluidos en el mismo.

Subsistema de Gestión del Desempeño (SGD) es una herramienta por medio de la cual se determina el grado de aporte individual y grupal que el personal muestra a lo largo de cada periodo de planificación anual.

La responsabilidad administrativa de llevar a cabo este subsistema de gestión del desempeño será la dirección de desarrollo humano y administración, a través de la gerencia de Desarrollo Humano, será la unidad organizativa asignada para la administración y aplicación del SGD.

Objetivo del SGD

- Mantener en la organización una evaluación válida y confiable del desempeño del empleado en su trabajo para que la administración superior pueda tomar las decisiones adecuadas que tiene que ver con el mérito.

La evaluación del desempeño se realiza con objetividad cuando esta se basa para su medición en lo que el empleado logra, por lo que es política del Centro Nacional de Registro reconocer como desempeño exclusivamente los logros cuantitativos alcanzados por el personal, tanto como parte de una unidad organizativa, como en lo individual en el desempeño del puesto funcional.

## **6. Manual Inducción**

Tiene como finalidad dar a conocer al empleado contratado, acerca de los antecedentes e historia general del Centro Nacional de Registros como también la misión y visión de la institución los valores que la integran, la estructura organizacional a nivel general, así también la información básica para el personal de nuevo ingreso por ejemplo: horario laboral, marcación de asistencia, prestaciones y beneficios, remuneración, vacaciones, fiestas patronales y asuetos.

## **7. Política y Sistemas de Gestión Integral de Recursos Humanos**

Surge con la finalidad que la Gerencia de Desarrollo Humano logre una gestión integral y eficiente del personal, que le permita contar con recurso humano idóneo, capaz de considerar mecanismo salariales adecuados, así como prestaciones laborales que contribuyan a su bienestar y economía familiar, propiciando su desarrollo técnico y profesional.

Por lo tanto el Consejo Directivo del Centro Nacional de Registro establece la política y el sistema institucional de gestión de su recurso humano, como herramientas coadyuvantes para el desarrollo sostenible.

## **8. Estructura Organizacional**

Detalla la jerarquía de los cargos del Centro Nacional de Registros a nivel general, como también específica y detalla cada departamento y sus sub alternos.

## G. EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

<b>1. Análisis y Diseño de Puestos</b>				
<b>Nº</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Si</b>	<b>A veces</b>	<b>No</b>
1	¿Cuenta con la descripción de su puesto de trabajo?			
2	¿Se cuenta con las especificaciones de su puesto de trabajo que desempeña?			
3	¿Conoce el organigrama actualizado por cada área?			
4	¿Considera usted que se desarrollan sus habilidades en el puesto que desempeña?			
5	¿Se puede crecer y desarrollar en el puesto de trabajo que ocupa?			
6	¿En su puesto de trabajo presenta capacitaciones constantes para su desarrollo profesional?			
7	¿Conoce usted los deberes y responsabilidades de su puesto de trabajo?			
8	¿Se analiza y actualiza los requisito para poder ocupar el cargo o puesto de trabajo?			
9	¿Considera usted las funciones y tareas se toma en cuenta la característica psicológica del perfil?			
10	¿Se toma en cuenta cooperación de los jefes inmediatos para poder realizar las diferentes funciones del puesto?			
11	¿Dentro de su puesto de trabajo se detallan las capacitaciones que se tendrán?			
12	¿Se cuenta y se respeta la identificación de los puestos dentro del CNR?			
13	¿Conoce usted los descriptores de su puesto de trabajo?			
14	¿Tienen por escrito los perfiles de puestos de los empleados?			
15	¿Existen manuales de funciones por área, que estén bajo su dependencia?			
16	¿Se siente satisfecho con lo el puesto que desempeña o la posición del que ocupa dentro de la organización?			
	<b>Total</b>	<b>7/16</b>	<b>7/16</b>	<b>2/16</b>
	<b>Total en Porcentajes</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>12%</b>

<b>2. Planeación de Recursos Humanos</b>				
<b>Nº</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Si</b>	<b>A veces</b>	<b>No</b>
1	¿Cuenta con un sistema de planeación de recurso humano?			
2	¿Toman en cuenta la planeación para poder ajustar la cantidad de personas internas y externas para las plazas vacantes?			
3	¿Considera usted que se realiza la planificación del departamento o área de trabajo?			
4	¿Planifican los requerimientos futuros de personal y la forma y fortalecimiento de las competencias?			
5	¿Considera usted que los jefes inmediatos consideran la capacidad de talento humano para poder realizar una planificación del trabajo?			
6	¿Considera usted que se planifican los requerimientos futuros de personal?			
7	¿Con la planeación del recurso humano ha mejorado la capacidad y habilidades del mismo en su cargo?			
8	¿Cree usted que sea realizada la correcta selección del personal?			
9	¿Con la planeación considera que se realiza el desarrollo del personal en la institución?			
10	¿Considera usted que se cuenta con una planeación específica de motivación laboral?			
11	¿La planeación de talento humano considera que ha mejorado la forma de contratar al personal adecuado?			
12	¿Cuenta el CNR con una base de datos con Recursos Humanos disponibles cuando se necesiten en un futuro?			
13	¿En su área de trabajo considera que se solventa la demanda mensual de la carga laboral?			
14	¿Considera usted que se cuenta con un plan de formación del personal?			
15	¿Considera usted que se cuenta con un plan de identificación del personal con la institución?			
16	¿Considera usted que se cuenta con un plan que evalué el desempeño laboral?			
	<b>Total</b>	<b>4/16</b>	<b>7/16</b>	<b>5/16</b>
	<b>Total en Porcentajes</b>	<b>25%</b>	<b>44%</b>	<b>31%</b>

<b>3. Reclutamiento de Personal</b>				
<b>Nº</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Si</b>	<b>A veces</b>	<b>No</b>
1	¿Existen por escrito técnicas para atraer individuos solicitantes de vacantes a la organización?			
2	¿Cuenta con canales de reclutamiento?			
3	¿Al tener una plaza vacante consulta con los archivos internos del CNR?			
4	Se cuenta con candidatos propuestos por la dirección y sub dirección ejecutiva.			
5	¿Se realiza reclutamiento interno?			
6	¿Cuenta con el perfil que se busca para el cargo del puesto?			
7	¿Considera usted que con el reclutamiento se desarrollan sus habilidades?			
8	¿Se da a conocer los planes de motivación laboral?			
9	¿Considera que usted puede desarrollar una carrera administrativa dentro del CNR?			
10	En el parte de reclutamiento cuenta con requerimiento especial a los candidatos que solicita las plazas.			
	<b>Total</b>	<b>6/10</b>	<b>2/10</b>	<b>2/10</b>
	<b>Total en Porcentaje</b>	<b>60%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>

<b>4. Selección de Personal</b>				
<b>Nº</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Si</b>	<b>A veces</b>	<b>No</b>
1	¿Tiene por escrito criterios y técnicas de selección de personal?			
2	¿Conoce cómo se seleccionan a los diferentes aspirantes internos como externos?			
3	¿Evalúa los datos sobre el candidato para identificar las áreas que puede revelar las aptitudes exigidas por el puesto?			
4	¿Considera que la selección adecuada beneficia a la Institución a disminuir la rotación de personal y desarrolla las competencias?			
5	¿Cuenta con un plan a seguir durante la entrevista que ayude a resumir la información más relevante?			
6	¿Se cuenta con la base de datos e información del cargo que se debe de cubrir con la selección del personal?			
7	¿Se cuenta con personal profesional en el puesto de selección?			
8	¿La persona que está en el puesto de trabajo es eficiente?			
9	¿Se tiene un procedimiento para poder realizar la entrevista?			
10	¿La selección de personal lo realiza mediante criterios de habilidades y características específicas?			
11	¿Se cuenta con un test de entrevista para la selección del personal?			
12	¿Con la entrevista se logra obtener aspectos personales, sociales y los antecedentes laborales del candidato?			
13	¿Al momento de seleccionar al personal se realiza por criterios de capacidades?			
	<b>Total</b>	<b>7/13</b>	<b>4/13</b>	<b>2/13</b>
	<b>Total en Porcentajes</b>	<b>54%</b>	<b>31%</b>	<b>15%</b>



<b>5. Inducción</b>				
<b>Nº</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Si</b>	<b>A veces</b>	<b>No</b>
1	¿Se imparten programas de inducción a los nuevos elementos que conforman la organización?			
2	¿Considera que a través del proceso de inducción se capacita al empleado en aquellas competencias necesarias para el puesto?			
3	¿El jefe inmediato brinda información al empleado acerca de su nuevo puesto de trabajo, Horario, Misión y Visión, Objetivos, Políticas?			
4	¿La persona que recién ingresa a la institución o es promovido de un puesto a otro se integra más rápidamente debido la información que se le suministre?			
5	Al finalizar el proceso de inducción ¿Se evalúa al empleado para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida?			
6	¿Considera que la inducción beneficia a la Institución a disminuir la rotación de personal, desarrolla las competencias y evitar errores a falta de información?			
7	¿El jefe inmediato se cerciora del seguimiento del nuevo trabajador en su puesto de trabajo?			
8	¿Comunican de manera clara los objetivos de la institución a todos los empleados?			
9	¿Cree usted que el trabajador a través de su desenvolvimiento en su puesto de trabajo comprende, conoce, acepta valores y políticas que tiene la Institución?			

10	¿Considera que la inducción debe ser utilizada para inculcar al nuevo empleado la cultura organizacional de la Institución?			
11	¿Se propicia al nuevo empleado el desarrollo del sentido de permanencia y estabilidad laboral?			
12	¿Considera que la inducción mejora la comunicación interna entre todo el personal lo cual facilita y agiliza los trabajos?			
13	¿Cree usted que a través de una buena inducción se deben hacer esfuerzos para reducir la ansiedad e integrar a la persona en la organización?			
14	¿Considera que el proceso de inducción ayuda al personal a desarrollar sus competencias y habilidades?			
15	¿Cree usted que un buen proceso de inducción proporciona a la empresa disminución de la rotación y ausentismo del personal, aumento de la eficacia individual y grupal, aumento y mejoramiento de las competencias del recurso humano?			
16	¿Considera que la motivación es uno de los factores importantes que deben ser continuo en dicho proceso de inducción?			
17	¿Los programas de inducción son actualizados?			
18	¿La última fase del proceso de inducción permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos y determinar la efectividad del programa de inducción?			
	<b>Total</b>	<b>12/18</b>	<b>4/18</b>	<b>2/18</b>
	<b>Total en Porcentajes</b>	<b>67%</b>	<b>22%</b>	<b>11%</b>

<b>6. Capacitación y Desarrollo</b>				
<b>Nº</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Si</b>	<b>A veces</b>	<b>No</b>
1	¿La Institución capacita al personal para desarrollar las competencias necesarias para el puesto de trabajo?			
2	¿Para realizar el contenido de las sesiones de capacitación se basan en las opiniones del personal así como en los perfiles de puestos, manuales de procedimientos y políticas?			
3	¿La Institución elabora programas de capacitación en cierto periodo de tiempo?			
4	¿Ha sido promovido o ascendido según sus competencias y habilidades laborales?			
5	¿Considera que sus necesidades de auto-superación son valoradas en la Institución?			
6	¿Buscan empresas consultoras que ofrecen servicios de capacitación al personal?			
7	¿Evalúan los resultados de la capacitación con el fin de medir la eficiencia, eficacia y economía del personal de la Institución?			
8	¿Al impartir las capacitaciones se cuenta con el material didáctico y la tecnología idónea para la enseñanza?			
9	¿Se cuenta con un lugar específico dentro de la Institución para impartir la capacitación?			
10	¿Los empleados llenan una hoja de evaluación de la capacitación recibida para medir el grado de asimilación de la capacitación?			

11	¿El área de recursos humanos y el capacitador coordina, orienta y controla el desarrollo del diagnóstico de necesidades?			
12	¿Se tiene destinado un presupuesto específico a capacitar a los empleados nuevos?			
13	¿Considera que el desarrollo de un empleado dentro de la Institución se logra a través del cumplimiento de objetivos, trabajo en equipo y motivación?			
14	¿Brindan oportunidades de superación dentro de la organización?			
15	¿Realizan retroalimentación a los empleados?			
16	¿El conocimiento así como las competencias y habilidades contribuyen a un buen desarrollo personal del empleado?			
17	¿Diseñan y aplican los lineamientos, políticas y normas en materia de capacitación y desarrollo del personal?			
	<b>Total</b>	<b>11/17</b>	<b>6/17</b>	<b>0/17</b>
	<b>Total en Porcentajes</b>	<b>65%</b>	<b>35%</b>	<b>0%</b>

<b>7. Evaluación del Desempeño</b>				
<b>Nº</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Si</b>	<b>A veces</b>	<b>No</b>
1	¿Utilizan métodos de evaluación de desempeño para medir el rendimiento del personal?			
2	De los siguientes métodos utiliza alguno para la evaluación de desempeño:			
	Evaluación 360			
	Autoevaluación			
	Otro (Especifique)			
3	Los factores que se evalúan al personal de Recursos Humanos son:			
	Conocimiento y calidad del trabajo			
	Relación de compañerismo			
	Estabilidad emotiva			
	Capacidad de síntesis			
	Capacidad analítica			
4	¿Considera que uno de los beneficios al evaluar es que a los empleados se les ofrecen oportunidades no solo con asensos sino como desarrollo personal?			
5	¿Al obtener los resultados de evaluar a cada empleado se puede identificar quienes necesitan capacitación en determinadas áreas?			
6	¿Los resultados de evaluación de cada empleado se miden comparándolo con las competencias requeridas o los objetivos establecidos para su trabajo?			
7	¿Por medio de la Evaluación del desempeño cuales son los problemas que se presentan comúnmente?			

	Problemas de supervisión			
	Integración de personas a la organización			
	Adecuación de la persona al cargo			
	Falta de capacitación	●		
8	¿Es el supervisor inmediato de un empleado la elección más común para evaluar su desempeño?			
9	¿Considera que evaluar el desempeño del empleado es un medio para mejorar y aumentar su desarrollo personal y profesional?			
10	¿Cuándo un empleado obtiene buenos resultados se le brindan aumentos salariales, promociones, transferencias, y en ocasiones despido de empleados?			
11	¿Entregan documento u formularios para la evaluación del desempeño a los jefes de cada departamento?			
12	¿Realiza la Institución pruebas o evaluaciones del desempeño: teóricas o de conocimientos, prácticas u operativas y de actitudes?			
13	¿Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional?			
14	¿Toman en cuenta las sugerencias hechas por parte de los empleados para solucionar las dificultades y fortalecer el Desempeño Laboral?			
15	¿Considera necesario que los resultados obtenidos al realizar la evaluación, deben registrarse en el expediente de cada empleado?			
16	¿Cree Usted que el proceso de evaluación de desempeño es eficaz?			
17	¿El método que usan para evaluar el desempeño de sus empleados les brindan la información deseada para tomar acciones correctivas?			
	<b>Total</b>	<b>14/17</b>	<b>3/17</b>	<b>0/17</b>
	<b>Total en Porcentajes</b>	<b>82%</b>	<b>18%</b>	<b>0%</b>

<b>8. Prestaciones y Beneficios</b>				
<b>Nº</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Si</b>	<b>A veces</b>	<b>No</b>
1	¿Se cumplen las prestaciones o beneficios conforme a la ley en El Centro Nacional de Registros?			
2	Existe un plan de prestaciones			
3	¿Considera que el desarrollo y actualización de las prestaciones se debe a la competencia entre Instituciones que disputan los talentos humanos para atraerlos?			
4	¿Considera que las prestaciones laborales sirven también como motivación profesional para hacer que el trabajador se esfuerce más y eleve la calidad de su trabajo?			
5	¿Considera que las prestaciones deben funcionar como un elemento que permita atraer y retener al personal con competencias y habilidades?			
6	¿Las prestaciones laborales de los trabajadores se plasman en el contrato de trabajo?			
7	¿Los planes de prestaciones y servicios se evalúan y discuten intensamente en cuanto a sus propósitos, costos y valores, y los criterios de evaluación?			
8	¿La Institución brinda planes de incentivos a sus empleados?			
9	¿Considera que los empleados están satisfechos con las prestaciones y remuneraciones que la Institución les brinda?			
10	¿Considera que es necesario evaluar el costo total de las prestaciones así como el rendimiento de la inversión para la Institución y para el empleado?			
	<b>Total</b>	<b>7/10</b>	<b>1/10</b>	<b>2/10</b>
	<b>Total en Porcentajes</b>	<b>70%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>

<b>Higiene, Salud y Seguridad Ocupacional.</b>				
<b>N°</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Si</b>	<b>A veces</b>	<b>No</b>
1	¿Considera usted que su área de trabajo posee una buena iluminación?			
2	¿En su área de trabajo posee una ventilación apropiada?			
3	¿Su área de trabajo está ubicada donde se produce ruidos dañinos que afecten su salud?			
4	¿Su alterno realiza estrategias para la convivencia entre compañeros?			
5	¿Recibe usted frases motivacionales por su buen desempeño en su trabajo?			
6	¿Se realizan actividades recreativas para la eliminación de fuentes de estrés?			
7	¿Considera usted qué cuenta con las herramientas necesarias para realizar con un buen desempeño su trabajo?			
8	¿Considera usted que las áreas de esparcimiento que posee la institución son las adecuadas para liberar estrés?			
9	¿Las instalaciones de su lugar de trabajo permanecen limpias?			
10	¿Proporciona sugerencias a su jefe con respecto al ambiente laboral?			
11	¿Desarrolla el jefe una planificación adecuada de actividades a sus sub alternos?			
12	¿Piensa usted que en su lugar de trabajo posee buena relaciones interpersonales?			



13	¿Se realizan simulacros periódicamente?			
14	¿Están señalizados los puntos de evacuación?			
15	¿Conoce usted el punto de reunión en caso de emergencia?			
16	¿Conoce si en su departamento se tiene un botiquín de emergencia?			
17	¿Sabe utilizar el sistema de seguridad en caso de robos?			
18	¿Considera necesario que la institución brinde capacitación para que el empleado conozca de seguridad ocupacional?			
29	¿Conoce usted de técnicas de supervivencia en caso de Emergencia o catástrofe?			
20	¿Sabe usted de defensa personal en caso de un ataque o robo dentro de la institución?			
21	¿Conoce usted de primeros auxilios?			
	<b>Total</b>	<b>11/22</b>	<b>7/22</b>	<b>4/22</b>
	<b>Total en Porcentajes</b>	<b>50%</b>	<b>32%</b>	<b>18%</b>

<b>10. Administración de Salarios</b>				
<b>N°</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Si</b>	<b>A veces</b>	<b>No</b>
1	¿Considera usted que su salario es adecuado según las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?			
2	¿Su salario está bien proporcionado con respecto a las horas que labora?			
3	¿Conoce usted como esta remunerado su puesto de trabajo en el mercado laboral?			
4	¿Se cuenta con una evaluación y clasificación de cargos?			
5	¿Conoce usted de la política salarial de la Institución?			
6	¿El Centro Nacional de Registros cuenta con una escala salarial?			
7	¿Recibe usted prestaciones de beneficio social de parte de la institución?			
8	¿Recibe usted de parte de la institución incentivos por el buen desempeño de su trabajo?			
9	¿El Centro Nacional de Registros ofrece oportunidades de crecimiento a nivel personal como profesional?			
10	¿Su salario lo hace sentir motivado con el cumplimiento de objetivos institucionales?			
11	¿Se le hacen a usted aumentos salariales en su mismo puesto de trabajo?			
	<b>Total</b>	<b>5/11</b>	<b>5/11</b>	<b>1 /11</b>
	<b>Total Porcentajes</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>10%</b>

<b>11. Base de Datos</b>				
<b>N°</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Si</b>	<b>A veces</b>	<b>No</b>
1	¿Conoce usted si se cuenta con una base de datos con todos expedientes de cada empleado?			
2	¿Se utiliza una aplicación especial para el control de expediente de los empleados?			
3	¿Sabe usted si las base de datos se manejan de una manera confidencial?			
4	¿Conoce usted si se le da el debido mantenimiento a la base de datos de los expediente de los empleados?			
5	¿Se actualiza periódicamente los expedientes de los empleados a través de la base de datos?			
6	¿Se ha considerado en modernizar la plataforma para un mejor control de expediente de cada empleado?			
7	¿Cuenta usted con una base de datos para realizar sus funciones que se le asigno en su puesto de trabajo?			
8	¿Cuenta la Dirección de Desarrollo Humano y Administración con una base de datos de consolida todos sus manuales y políticas institucionales?			
9	¿Cuenta el CNR con una aplicación que genere automáticamente la planilla de empleados?			
10	¿Lo capacitan para el uso de la plataforma institucional?			
11	¿Le capacitan para el uso de la aplicación de sus funciones laborales?			
12	¿Conoce sobre el manejo de software que ayuden a la eficiencia y eficacia de su trabajo?			
	<b>Total</b>	<b>8/12</b>	<b>4/12</b>	<b>0/12</b>
	<b>Total Porcentajes</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>

## H. Matriz de Riesgo Dirección de Desarrollo Humano y Administración.

N°	Áreas de Desarrollo del Recurso Humano	Riesgos			Riesgo	Tipos de Riesgos		
		Bajo	Medio	Alto	Medio + Alto	Alto 1 +	Medio 0.50 +	Bajo 0.50 -
1	Análisis y Diseño de Puesto	44%	44%	12%	56%			
2	Planeación de Recursos Humanos	25%	44%	31%	75%			
3	Reclutamiento de Personal	60%	20%	20%	40%			
4	Selección de Personal	54%	31%	15%	46%			
5	Inducción de Personal	67%	22%	11%	33%			
6	Capacitación y Desarrollo	65%	35%	0%	35%			
7	Evaluación del Desempeño	82%	18%	0%	18%			
8	Prestaciones y Servicios	70%	10%	20%	30%			
9	Higiene y Seguridad Ocupacional	50%	32%	18%	50%			
10	Administración de Salarios	45%	45%	10%	55%			
11	Bases de Datos	67%	33%	0%	33%			
	<b>Total</b>	629%	334%	137%	43%			
	<b>Total</b>	0.57	0.30	0.12	0.43			

<b>Alto</b>	Mayor que 1	
<b>Medio</b>	Mayor que 0.50	
<b>Bajo</b>	Menor que 0.50	

# **I. Programas de Modelo de Auditoría de Gestión para el Centro Nacional de Registros**

Justificación:

Las limitantes para ejecutar la auditoría debido a la situación institucional a la confidencialidad de la información y de las políticas internas del Centro Nacional de Registros, sin embargo en la columna de comentarios de cada programa de auditoría se deja indicado al auditor el procedimiento a seguir en función de:

- a) Documento a consultar
- b) Procedimiento a seguir
- c) La Metodología
- d) Personal clave a entrevistar

CENTRO NACIONAL DE REGISTROS					
PROGRAMA DE MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN					
<b>ÁREA DE INTERES:</b> ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTO					
<b>OBJETIVO:</b> Identificar Si se Realizan Adecuadamente los procesos Y procedimientos para el diseño de puesto.					
<b>OBSERVACIONES:</b> Manual de descripción de puesto, Organigrama, Políticas, Manual de reclutamiento, manual de organización y funciones, reglamento interno.					
N°	Descripción	Si	No	N/A	Comentarios
	Organigrama				
1	Solicitar a la entidad competente el organigrama original y las mejoras que haya tenido.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
2	Verifique que esté aprobado por la gerencia de talento humano.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
3	Cerciórese que la unidad de staff está diseñada para tal fin.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
4	Confirme que las líneas de autoridad corresponden también a responsabilidades.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
5	Identificar que los niveles operativos están diseñados en el organigrama.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
6	Asegurarse que los descriptores del organigrama sean comprensibles.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
	Reglamento internos				
7	Identificar que todos los empleados tengan copia del reglamento interno.				Reglamento interno según lo establece el ART.3 párrafo primero.
8	Asegurar que el reglamento interno este actualizado y con las mejoras incluidas.				Dirección ejecutiva del CNR. Art. 5 literal C).
9	Solicitar el manual de organización y funciones integral de recurso humano que esté aprobado por el Consejo directivo.				Reglamento interno art. 7 párrafos primero.

10	Comprobar que la política y sistema de gestión integral de recurso humano se esté aplicando de la mejor manera.				Reglamento interno art. 7 párrafos primero.
N°	Descripción	Si	No	N/A	Comentarios
11	Corroborar si han realizado cambios en la estructura organizativa para solventar necesidades de recurso.				Reglamento interno art. 7 párrafos segundo.
12	Verificar si el reglamento interno contempla las descripciones, clasificación y valoración del puesto del trabajo.				Solicitar información a la dirección de la gerencia del talento humano.
13	Inspeccionar que el puesto de trabajo cumpla las características de la misión y visión institucional.				Política y sistema de gestión integral de recurso humano. Página N°3
14	Evidenciar que en las políticas laborales se cuentan con la oportunidad de desarrollo del talento humano.				Política y sistema de gestión integral de recurso humano. Capítulo II párrafo primero página 7.
15	Revisar si está conformado el sub sistema de gestión de clasificación de puesto.				Política y sistema de gestión integral de recurso humano. Capítulo II párrafo segundo literal a) pagina 7.
16	Comprobar si el manual de puesto cuenta con la autorización del consejo directivo.				Política y sistema de gestión integral de recurso humano. Capítulo II párrafo tercero página 7.
17	Revisar si cuenta con la referencia de las descripciones de las funciones del cargo a desempeñar.				Política y sistema de gestión integral de recurso humano. Capítulo II párrafo tercero página 7.

18	Comparar si los cargos esta diseñados en base a competencias, soluciones de problemas y responsabilidad.				Política y sistema de gestión integral de recurso humano. Capítulo II, A) subsistema de clasificación de puestos, párrafo primero página 7.
19	Documentar si el sub sistema de clasificación de puesto cuenta con los niveles de:				Política y sistema de gestión integral de recurso humano. Capítulo II, A) subsistema de clasificación de puestos, párrafo segundo página 7.
	Segmentos.				
	Familia.				
	Puesto tipos				
20	Explorar si se cuenta con la actualización y control del inventario de puestos funcionales de la G.R.H				Política y sistema de gestión integral de recurso humano. Capítulo II, A) subsistema de clasificación de puestos, párrafo octavo página 8
21	Cerciorase que la G.D.H tenga actualizado el manual de sub sistemas de clasificación de puesto.				Política y sistema de gestión integral de recurso humano. Capítulo II, A) subsistema de clasificación de puestos, párrafo octavo página 8
	Manual de descripción de puesto.				
22	Documentar si se cumple con las características del puesto vrs perfil del empleado.				Manual de descripción de puesto párrafo uno página 1.
23	Inspeccionar si el puesto tiene funciones claras y definidas y son las que desarrolla el empleado.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
24	Analizar y comprobar si el manual cuenta con la inclusión de personas con condiciones físicas especiales.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
25	Examinar si el manual cuanta con la prueba psicológica.				Solicitar información la Licda. De roldan jefa del área de retención del talento humano.



26	Comprobar si el manual tiene inclusión de género en los términos que está redactado.				Ley de equidad de género.
27	Solicitar y verificar si se cumple con el mínimo requerido de contratación de mujeres en los puestos de trabajo.				Ley de equidad de género.
28	Comparar la evolución del desempeño con las funciones que describe el puesto de trabajo.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
29	Probar si el puesto de trabajo cumple la homogeneidad requerida en el perfil.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
	Edad.				
	Horario.				
30	Revisar si el puesto de trabajo cuenta con la especificación del jefe inmediato que estará a cargo.				Manual de descripción de puesto, procedimientos de descripciones de un puesto funcional, pagina 3.
31	Comparar las Funciones Básicas que describen el puesto son las que realiza el trabajador.				Manual de descripción de puesto, procedimientos de descripciones de un puesto funcional, pagina 3.
32	Cerciorase que el manual de descripción de puesto contenga los Resultados Principales que debe de realizar el empleado.				Manual de descripción de puesto, procedimientos de descripciones de un puesto funcional, pagina 3.
33	Revisar que se cuente con el Perfil de Competencias Conductuales del puesto del trabajo.				Manual de descripción de puesto, procedimientos de descripciones de un puesto funcional, pagina 3.
34	Documentar si los jefes de cada área actualizan y colaboran con los perfiles de los puestos.				Manual de descripción de puesto, procedimientos de descripciones de un puesto funcional, pagina 3.

CENTRO NACIONAL DE REGISTROS					
PROGRAMA DE MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN					
ÁREA DE INTERES: PLANEACIÓN DE RECURSO HUMANO.					
OBJETIVO: Conocer si se realizan adecuadamente los métodos y operaciones para la planeación del recurso humano.					
OBSERVACIONES: política y sistema de gestión integral de recurso humano, manual de dotación de personal, pasantías, reglamento interno. Ley orgánica, Ley Lacap.					
N°	Descripción	Si	No	N/A	Comentarios
	<b>Política y sistema de gestión integral de recurso humano.</b>				
1	Revisar el número de empleados por áreas que cuenta el CNR.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
2	Cotejar el número de empleados contratado con el número establecido y aprobado en las políticas y sistemas de gestión.				Política y sistema de gestión integral de recurso humano. Capítulo II.
3	Comparar las competencias y funciones en el puesto de trabajo requerir para ocuparlos.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
4	Revisar la planificación de actividades de formación y capacitación cuando el personal requiera ampliar sus competencias en el puesto de trabajo.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
5	Constatar si en la planeación de recurso humano se Proporcionan mayores oportunidades de empleo a las mujeres y a los discapacitados.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
	<b>Manual de dotación de personal.</b>				
6	Inspeccionar si se cumplen con el objetivo del manual de dotación de personal.				Manual de dotación de personal párrafo primero página 4.

7	Indagar si cuenta con las constancias que las diferentes instancias intervienen en el proceso de solicitar personal.				Manual de dotación de personal párrafo tercero página 4.
8	Solicite los procedimientos para dotar las plazas pertenecientes a cada segmento.				Manual de dotación de personal párrafo tercero página 4.
9	Verificar si cumplen con la base de dato del talento disponible dentro y fuera de la institución para la cobertura de plazas vacantes.				Manual de dotación de personal párrafo segundo página 5.
10	Verifique si para la planeación se utiliza los mejores procedimientos y con la metodología fiables.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
11	Verificar si se responde ágilmente a las demandas de personal de cobertura planteadas por las unidades de la institución.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
12	Probar si se le da prioridad a la selección interna sobre la selección externa, como vía para promover el desarrollo profesional del personal del CNR.				Manual de dotación de personal párrafo tercero selección interna y selección externa página 6.
13	Solicitar el número de empleados que son puestos de libre designación.				Manual de dotación de personal párrafo quinto página 6.
14	Cerciorarse si los puesto de libre designación cumplen los requisitos de idoneidad del puesto y están dentro del POA anual 2016.				Manual de dotación de personal párrafo quinto página 6. Y dirección ejecutiva plan operativo anual
15	Constatar si las unidades solicitantes de talento humano identifican las necesidades de la misma.				Manual de dotación de personal párrafo cuarto página 7.

16	Inspeccionar las solicitudes de traslado y las rotaciones de empleados que se hayan tenido.				Manual de dotación de personal párrafo quinto rotación o traslado de personal, página 9.
	<b>Reglamento interno de trabajo.</b>				
17	Revisar el reglamento interno de trabajo si se contempla los procedimientos a seguir de las personas en estado de embarazo.				Dirección ejecutiva.
18	Corroborar los procedimientos si son apegados a la ley para las empleadas que están en estado de maternidad su remplazo momentáneo.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
19	Solicitar el procedimiento para cubrir la plaza de la empleada que está en periodo de embarazo.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
20	Corroborar el procedimiento que se sigue apegado a la ley sobre la invalidez.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
21	Documentar si cuentan con un programa de jubilación de empleados.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
22	Requerir el número de permisos que han solicitado los empleados para ausentarse del trabajo.				Reglamento interno art. 46 pagina 14.
	<b>Ley Lacap</b>				
23	Revisar la propuesta del plan de chambita medidor y la contratación del personal.				Dirección ejecutiva. Sub Directora María Silvia Guillen
24	Cerciores y documente el proyecto de sub contratación de recurso humano “ plan chambita medidor”				Solicitar información Gerencia de talento humano.
25	Verificar la programación anual de adquisiciones y contrataciones de bienes, construcción de obras y contratación de				Ley Lacap Programación Anual de Adquisiciones y Contrataciones Art. 16.-

	servicios no personales, de acuerdo a su plan de trabajo y a su Presupuesto Institucional.				
	<b>Pasantías</b>				
27	Solicitar el programa de pasantía aprobado por la dirección ejecutiva.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
28	Comprobar el nivel académico y los puestos que se requieren.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
29	Revisar si en el POA se consideran las pasantías para puestos operativos.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
30	Indagar si se cuenta con una planeación de número de solicitudes de pasantías que se requieren.				Solicitar información Gerencia de talento humano.

**CENTRO NACIONAL DE REGISTROS**

PROGRAMA DE MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**ÁREA DE INTERES:** SELECCIÓN DE PERSONAL.

**OBJETIVO:** Identificar si se realizan adecuadamente los procesos y procedimientos para la selección del personal.

**OBSERVACIONES:** Reglamento Interno, Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos, Manual de Dotación del Talento.

N°	Descripción	Si	No	N/A	Comentarios
	<b>Manuales y Reglamento Interno</b>				
1	Solicitar a la entidad competente el Manual de Dotación del Talento, Manual Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos, Reglamento Interno del Centro Nacional de Registros.				Solicitar a la Dirección de Desarrollo Humano.
2	Verificar si todos los manuales solicitados se encuentran actualizados y debidamente aprobados por el consejo directivo.				Solicitar a la Dirección de Desarrollo Humano.

	<b>Reglamento Interno</b>				
3	Revisar cuales son los requerimientos que se le piden a los aspirantes externos e internos para aplicar a una plaza vacante.				Reglamento Interno, Capitulo III Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos. Pág. 3-4
4	Identificar cuáles son las pruebas psicológicas, de habilidades, y de conocimientos que se realizan en los diferentes puestos vacantes.				Capitulo III Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos. Pág. 3-4
5	Determinar cómo se obtienen los resultados de las pruebas psicológicas para las plazas vacantes.				Capitulo III Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos. Pág. 3-4
6	Detallar y documentar como se adquieren los resultados para las pruebas de habilidades para la selección del aspirante idóneo.				Reglamento Interno, Capitulo III Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos. Pág. 3-4
7	Diagnosticar como se ejecutan las pruebas de conocimiento y como se logra obtener los resultados con el objetivo de la selección del personal adecuado.				Capítulo III Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos. Pág. 3-4
8	Identifique si hay personal contratado y no cumple las pruebas psicológicas, habilidades y de conocimientos.				Capitulo III Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos. Pág. 3-4
9	Evaluar las competencias y habilidades del personal encargado de llevar acabo las entrevistas a los aspirantes de las plazas vacantes.				Reglamento Interno, Capitulo III Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos. Pág. 3-4
	<b>Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos</b>				
10	Verificar si las plazas vacantes se anuncian por los diversos medios tanto a nivel interno como externo				Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos

	Anuncios de Prensa Ministerio de Trabajo Intranet (Plataforma Interna) Página Web CNR Correos Institucionales				Humanos. (Subsistema de Dotación de Personal) Pág. 8-9
11	Solicitar al personal evidencia que las plazas vacantes se anuncian a través de los diferentes medios tanto para aspirantes internos y externos.				Subsistema de Dotación de Personal Pág. 8-9
12	Diagnosticar si los procesos de selección son diferentes para los solicitantes internos y externos.				Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos. (Subsistema de Dotación de Personal) Pág. 8-9
	<b>Dotación de Personal</b>				
14	Verificar si se realiza el proceso de preselección.				Manual de Dotación de Personal. Pág. 11
15	Identificar si se analiza cada hoja de vida de los aspirantes preseleccionados con la finalidad que cumpla con el perfil requerido.				Manual de Dotación de Personal. Pág. 11
16	Verificar si se aceptan solicitudes de traslado en el área competente.				Manual de Dotación de Personal. Pág. 9
17	Corroborar si se realiza la rotación o traslado de personal para cubrir una plaza inmediata.				Manual de Dotación de Personal. Pág. 9
18	Señalar como se lleva a cabo la rotación o traslado de personal para cubrir una plaza vacante.				Manual de Dotación de Personal. Pág. 9
19	Identificar cuáles son los requisitos que debe cumplir el personal de rotación o traslado, para que pueda cubrir la plaza inmediatamente.				Manual de Dotación de Personal. Pág. 9

20	<p>Concluir si en la selección interna se cumplen los siguientes aspectos para la selección del personal adecuado.</p> <p>Perfil Requerido</p> <p>Resultados obtenidos en el proceso</p> <p>Personal con alto potencial de desarrollo.</p>				Manual de Dotación de Personal. Pág. 9
21	<p>Verificar si el Centro Nacional de Registros cuenta con un Banco de Oferentes para la selección de postulantes externos.</p>				Manual de Dotación de Personal. Pág. 10
22	<p>Comprobar y documentar si se realiza actualizaciones al Banco de Oferentes.</p>				Manual de Dotación de Personal. Pág. 10
23	<p>Constatar si se utiliza el Banco de Oferentes para la selección de aspirantes.</p>				Manual de Dotación de Personal. Pág. 10
24	<p>Justificar si en el Banco de Oferentes se evalúan las competencias para posibles o futuras contrataciones.</p>				Manual de Dotación de Personal. Pág. 10
25	<p>Evidenciar si se presentan los informes de los resultados de las pruebas realizadas, de cada uno de los postulantes para cubrir las plazas vacantes.</p>				Manual de Dotación de Personal. Pág. 11



CENTRO NACIONAL DE REGISTROS					
PROGRAMA DE MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN					
<b>ÁREA DE INTERES:</b> HIGIENE, SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.					
<b>OBJETIVO:</b> Analizar si el Centro Nacional de Registro garantiza y salvaguarda la vida e integridad física de sus empleados.					
<b>OBSERVACIONES:</b> Reglamento Interno, Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales, Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo, Plan de Emergencia y Evacuación del Centro Nacional de Registros.					
N°	Descripción	Si	No	N/A	Comentarios
	<b>Reglamento Interno</b>				
1	Solicitar a la entidad el Reglamento Interno con sus respectivas actualizaciones y aprobaciones por el Consejo Directivo.				Solicitar a la Dirección de Desarrollo Humano.
2	Verificar si el Centro Nacional de Registros cuenta con un manual de Higiene Salud y Seguridad Ocupacional.				Solicitar a la Dirección de Desarrollo Humano.
3	Determinar si el programa de Higiene Salud y Seguridad Ocupacional garantiza medidas en cuanto:  La Integridad física de los empleados Salvaguardar la vida del personal.				Reglamento Interno, Capitulo XIII Seguridad e Higiene en el Trabajo. (Medidas) Pág. 15-16
4	Documentar si el personal sufre de algún riesgo en su lugar de trabajo es dirigido a realizar exámenes médicos o al laboratorio.				Reglamento Interno, Capitulo XIII Seguridad e Higiene en el Trabajo. Pág. 15-16
5	Identificar si hay personal que han sufrido accidentes a causa de desempeñar su trabajo y no ha sido trasladado a un centro de atención médica.				Reglamento Interno, Capitulo XIII Seguridad e Higiene en el Trabajo. Pág. 15-16
6	Evaluar y evidenciar si el Centro Nacional de Registros posee botiquines de primeros auxilios en todos los departamentos.				Reglamento Interno, Capitulo XIII Seguridad e Higiene en el Trabajo. Pág. 15-16

7	Solicitar al departamento competente los diferentes documentos que respalden en materia de seguridad ocupacional todo lo que garantice y salvaguarde la vida del personal en funciones.				Solicitar a la Dirección de Desarrollo Humano.
	<b>Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales.</b>				
8	Solicitar a la Dirección de Desarrollo Humano el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales, con sus respectivas actualizaciones otorgadas por la ley.				Solicitar a la Dirección de Desarrollo Humano.
9	Verificar y evidenciar que mecanismos de evaluación utilizan periódicamente en el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 3-4
10	Comprobar y evidenciar si se realizan dos inspecciones de seguridad y salud ocupacional en el año dentro del Centro Nacional de Registros.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 3-4
11	Documentar quienes conforman el Comité de Seguridad y Salud Ocupacional.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 3-4
12	Determinar si la Dirección Ejecutiva toma en cuenta las propuestas hechas por el Comité de Seguridad y Salud Ocupacional para garantizar la vida de todo el personal en funciones.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 3-4
13	Identificar como se realizan las evaluaciones semestrales con respecto al cumplimiento de objetivos y metas de riesgos ocupacionales.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 3-4
14	Evaluar y justificar cómo se realizan los estudios de riesgos, en todas las instalaciones del Centro Nacional de Registros.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 3-4

15	Verificar si los estudios de riesgos se realizan el primer semestre, de cada año en todas las infraestructuras que componen el Centro Nacional de Registros tanto en la zona de San Salvador como en los demás departamentos.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 3-4
16	Corroborar si se realizan estudios con respecto a la iluminación, espacio físico, ventilación, temperatura humedad en todas las oficinas				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 5
17	Comprobar y documentar si se realizan evaluaciones de riesgos, para realizar cambios en infraestructura, maquinaria, equipo o métodos de trabajo que pueden afectar la seguridad y salud de los empleados.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 5
18	Verificar si se realizan cambios de infraestructura, iluminación, sonido, temperatura, en todas las oficinas para garantizar y cuidar la vida del personal en funciones.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 5
19	Confirmar y evidenciar si existen mapas de riesgos en cada oficina que conforman el Centro Nacional de Registros.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 5
20	Evidenciar si se encuentra el formato de Registros de Accidentes e Indecentes de trabajo en la Intranet.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 5
21	Verificar y evaluar si los empleados reportan sus accidentes a través del formato de Registro de Accidentes e Incidentes de Trabajo que se encuentra en la Intranet.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 5
22	Documentar si el jefe administrativo envía los formatos de Registro de Accidentes e Incidentes de Trabajo a la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional; emitidos por los empleados que han				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 5

	tenido algún accidente o incidente dentro de las instalaciones.				
23	Comprobar si el Comité junto con la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional se encarga de investigar los accidentes e incidentes que les ocurre a los empleados dentro de las instalaciones.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 5
24	Confirmar si al empleado que le ha ocurrido un accidente o incidente, es notificado con las medidas de seguridad con el objetivo de evitar nuevamente el accidente.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 5
25	Comprobar y documentar si el Coordinador de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional reporta los eventos de accidentes e incidentes a la Dirección General de Previsión Social del Ministerio de Trabajo.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 5
26	Evidenciar si la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional cuenta con un registro de los empleados accidentados dentro de la jornada laboral.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 5
27	Verificar y documentar como está diseñado el cuadro epidemiológico.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 5
28	Comprobar y evaluar cuáles son las medidas preventivas para evitar las enfermedades en los empleados del Centro Nacional de Registros.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 5
29	Verificar que El Centro Nacional de Registros cuente con el Programa de Salud Preventiva.				Solicitar a la Dirección de Desarrollo Humano.
30	Verificar si al personal de nuevo ingreso se le imparte inducción en seguridad y salud				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales.

	<p>ocupacional integrando los siguientes argumentos:</p> <p>Integrantes del Comité de Seguridad y Salud ocupacional y las funciones</p> <p>Plan de Emergencia</p> <p>Legislación en materia de Seguridad y Salud Ocupacional</p> <p>Infracciones de parte de los empleados.</p>				<p>(Entrenamiento de Manera Teórica y Práctica de Riesgos)</p> <p>Pág. 6</p>
31	<p>Identificar si La Dirección de Desarrollo Humano y Administración indaga en el proceso de contratación si el personal a contratar es sensible a ciertas condiciones de trabajo.</p>				<p>Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales.</p> <p>(Entrenamiento de Manera Teórica y Práctica de Riesgos)</p> <p>Pág. 6</p>
32	<p>Comprobar si se llevan a cabo charlas informativas con respecto a la normativa de Seguridad y Salud Ocupacional.</p>				<p>Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales.</p> <p>(Entrenamiento de Manera Teórica y Práctica de Riesgos)</p> <p>Pág. 6</p>
33	<p>Verificar si a los empleados se les brinda capacitación con respecto a Primeros Auxilios.</p>				<p>Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. (Entrenamiento de Manera Teórica y Práctica de Riesgos)</p> <p>Pág. 6</p>
34	<p>Confirmar y evidenciar si en la clínica empresarial se le brinda consulta y primeros auxilios a los empleados que lo necesiten, así también a clientes y visitas.</p>				<p>Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. (Programa de exámenes médicos y atención de primeros auxilios)</p> <p>Pág. 6</p>

35	Identificar como se llevan a cabo las brigadas de emergencia (primeros auxilios, contra incendios y de evacuación).				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. (Programa de exámenes médicos y atención de primeros auxilios) Pág. 6
36	Comprobar si el Centro Nacional de Registros posee camillas de primeros auxilios para cualquier eventualidad.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. (Programa de exámenes médicos y atención de primeros auxilios) Pág. 6
37	Verificar si hay señalizaciones en todas las oficinas, referente a la prohibición de "NO FUMAR".				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 7
38	Constatar si se impartan charlas informativas a los empleados de los riegos que contrae el ingerir bebidas alcohólicas como fumar cigarrillos.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 7
40	Evidenciar si se el Centro Nacional de Registros cuenta con señalizaciones de evacuación, mapas de riesgos, planos de ruta de evacuación, puntos de reunión.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 7
41	Corroborar si la Gerencia de Desarrollo Humano gestiona charlas informativas sobre la violencia contra la mujer y el acoso sexual en los lugares de trabajo.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 7
42	Verificar si se llevan actividades de recreación para los empleados, para contrarrestar enfermedades relacionadas con el estrés y riesgos psicosociales.				Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. Pág. 8
	<b>Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo</b>				

43	Solicitar la Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo con sus modificaciones actualizadas.				Solicitar a Dirección de Desarrollo Humano.
44	Comprobar si el Centro Nacional de Registros cuenta con un Comité de Seguridad y Salud Ocupacional.				Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo (Capítulo II Comité de Seguridad y Salud Ocupacional)
45	Documentar por cuantos empleados está constituido el Comité de Seguridad y Salud Ocupacional				Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo (Capítulo II Comité de Seguridad y Salud Ocupacional)
46	Verificar que el Comité de Seguridad y Salud Ocupacional colabore, promueva, ejerza, proponga y ayude a la entidad, a mantener un buen programa de Seguridad y Salud Ocupacional con la finalidad de garantizar y salvaguardar la vida de los empleados.				Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo (Capítulo II Comité de Seguridad y Salud Ocupacional)
47	Evidenciar si el Ministerio de Trabajo y Previsión Social les ha otorgado la capacitación inicial a los miembros que componen el comité de salud y seguridad ocupacional.				Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo (Capítulo II Comité de Seguridad y Salud Ocupacional)
48	Verificar que los pisos de los lugares de trabajo reúnan las condiciones requeridas por la naturaleza del tipo de trabajo.				Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo (Capítulo II de los Edificios)
49	Evidenciar que las instalaciones posean agua potable. Luz eléctrica, calefacción, ventilación en horas laborales.				Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo (Capítulo II de los Edificios)

50	Indicar que las paredes y techos se encuentren pintados de colores claros y mates como también sean impermeables y posean la solidez necesaria				Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo (Capítulo II de los Edificios)
51	Evaluar si el espacio que se le otorga a cada empleado es el adecuado para que desarrollen sus actividades diarias en las cuales no haya riesgo de accidentes.				Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo (Capítulo II de los Edificios)
52	Verificar si el área del parqueo está debidamente señalizado por señales de tránsito como también señales preventivas.				Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo (Capítulo II de los Edificios)
53	Documentar si se han realizado cambios en equipos, instalaciones o traslados y si se ha notificado a la Dirección General de Prevención Social				Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo (Capítulo I Medidas de Previsión)
54	Identificar si se cuenta con rutas de evacuación, salidas alternas, pasillos suficientemente amplios y libres de obstáculos y áreas bien señalizadas.				Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo (Capítulo I Medidas de Previsión)
55	Señalar si cada oficina cuenta con iluminación solar, o una buena iluminación artificial.				Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo (Capítulo IV Iluminación)
56	Verificar que se cuente con un horario de limpieza con el objetivo que se cree un buen ambiente laboral.				Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo (Capítulo IV Orden y Aseo de Locales)
Respaldarse con el Plan de Emergencia y Evacuación del Centro Nacional de Registros.					



CENTRO NACIONAL DE REGISTROS					
PROGRAMA DE MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN					
<b>ÁREA DE INTERES:</b> ADMINISTRACION DE SALARIOS					
<b>OBJETIVO:</b> Conocer el proceso de retribución de salarios a empleados y funcionarios que laboran en el Departamento de Recurso Humano.					
<b>OBSERVACIONES:</b> Manual de Bienvenida, Manual del Subsistema de Retribución y La Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos.					
N°	Descripción	Si	No	N/A	Comentarios
	<b>Manual de Bienvenida</b>				
1	Solicitar a la Institución el Manual de Bienvenida este aprobado y actualizado por el Consejo Directivo.				Requerir el Manual de bienvenida al Consejo Directivo de la Institución.
2	Verificar que en el Manual de Bienvenida se muestre la información necesaria sobre los requisitos para hacer efectivo el sueldo respectivo de los empleados y funcionarios del Departamento de Recurso Humano.				Manual de Bienvenida, Información básica del nuevo empleado, pág. 12 - 14
	<b>Manual del Subsistema de Retribución</b>				
3	Solicitar a la Gerencia de Desarrollo Humano el manual del subsistema de retribución original y actualizada.				Pedir el Manual de subsistemas de retribución a la Gerencia de Desarrollo Humano.
4	Comprobar que toda actualización o modificación realizada, se refleje al pie del capítulo de dicho manual así como también la fecha en que fueron aprobados por la Gerencia de Desarrollo Humano.				Manual de Subsistema de retribución, sección introducción.
5	Averiguar si los cargos cumplen con las características que requiere el perfil de puestos y si este es congruente con el sueldo.				Sección relacionada a las políticas de retribución, primer párrafo, pág. 4

6	Asegurarse que el jefe de cada área del Departamento de Recurso Humano evalúa el nivel de satisfacción respecto al salario asignado.				Dirigirse al Jefe de la Unidad Administrativa para conocer el tipo de evaluación.
7	Corroborar que se cumplan con las nivelaciones salariales para el personal de la Institución las cuales son:				Administración del tabulador, 2.2 Nivelaciones Salariales, pág. 6
	Nivelación por promoción				
	Nivelación por Reclasificación del puesto				
	Nivelación por tabulador salarial				
8	Nivelación por promoción: Revisar en planilla a los empleados ascendidos o que cubran un puesto de reciente creación a los que se les haya realizado una nivelación salarial.				Subsistema de retribución, Nivelación por promoción, pág. 6
9	Nivelación por Reclasificación del puesto: Cerciorarse que al asignarle al empleado mayores responsabilidades al puesto, se modifique su salario a un nivel superior de lo que indique el tabulador.				Subsistema de retribución, Nivelación por Reclasificación del puesto, pág. 7
10	Nivelación por tabulador salarial: Verificar los puestos de los empleados con salario que están abajo del tabulador, se les aplique gradualmente un porcentaje a su salario que lo aproxime a dicho tabulador.				Nivelación por tabulador salarial, Subsistema de retribución, , pág. 7
11	Solicitar a la Entidad competente los tabuladores salariales actualizados y aprobados por la Gerencia de Desarrollo Humano.				Dirigirse a la Gerencia de Desarrollo Humano para solicitar y revisar los tabuladores.
12	Requerir a la Institución las evaluaciones de desempeño de los empleados que son sobresalientes pero su salario es inferior al indicado en el tabulador salarial.				Nivelación por tabulador salarial, pág.7

13	Revisar dicho tabulador y corroborar que a los empleados que han sobresalido se les aplique un porcentaje que le aproxime su salario al tabulador.				Nivelación por tabulador salarial, pág.7
14	Solicitar los programas de Bono por Desempeño que buscan recompensar al empleado económicamente el esfuerzo y buen cumplimiento de las funciones laborales.				Dirigirse al Consejo Directivo para pedir los programas de bono por desempeño.
15	Asegurarse que el Consejo Directivo otorgue anualmente una bonificación salarial al personal que cumpla con una calificación de entre 75% y 100% en la evaluación de desempeño.				Requerimientos para otorgar un Bono por desempeño, literal (d), pág. 8
16	Identificar si se cumplen aquellas excepciones en las que se fija un salario de contratación que son:				Excepciones de los Sueldos de contratación, pág. 8
	Contrataciones por arriba del Salario meta				
	Complemento por condiciones de mercado				
17	Verificar que la Gerencia de Desarrollo Humano analice cuidadosamente los seguimientos elementos para las contrataciones por arriba del salario meta:				Literal (a) Contrataciones por arriba del salario meta, pág. 9
	Nivel y tipo de educación				
	Nivel y tipo de experiencia				
	Conocimientos especiales				
	Relación con salarios de otros empleados en posiciones similares				
18	Identificar si a raíz de la escasez de oferta de candidatos se contraten empleados por				Literal (b) Complemento por condiciones de mercado, pág. 9

	complementos de condiciones de mercado según lo establecen las políticas.			
19	Comprobar que cada año la Administración Superior fije una prima en concepto de aguinaldo para los empleados y funcionarios que laboran en la Institución.			Fijación de una prima en concepto de aguinaldo, sección introducción.
20	Cerciorarse que los profesionales del área administrativa para establecer los salarios, bonificaciones y aguinaldos se basen en el Código de Trabajo, Estudios de mercado, Políticas de retribución de la Institución y Reglamento interno.			Información basada en la pág. 6 sobre la actualización del tabulador.
21	Solicitar planillas que reflejen que se les otorga a los empleados los bonos, aumentos salariales, las nivelaciones salariales y aguinaldo.			Solicitar al jefe de la unidad administrativa muestre las planillas para ser revisadas.
	<b>Reglamento Interno</b>			
22	Indagar que en el contrato de trabajo este especificado la retribución salarial que la Institución está obligada a pagar a los empleados por sus servicios			Salarios y Remuneraciones Capítulo V, Art. 22, pág.5
23	Confirmar que el Sistema de remuneraciones del personal del CNR este fundamentado en la Política de Gestión Integral de Recursos Humanos.			Salarios y Remuneraciones Capítulo V, Art. 25, pág.7
	<b>Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos.</b>			
24	Examinar el proceso de la aplicación de un tabulador salarial que determina el sueldo base mensual para los empleados y funcionarios de			Subsistemas de Gestión: Literal "C" Subsistema de retribución, pág. 9

	acuerdo al nivel de clasificación del puesto que desempeña.			
25	Revisar que el tabulador salarial este aprobado por el Consejo Directivo.			Subsistemas de Gestión: Literal "C" Subsistema de retribución, pág. 9
26	Evidenciar que dicho tabulador este actualizado y revisado al menos cada 2 años de acuerdo a la política de retribución salarial.			Subsistemas de Gestión: Literal "C" Subsistema de retribución, Actualización del tabulador, pág. 9
27	Corroborar que las retribuciones para cada empleado correspondan a su clasificación y al tabulador de sueldos autorizados.			Subsistemas de Gestión: Literal "C" Subsistema de retribución, pág. 9
28	Solicitar a la Institución los resultados de encuestas salariales que utilizan para realizar los estudios de mercado.			Información basada en los Subsistemas de Gestión: Literal "C".
29	Verificar que los jefes del área Administrativa estén preparados técnica y profesionalmente para aplicar el tabulador salarial.			Dirigirse al jefe de la unidad de dotación de personal para corroborar dicha preparación.
30	Cerciorarse si el sueldo que devengan los empleados está acorde a sus conocimientos, competencias y experiencia.			Dirigirse a la administración superior para corroborar si fijan los salarios..

CENTRO NACIONAL DE REGISTROS					
PROGRAMA DE MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN					
<b>ÁREA DE INTERES:</b> RECLUTAMIENTO DE PERSONAL					
<b>OBJETIVO:</b> Identificar los procesos de reclutamiento para atraer a solicitantes con talento que cubran una plaza vacante.					
<b>OBSERVACIONES:</b> Manual de Dotación de Talento, Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos y Reglamento Interno.					
N°	Descripción	Si	No	N/A	Comentarios
	<b>Manual de Dotación de Talento</b>				
1	Cerciorarse que el Manual de Dotación de Personal este aprobado y actualizado por la Gerencia de Desarrollo Humano.				Dirigirse a la Gerencia de Desarrollo Humano para solicitar y verificar las actualizaciones realizadas.
2	Garantizar la aplicación de los principios y políticas del Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos en los procesos de reclutamiento de personal.				Preguntar a la Gerencia si aplican las políticas de Rh en los procesos de reclutamiento.
3	Identificar el talento disponible dentro y fuera de la Institución para la cobertura de plazas vacantes.				Fases del proceso de dotación de personal, sección 5.3 Reclutamiento, pág.10
4	Verificar que se cumpla con la política de dotación de talento de dar prioridad a la selección interna sobre la selección externa, para promover el desarrollo profesional del personal del CNR.				Manual de dotación de personal, Fuentes de reclutamiento, pág. 10
5	Comprobar que se consideran diversas fuentes y medios para realizar un reclutamiento exitoso, tales como:				Manual de dotación de personal, Fuentes de reclutamiento, pág. 10
	Banco de Oferentes				
	Publicación en periódico				
	Búsqueda directa				
	Agencia de Preselección				

6	Averiguar que la información de los solicitantes para una plaza vacante sea verídica y acorde a los requisitos que exige la Institución				Dirigirse a la Administración superior para saber si cumplen con la Verificación de datos.
7	Verificar que la Administración superior tome en cuenta los antecedentes profesionales, los conocimientos y las habilidades del aspirante y la adecuación del perfil profesional a los requerimientos del puesto.				Ir directamente a la Administración superior para saber si cumplen con la Verificación de datos del solicitante.
8	Identificar si existen planes de pasantía para cubrir plazas vacantes.				Preguntar a la Gerencia de Desarrollo humano si existen planes de pasantía.
	<b>Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos</b>				
9	Indagar si se cumple con el proceso de reclutamiento mediante promociones o convocatorias internas.				Promociones internas, Subsistema de dotación de personal, pág. 8
10	Corroborar que puestos de trabajo comúnmente se cubren mediante una convocatoria externa.				Política y sistema de gestión integral de recurso humano, Reclutamiento externo, pág. 9
11	Cerciorarse que los Jefes de cada Unidad de reclutar a nuevo personal estén técnica y profesionalmente preparados para seleccionar al solicitante idóneo.				Dirigirse al jefe de la unidad de dotación de personal para corroborar dicha preparación del jefe de cada unidad.
12	Averiguar si se cuentan con candidatos propuestos por la dirección y sub dirección ejecutiva.				Preguntar al jefe de la Administración superior si cuentan con candidatos propuestos por la dirección y sub dirección ejecutiva
13	Verificar si al reclutar personal internamente se realizan:				Dirigirse a la Administración superior para verificar el reclutamiento interno.
	Ascenso Automático				

	Promociones				
	<b>Reglamento Interno</b>				
14	Solicitar a la Entidad competente el reglamento Interno original y actualizado.				Pedir al Consejo Directivo el reglamento de la Institución.
15	Confirmar si la Institución al requerir documentos o pruebas, no solicite pruebas de embarazo, examen de VIH o constancias de afiliación a una asociación de trabajadores.				Reglamento interno, Requisitos e ingreso, Art. 13
16	Revisar que los solicitantes cumplen con los requisitos para aplicar a una plaza vacante:				Reglamento interno, Requisitos e ingreso, Art. 12
	Presentar hoja de vida con fotografía reciente				
	Obtener resultados favorables en la entrevista de selección				
	Rendir satisfactoriamente las pruebas psicológicas, de rendimiento.				
17	Verificar si la Institución recluta a personas con discapacidad con formación profesional.				Capitulo XIV, Obligaciones del CNR. Art. 52 Literal (f), pág. 16
18	Corroborar si la Institución ha creado nuevos puestos de trabajo para reclutar a solicitantes.				Dirigirse al Jefe de la unidad de dotación de talento.
19	Requerir el tiempo estimado que dura el proceso de reclutamiento para cubrir una plaza vacante.				Preguntar al jefe de la Administración superior la duración del reclutamiento.
20	Averiguar los costos que tiene el realizar un reclutamiento.				Dirigirse a la Gerencia de Desarrollo Humano



CENTRO NACIONAL DE REGISTROS					
PROGRAMA DE MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN					
ÁREA DE INTERES: INDUCCION DE PERSONAL					
OBJETIVO: Conocer las herramientas necesarias que ayudan a orientar y ubicar de manera especial a los empleados/as de nuevo ingreso dando a conocer el entorno laboral en que desarrollaran sus funciones y actividades, facilitando su adaptación al mismo.					
OBSERVACIONES: Manual de Dotación de Talento y Manual de Bienvenida.					
N°	Descripción	Si	No	N/A	Comentarios
	<b>Manual de Dotación de Talento</b>				
1	Comprobar que el Manual de Dotación de Personal este aprobado y actualizado por el Consejo Directivo.				Dirigirse a la Gerencia de Desarrollo Humano para solicitar y verificar las actualizaciones realizadas.
2	Verificar que el Jefe inmediato del empleado sea el responsable de la Inducción del personal de nuevo ingreso al puesto de trabajo.				Inducción al puesto de trabajo, Manual de dotación de talento, pág. 13
3	Revisar que se cumplan los aspectos que se tomaran en cuenta en la inducción al puesto de trabajo que son:				Aspectos requeridos en el proceso de inducción, pág. 14
	La presentación del nuevo empleado con cada uno de sus compañeros				
	La explicación de la descripción de su puesto de trabajo				
	La importancia de su contribución al logro de objetivos y metas de la Unidad				
4	Cerciorarse que la Gerencia de Desarrollo Humano evalúe al personal contratado después del proceso de inducción.				Evaluación al personal contratado, Manual de dotación, pág. 14

5	Solicitar a la Gerencia los resultados de las evaluaciones para verificar la adaptación que la persona ha tenido en su puesto de trabajo.			Pedir a la Gerencia las evaluaciones realizadas al nuevo empleado.
6	Corroborar a través de dichas evaluaciones que en el proceso de inducción el empleado desarrolla sus competencias y habilidades y adquiere un sentido de pertenencia.			Preguntar al Jefe administrativo sobre las evaluaciones y resultados sobre las competencias y habilidades.
7	Verificar que la inducción permita a la identificación del personal con la Institución, manteniendo su motivación, para generar Compromiso y contribuir al logro de niveles de rendimiento satisfactorios.			Información basada en las Etapas del proceso de inducción, pág. 13
8	Asegurarse que al nuevo empleado se le entregue en físico la información necesaria para realizar sus funciones y conocer las normativas de la Institución.			Información basada en las Etapas del proceso de inducción, pág. 13
9	Confirmar que se realizan evaluaciones después de realizar el proceso de inducción al empleado.			Etapas del proceso de inducción, pag.14
	<b>Manual de Bienvenida</b>			
10	Percatarse que el Manual de Bienvenida este actualizado y aprobado por el Consejo Directivo.			Dirigirse a la Gerencia de Desarrollo Humano para solicitar y verificar las actualizaciones realizadas.
11	Asegurarse que en el proceso de inducción al empleado se le indique su horario laboral, así como también el registro de asistencia, remuneración y sus prestaciones y servicios			Información básica del nuevo empleado, Manual de Bienvenida, pág.12

12	Averiguar si el empleado conoce la Historia General de la Institución, la misión, visión, objetivos y políticas Institucionales.				Preguntar al Jefe administrativo sobre las evaluaciones y resultados si conocen la misión y visión.
13	Identificar si los programas de inducción se actualizan para integrar al empleado a la organización.				Dirigirse y preguntar al jefe administrativo sobre los programas de inducción se actualizan.
14	Corroborar que el empleado conoce sobre los programas o planes de oportunidades de ascenso en pro de desarrollo profesional.				Dirigirse y preguntar al jefe administrativos si brindan oportunidades de ascenso.
15	Comprobar que dicho manual cumpla con una serie de políticas y normas que buscan lo siguiente:				Dirigirse a la Gerencia de Desarrollo humano para indagar si cumplen con las normas establecidas.
	Crear un buen ambiente de trabajo				
	Sistematizar los procedimientos administrativos				
	Orientar al empleado en cuanto su derecho laboral dentro de la institución				
	Poner en conocimiento los servicios que brinda la institución.				
16	Corroborar el tiempo que dura el proceso de inducción al nuevo empleado que labora en la Institución.				Dirigirse al jefe administrativo para preguntar sobre el tiempo que dura el proceso de inducción
17	Verificar que se haya realizado una presentación entre el nuevo empleado con el jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.				Preguntar al jefe inmediato si presentan al nuevo empleado con el resto de sus compañeros de trabajo

18	Comprobar que la Gerencia de Desarrollo humano brinde al nuevo empleado el carné de identificación Institucional.				Identificación Institucional, Manual de Bienvenida, pág.14
19	Asegurarse que al nuevo empleado se le notifique sus derechos y obligaciones para con la Institución.				Asegurarse que el Jefe inmediato le haya explicado los derechos y obligaciones.
20	Verificar que al empleado se le notifique de las prestaciones y servicios que tendrá al laborar en la Institución.				Preguntar al jefe inmediato si se les avisa sobre las prestaciones que tendrán al ser parte de la Institución.
21	Comprobar si el empleado conoce la estructura organizativa y los servicios que brinda la Institución.				Pedir las evaluaciones de post inducción para corroborar dicho conocimiento.

**CENTRO NACIONAL DE REGISTROS**

PROGRAMA DE MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**ÁREA DE INTERES:** CAPACITACION Y DESARROLLO

**OBJETIVO:** Cerciorarse que la Institución capacita al personal para desarrollar las competencias necesarias para el puesto de trabajo.

**OBSERVACIONES:** Manual de Bienvenida, Manual del Subsistema de Retribución y Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos.

N°	Descripción	Si	No	N/A	Comentarios
	<b>Política y Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos.</b>				
1	Cerciorarse que la Gerencia de Desarrollo Humano realice un diagnóstico de competencias técnicas, a fin de determinar las necesidades de capacitación.				Subsistema de Gestión, Literal (E) subsistema de desarrollo de personal, pág. 12.

2	Comprobar si la Entidad competente cuenta con un plan de Capacitación Anual que responda al diagnóstico realizado.				Subsistema de Gestión, Literal (E) subsistema de desarrollo de personal, pág. 12.
3	Corroborar que se promueva a través de la capacitación el desarrollo del personal fortaleciendo las competencias conductuales.				El subsistema de desarrollo de personal, literal (E), pág. 12.
4	Verificar si el plan de capacitación es actualizado y aprobado por el Consejo Directivo.				Subsistema de Gestión, Literal (E), 2do. Párrafo de la página 12..
5	Solicitar el plan de capacitación original a la Institución con las modificaciones que se le hayan realizado.				En la Pagina 12 de la políticas y sistema de gestión señalan que hay un plan de capacitación pero no indican si esta actualizado.
6	Averiguar la última fecha en que se realizó la última capacitación.				Literal (E) subsistema de desarrollo de personal, pág. 12
7	Cerciorarse que cualquier requerimiento que se realice al plan de capacitación deba ser propuesto con suficiente antelación ante la Gerencia de Desarrollo Humano, a fin de que proceda a gestionar su aprobación.				Subsistema de Gestión, Literal (E) Subsistema de desarrollo de personal, 3 <sup>er</sup> . Párrafo de la página 12.
8	Comprobar que realicen propuestas de desarrollo con base a los resultados de las evaluaciones de competencias conductuales.				Subsistema de desarrollo de personal Subsistema de Gestión, Literal (E), pág. 12.
9	Confirmar si el diagnostico de competencias conductuales lo desarrollan cada año.				Según la política de Gestión integral en la pág. 12 cada año
10	Solicitar los diagnósticos de competencias conductuales para corroborar si se realizan cada año.				El subsistema de desarrollo de personal, literal (E), pagina 12.

11	Averiguar si los jefes implementan una “propuesta de desarrollo” de dichas competencias; mediante el programa de “acompañamiento” (coaching) u otro tipo de programa.				Subsistema de Gestión, Literal (E) Subsistema de desarrollo de personal, pág. 12.
12	Verificar si la Institución brinda oportunidades de promoción al personal con potencial.				Oportunidades de Promoción, Página 12, de las políticas y sistema de gestión.
13	Conocer como evalúan los resultados de la capacitación con el fin de medir la eficiencia, eficacia y economía del personal de la Institución.				Evaluación de resultados Literal (E) subsistema de desarrollo de personal, página 12.
14	Indagar si la Institución busca empresas consultoras que ofrecen servicios de capacitación al personal.				Preguntar a la Gerencia de Desarrollo si buscan empresas consultoras.
15	Averiguar si después de realizada la capacitación evalúan los resultados de la capacitación para de medir la eficiencia, eficacia y economía del personal de la Institución.				Preguntar a la Gerencia de DH, si tienen las evaluaciones realizadas por el capacitador.
16	Verificar si la Gerencia de Desarrollo Humano y el capacitador coordinan, orientan y controlan el desarrollo del diagnóstico de necesidades para elaborar el plan de capacitación.				Preguntar al Departamento de Desarrollo de talento si trabajan en conjunto con el capacitador.
17	Averiguar si se tiene destinado un presupuesto específico para capacitar a los empleados nuevos				Información relacionada a la política de gestión integral de RH, pág. 12.
18	Indagar si el jefe inmediato para identificar las necesidades de capacitación toma en cuenta las evaluaciones de desempeño del empleado.				Pedir las evaluaciones de desempeño al jefe inmediato y si son consideradas para la capacitación.

19	Comprobar que el capacitador esté debidamente preparado técnica/profesionalmente para impartir la capacitación.				Dirigirse al jefe de la unidad de dotación de personal para corroborar dicha preparación del capacitador.
20	Indagar a través de las evaluaciones post capacitación si el empleado comprende lo enseñado en la capacitación.				Preguntar al capacitador designado si realiza evaluación.
21	Confirmar que después de las capacitaciones los empleados realizan su trabajo en menor tiempo, con menor esfuerzo y mayor calidad.				Dirigirse al jefe inmediato para preguntar si el empleado realiza sus funciones.
22	Identificar al capacitar al personal, si se estimula el establecimiento de relaciones de respeto y consideración mutua basadas en la contribución al desarrollo institucional.				Preguntar al capacitador si se estimula las relaciones de respeto.
23	Averiguar si el personal operativo es tomado en cuenta en los programas de capacitación.				Dirigirse a la Administración superior para saber el número de empleados a capacitar.
24	Investigar qué tipo de Capacitación brinda la Institución al personal.				Preguntar a la Gerencia de DH los tipos de capacitación que brindan.
25	Verificar cuanto es el tiempo que duran las capacitaciones.				Preguntar a la Gerencia de DH la duración del proceso de capacitación.

CENTRO NACIONAL DE REGISTROS					
PROGRAMA DE MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN					
<b>ÁREA DE INTERES:</b> PRESTACIONES Y SERVICIOS.					
<b>OBJETIVO:</b> Determinar si los beneficios con los que cuentan los empleados del Centro Nacional de Registros se les brinda de una manera inmediata.					
<b>OBSERVACIONES:</b> Reglamento Interno, Política y Sistema de Gestión Integral Recursos Humanos, Manual de Bienvenida.					
N°	Descripción	Si	No	N/A	Comentarios
	<b>Reglamento Interno</b>				
1	Solicitar a la entidad competente el Reglamento Interno del Centro Nacional de Registros con sus respectivas modificaciones, actualizaciones y aprobado por el consejo directivo.				Solicitar a la Dirección de Desarrollo Humano.
2	Verificar si se le brinda al empleado las prestaciones conforme la ley.				Reglamento Interno Capitulo VIII Otras prestaciones. Pág. 9
3	Identificar y documentar si se le extiende su salario completo a la empleada que acaba de concebir a su hijo los días de que estará con incapacidad.				Reglamento Interno Capitulo VIII Otras prestaciones. Pág. 9
4	Documentar si el seguro colectivo de vida con los que cuentan los empleados del Centro Nacional de Registros cubre muerte y la salud del personal.				Reglamento Interno Capitulo VIII Otras prestaciones. Pág. 9
5	Evaluar y documentar si ha habido empleados que han fallecido, y se les brindó a los familiares el pago de una suma equivalente del salario del mes. (A excepción que el pago ya se hubiese realizado )				Reglamento Interno Capitulo VIII Otras prestaciones. Pág. 9
6	Investigar y evidenciar si a la familia del empleado fallecido se le entrego una cantidad de dinero para los gastos del sepelio.				Reglamento Interno Capitulo VIII Otras prestaciones. Pág. 9
7	Corroborar que los empleados porten sus uniformes otorgados dentro de las instalaciones.				Reglamento Interno Capitulo VIII Otras prestaciones. Pág. 9



8	Verificar si los empleados gozan de actividades recreativas realizadas por el Centro Nacional de Registros.				Reglamento Interno Capitulo VIII Otras prestaciones. Pág. 9
9	Corroborar si se realizan actividades sociales, culturales, deportivas y fiestas navideñas para la motivación de los empleados.				Reglamento Interno Capitulo VIII Otras prestaciones. Pág. 9
	<b>Manual del Subsistema de Retribución</b>				
10	Solicitar a la entidad competente el Manual del Subsistema de Retribución del Centro Nacional de Registros con sus respectivas modificaciones, actualizaciones y aprobado por el consejo directivo.				Solicitar a la Dirección de Desarrollo Humano
11	Identificar si a cada empleado a través de su alto rendimiento, se le recompensa con un bono por su buen desempeño en sus actividades.				Manual del Subsistema de Retribución. (Bono por desempeño) Pág. 8
12	Verificar si el bono de desempeño, se les brinda a todos los empleados que han alcanzado el alto desempeño en cuanto a los objetivos de la organización.				Manual del Subsistema de Retribución. (Bono por desempeño) Pág. 8
13	Identificar y evidenciar que el Consejo Directivo tenga segmentos clasificados de bonificación				Manual del Subsistema de Retribución. (Bono por desempeño) Pág. 8
14	Investigar que a los empleados que tengan menos de 12 meses laborando no se les haya entregado ninguna bonificación.				Manual del Subsistema de Retribución. (Bono por desempeño) Pág. 8
	<b>Manual de Bienvenida</b>				
15	Solicitar a la entidad competente el Manual de Bienvenida del Centro Nacional de Registros con sus respectivas modificaciones, actualizaciones y aprobado por el consejo directivo.				Solicitar a la Dirección de Desarrollo Humano

16	Verificar si se le otorga a todos los empleados el beneficio de la clínica empresarial incluyendo pasantes, personal que realiza horas sociales.				Manual de Bienvenida (Prestaciones y Beneficios) Pág. 13
17	Comprobar si a los colaboradores que componen el Centro Nacional de Registros se les brinda los servicios de odontología, pediatra, ginecología, Kinesiología.				Manual de Bienvenida (Prestaciones y Beneficios) Pág. 13
18	Identificar si hay empleados a los que no se les ha brindado los servicios de odontología, pediatra, ginecología, Kinesiología.				Manual de Bienvenida (Prestaciones y Beneficios) Pág. 13
19	Evaluar si se le brinda al personal programas de salud preventiva y curativa.				Manual de Bienvenida (Prestaciones y Beneficios) Pág. 13
20	Investigar y evidenciar si todos los empleados poseen el seguro colectivo de vida y medico hospitalario.				Manual de Bienvenida (Prestaciones y Beneficios) Pág. 13
21	Identificar si los empleados cuentan con uniformes propios ofrecidos por el Centro Nacional de Registros.				Manual de Bienvenida (Prestaciones y Beneficios) Pág. 13
22	Evidenciar que los colaboradores tienen el beneficio del 20 % descuento en medicamentos en el dispensario.				Manual de Bienvenida (Prestaciones y Beneficios) Pág. 13
23	Verificar que se les brinde a los empleados un seguro de vida (opcional), en el momento de ser contratados como también el tener la oportunidad de afiliarse a una cooperativa.				Manual de Bienvenida (Prestaciones y Beneficios) Pág. 13
24	Corroborar que a las colaboradoras se les brinde la oportunidad de llevar a sus hijos al Centro Ternura (guardería).				Manual de Bienvenida (Prestaciones y Beneficios) Pág. 13

<b>CENTRO NACIONAL DE REGISTROS</b>					
PROGRAMA DE MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN					
<b>ÁREA DE INTERES:</b> BASE DE DATOS.					
<b>OBJETIVO:</b> Conocer si se realizan adecuadamente los procesos y procedimientos para la obtención.					
<b>OBSERVACIONES:</b> base de datos del CNR, reglamento interno, leyes que rigen al CNR.					
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Comentarios</b>
1	Indagar la base de datos si se cuenta con los expedientes de cada empleado.				Solicitar información la Licda. Patricia de Auerbach jefa de gerencia de Desarrollo Humano.
2	Cerciorase si en la aplicación especial para el control de expediente de los empleados cuenta con la comprensibilidad del uso.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
3	Revisar cual es el debido mantenimiento que se le da a la base de datos.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
4	Comprobar cuál es el tiempo que la base de dato se actualiza con la información de los empleados.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
5	Verificar si se cuenta con las actualizaciones del programa de la base de datos de los empleados.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
6	Explorar si la asignación de actividades es bajo la base de datos.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
7	Solicitar a la Dirección de Desarrollo Humano y Administración si se cuenta con la base de datos consolidada de sus manuales y políticas institucionales.				Solicitar información Gerencia de talento humano.
8	Comprobar si se cuenta con la aplicación de planillas automáticamente de los empleados.				Solicitar información Gerencia de talento humano.

9	Corroborar si en la base de datos se utiliza para identificar empleado que están técnica y profesionalmente preparado para el puesto de trabajo bacante.			Solicitar información Gerencia de talento humano.
10	Solicitar las capacitaciones de la persona que está encargado de la base de datos.			Solicitar información Gerencia de talento humano.
11	Verificar que la creación de la base datos facilite a la Administración Superior la toma de decisiones para solucionar o implementar alguna corrección.			Solicitar información Gerencia de talento humano.
12	Comprobar que la base de datos contiene la debida información de los empleados y funcionarios.			Solicitar información Gerencia de talento humano.
13	Documentar si en la base de datos de cada empleado se guardan las amonestaciones, suspensiones u otra sanción por faltas a las leyes, reglamentos que rigen al centro nacional de registro.			Reglamento interno, Capitulo XVIII, Disposiciones Disciplinarias, Pág. 21 y 23

CENTRO NACIONAL DE REGISTROS					
PROGRAMA DE MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN					
<b>ÁREA DE INTERES:</b> EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.					
<b>OBJETIVO:</b> Verificar si se le realiza al empleado anualmente una evaluación de su desempeño con el fin de conocer su rendimiento en el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de objetivos tanto individuales como institucionales y de esa manera pueda ser promovido o ascendido.					
<b>OBSERVACIONES:</b> Manual del Subsistema de Gestión del Desempeño					
N°	Descripción	Si	No	N/A	Comentarios
	<b>Manual de Subsistema de Gestión del Desempeño</b>				
1	Solicitar a la entidad competente el Manual del Subsistema de Gestión del Desempeño con sus respectivas modificaciones, y aprobaciones por el consejo directivo.				Solicitar a la Dirección de Desarrollo Humano
2	Verificar cada cuanto se evalúa al personal de todas las áreas que componen el Centro Nacional de Registros.				Manual de Subsistema de Gestión del Desempeño
3	Identificar la calidad de trabajo que brindan los empleados a la institución a través de la evaluación del desempeño.				Manual de Subsistema de Gestión del Desempeño
4	Investigar la motivación que reciben los empleados para el cumplimiento de objetivos institucionales.				Manual de Subsistema de Gestión del Desempeño
5	Identificar el nivel de iniciativa del colaborador hacia la institución; con la finalidad de verificar que tan comprometido se encuentra con la organización.				Manual de Subsistema de Gestión del Desempeño
6	Evaluar el ambiente laboral, que se vive entre los colaboradores.				Manual de Subsistema de Gestión del Desempeño

7	<p>Analizar si se trabaja bajo el enfoque de trabajo colaborativo.</p> <p>Co creación</p> <p>Conversación</p> <p>Cooperación</p> <p>Coordinación</p>				Manual de Subsistema de Gestión del Desempeño
8	<p>Evaluar la relación que llevan los jefes con sus sub alternos; orientados al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.</p>				Manual de Subsistema de Gestión del Desempeño
9	<p>Verificar si las nuevas ideas aportadas por los colaboradores son tomadas en cuenta para el crecimiento y desarrollo de la institución.</p>				Manual de Subsistema de Gestión del Desempeño
10	<p>Analizar y evaluar el trabajo cooperativo que hay entre departamentos y colaboradores.</p>				Manual de Subsistema de Gestión del Desempeño
11	<p>Verificar la coordinación que hay entre direcciones, departamentos y colaboradores para el cumplimiento de objetivos tanto a corto y largo plazo.</p>				Manual de Subsistema de Gestión del Desempeño
12	<p>Identificar si existen empleados que en las evaluaciones del desempeño en los dos periodos consecutivos su resultado haya sido menos del 75% y aun se encuentre en la institución laborando.</p>				Manual de Subsistema de Gestión del Desempeño. Pág. 6

**“INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MODELO DE DESARROLLO DE RECURSO HUMANO, EN EL ÁREA DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.”**

Al departamento de recursos humanos del:

**Centro Nacional de Registros.**

Se ha realizado una investigación a los procesos de gestión del departamento de recursos humanos entre el período comprendido del 1 Mayo del 2016 al 30 de noviembre del 2016.

**Responsabilidad de la administración**

Los procesos de planeación, organización, desarrollo, coordinación y control son responsabilidad de la administración del recurso humano de la organización; por consiguiente nos remitimos solo al estudio realizado. El estudio se efectuó con base a las normas internacionales de auditoría generalmente aceptadas NIA'S así mismo a sus normas de certificación de calidad ISO 9001.

**Responsabilidad del auditor**

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los procesos de planeación, organización, desarrollo, coordinación y control establecidos por la administración del recurso humano, sobre la calidad de los programas de análisis y diseño de puesto, planeación de recursos humanos, reclutamiento de personal, selección de personal, inducción de personal, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, prestaciones y servicios, higiene y seguridad ocupacional, administración de salarios y base de datos, basado en nuestra auditoría. Hemos llevado nuestra auditoría de conformidad con Normas Internacionales de Auditoría tomando como referencia las normas ISO 9001. Dichas normas exigen que cumplamos los requerimientos de ética, así como que planifiquemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable sobre la gestión de los programas del recurso humano.

Una auditoría conlleva la aplicación de procedimientos para obtener evidencia sobre los programas que ejecuta el departamento de recursos humano. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la valoración de los riesgos. Al efectuar dichas valoraciones del riesgo, el auditor tiene en cuenta la gestión del recurso humano relevante para el desarrollo de los programas por parte de la entidad. Una auditoría de gestión también incluye la evaluación de la adecuación de las políticas establecidas por la administración y aplicadas, así como la evaluación global de todos los procesos de calidad.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

**Opinión.**

En nuestra opinión, damos fe de que sí ejecutan todos los programas de gestión del recurso humano en el Centro Nacional de Registros de El Salvador, los cuales son: análisis y diseño de puesto, planeación de recursos humanos, reclutamiento de personal, selección de personal, inducción de personal, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, prestaciones y servicios, higiene y seguridad ocupacional, administración de salarios y base de datos, en los cuales se observó un grado de riesgo alto, para los programas de análisis y diseño de puesto, planeación de recursos humanos, selección de personal, higiene y seguridad ocupacional, administración de salarios. Un riesgo medio para reclutamiento de personal, selección de personal, inducción de personal, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, prestaciones y servicios, higiene y seguridad ocupacional, administración de salarios y base de datos, y un riesgo bajo en el programa evaluación del desempeño al 30 de noviembre de 2016.

Párrafo de énfasis.

La administración de recursos humanos debe tomar siempre como referencia la aplicación de las normas ISO lo cual le permitirá definir mejores sus procesos de gestión y así ver reflejado con una mayor potencia la efectividad, la eficacia y la economía y calidad del nivel de desempeño de los empleados del Centro Nacional de Registros de El Salvador.

San Salvador, 3 de diciembre de 2016



## GLOSARIO

### 1. Auditoría de Gestión

Consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en la empresa y posibles soluciones. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

### 2. Plan de auditoría

Resumen general de una auditoría preparado en la etapa de planeación. Suele tener los objetivos del trabajo, su naturaleza, riesgos importantes de auditoría y de fraude, cronograma de las tareas centrales y de la terminación, así como necesidades de personal.

### 3. Riesgo

La aceptación por parte de los auditores de que hay algún nivel de incertidumbre en el desempeño de la función de la auditoría.

### 4. Matriz de riesgo

Es una metodología utilizada para ayudar al auditor a evaluar el riesgo de control al hacer coincidir a los controles internos claves y las deficiencias de control interno con los objetivos de auditoría relacionados con las operaciones.

### 5. Riesgo Inherente

Es la posibilidad de un error material en una información antes de examinar el control interno del cliente.

### 6. Riesgo de control

Una medición de las evaluaciones del auditor de la probabilidad de que no se eviten o detecten declaraciones erróneas que excedan la cantidad tolerable en un segmento mediante los controles internos del cliente.

**7. Riesgo planeado de detección**

Una medición del riesgo de que la evidencia de la auditoría para un segmento no detecte afirmaciones erróneas que excedan una cantidad tolerable, en caso de que existan dichas afirmaciones erróneas.

**8. Riesgo del compromiso**

Es el riesgo de que el auditor o firma de auditorías sufran algún daño debido a la relación con un cliente, a pesar de que el dictamen de la auditoría que presento al cliente haya sido correcto.

**9. Programa de trabajo**

Es el documento formal que utiliza el auditor como una guía metodológica en la realización de sus labores; este incluye el nombre y objetivo del programa, los procedimientos apropiados.

**10. Indicadores**

Valor numérico que se usa como guía, para evaluar a una persona en particular o un área en su conjunto. En relación con la disciplina de Recursos Humanos los indicadores podrán ser utilizados para evaluar tanto el desempeño de las personas en relación con sus respectivos puestos de trabajo como la gestión del área en su conjunto.

**11. Documentación de la Auditoría**

Es el principal registro de los procedimientos de la auditoría aplicables, evidencia obtenida y conclusiones alcanzadas.

**12. Control de Riesgo Inherente**

Es una medición de la evaluación del auditor de la probabilidad de que haya afirmaciones erróneas importantes en un segmento antes de considerar la eficacia del control interno.

**13. Informe de los Auditores**

Documento muy exacto cuyo fin es comunicar exactamente el carácter y las limitaciones de la responsabilidad asumida por los auditores, en la forma estándar consta de un párrafo introductorio, un párrafo de alcance y un párrafo de opinión.

**14. Análisis del Puesto**

Evaluación del tipo de habilidades, conocimientos y capacidades que se necesitan para desempeñar debidamente cada uno de los puestos de trabajo.

**15. Competencias Laborales**

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

**16. Desarrollo Organizacional**

Es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontaneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano.

**17. Área de Recurso Humano**

Es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados.

**18. Proceso de Inducción**

Es una actividad estructurada, usualmente a cargo de Recursos Humanos, en la cual se presenta a un nuevo empleado la historia de la organización, sus características principales, objetivos, productos y/o servicios, misión y visión, políticas y toda otra información que le permita al nuevo empleado conocer lo más profundamente posible su nuevo lugar de trabajo.

**19. Gestión del Talento Humano**

Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo.

**20. Planeación de Recursos Humanos**

Es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas esté disponible cuando y donde se necesite. La planeación de recursos humanos implica lograr que coincidan la provisión interna y externa de personal con los puestos vacantes pronosticados en la organización en un periodo específico.

**21. Estructura Organizativa.**

Los administradores que emprenden el diseño de una estructura organizacional enfrentan decisiones difíciles. Tienen que elegir entre una miríada de opciones de estructuras de empleo, proyectos de trabajo y departamentos. La estructura organizacional específica que resulta de las decisiones y acciones de los administradores.

**22. Eficiencia**

Hacer algo correctamente, se refiere a la relación que hay entre insumos y productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos.

**23. Eficacia**

Hacer lo correcto, alcanzar las metas.

**24. Descentralización**

Delegar autoridad para la toma de decisiones hacia los niveles más bajos de la organización.

**25. Parámetros de desempeño**

Constituyen los estándares o mediciones permiten tomar decisiones más objetivas. Para hacer efectivo estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que desean en cada puesto.

**26. Clasificación de puestos**

Consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción del puesto determina la clasificación. Garantiza que los empleados importantes reciban una compensación más alta.

**27. Promoción**

Transferencia de un empleado a un puesto de mayor de sueldo, responsabilidad y nivel jerárquico.

**28. Evaluación de 360°**

Instrumento de medición que busca retroalimentación a partir de una serie de fuentes con respecto a la persona que está siendo calificado.

**29. Motivación**

Impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada.

**30. Niveles salariales**

Márgenes de ingreso financiero que reciben los asalariados comprendidos en determinada categoría.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

1. **Chiavenato, Idalberto**; "Gestión del Talento Humano"; Bogotá – Colombia; 2002; Ed Mc. Graw Hill.
2. **Gelabert, Miquel Porret**; Gestión de personas; 2014; 6ª Edición; Editorial ESIC.
3. **Boland, Lucrecia**; Carro, Fernanda; Funciones de la Administración; 2007; Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
4. Eximir Gutierrez, Competencias Gerenciales: Habilidades, Conocimientos y Aptitudes, Bogotá Ediciones Ecoe 2,010, Primera edición.
5. Alvin A. arens, Randal J. Elder y Mark Beasley, Auditoría un enfoque integral, Décimo primera edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México 2007.
6. Alfonso Amador Sotomayor, Auditoría Administrativa, Editorial Mc GrawHill, Primera edición 2008.
7. Idalberto Chiavenato, Gestion de Talento Humano, tercera Edicion 2009, Editorial Mc GrawHill.
8. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson Prentice Hall, Novena edición.
9. RenderHeizer. Principios de Administración de Operaciones; Quinta Edición.
10. Robbins, Stephen P., Henry Moon, Fundamentos de la Administración Conceptos esenciales y aplicaciones, Sexta edición 2009, Pearson Prentice Hall.
11. William B. Werther, Administration de personal Jr. Keith Davis, Quinta edición 2000, McGraw Hill Interamericana Editores.
12. Whittington Pany, Principios de auditoría, Décimo cuarta edición 2005, McGraw Hill/Interamericana Editores.
13. S/a, "Evaluación del Riesgo y Control interno", Normas Internacionales de Auditoría, p.45.

### LEYES

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR 1983
  - a. Decreto 38, Diario Oficial 234, No. Tomo 281, Emisión: 15/12/1983
  
2. LEY DE REGISTRO DE GARANTÍAS MOBILIARIAS.
  - a. No. Decreto: 488, Diario Oficial 190, No. Tomo 401, Emisión: 19/09/2013
  
3. LEY DEL REGISTRO DE COMERCIO.
  - a. No. Decreto N° 271, Diario Oficial 44, No. Tomo 238, Emisión: 15/02/1973
  
4. LEY ESPECIAL DE PROTECCIÓN AL PATRIMONIO CULTURAL DE EL SALVADOR
  - a. No. Decreto: 513, Diario Oficial: 98 N° Tomo: 319, Emisión: 22/04/1993
  
5. LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL.
  - a. Decreto: 604, Diario Oficial: 150 N° Tomo: 320, Emisión: 15/07/1993
  
6. LEY DE INVERSIONES.
  - a. Decreto: 732, Diario Oficial: 210, N° Tomo: 345, Emisión: 14/10/1999
  
7. LEY DE MARCAS Y OTROS SIGNOS DISTINTIVOS
  - a. Decreto: 868, Diario Oficial: 125, N° Tomo: 356, Emisión: 06/06/2002
  
8. LEY DE REESTRUCTURACIÓN DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD, RAÍZ E HIPOTECAS
  - a. No. Decreto 292, Diario Oficial: 40, N° Tomo: 290, Emisión: 13/02/1986
  
9. LEY DE CATASTRO.
  - a. No. Decreto: 604, Diario Oficial: 116, N° Tomo: 243, Emisión: 21/05/1974
  
10. CÓDIGO PENAL.
  - a. Decreto: 1030, Diario Oficial: 105, N° Tomo: 335, Emisión: 26/04/1997
  
11. LEY DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTROS.
  - a. No. Decreto 502, Diario Oficial: 88, N° Tomo: 251, Emisión: 29/04/1976

## **BLOGS**

1. <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>

2. Bauzá y Bello (2003); "Historia de la Gestión de Recursos Humanos"; <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/historiay-desafios-d>
3. [e-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm](http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/historiay-desafios-d) Consultada el 02 de Diciembre de 2012.
4. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/753/COMPETENCIAS%20LABORALES.htm>
5. <http://cursos.aiu.edu/Diplomados/Recursos%20Humanos%20y%20MKT/Administracion%20del%20Personal/PDF/Tema%203.pdf>
6. <http://www.emprendepyme.net/planeacion-de-recursos-humanos.html>
7. [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p\\_terminados/RelaLaboral/relaciones%20laborales/Unidad%203/3.1.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/RelaLaboral/relaciones%20laborales/Unidad%203/3.1.htm)

#### **TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

1. Castro Guídos, Raúl Antonio Martínez Nolasco, Mario Luis Ramírez Cruz, René Antonio "Estudio sobre la higiene y seguridad ocupacional para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la alcaldía municipal de Cuscatancingo, Departamento de San Salvador "Universidad Nacional de El Salvador.
2. Álvarez Gloria, Galdámez Guevara Ena Griselda, López Ramírez Luis Armando, "Auditoría de gestión de Recursos Humanos con enfoque al proceso administrativo de la asociación intersectorial para el desarrollo económico y el progreso social en el sector educación departamento de San Salvador, caso Ilustrativo" Universidad de El Salvador Junio 2013



# ANEXOS

**ANEXO N° 1**

**ENCUESTA**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DIRECTORES Y EMPLEADOS DEL CENTRO NACIONAL  
 DE REGISTROS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.**

Por medio de este instrumento le solicitamos de la manera más atenta su colaboración voluntaria en el sentido de proveer datos sobre la organización y el funcionamiento actual de la misma.

No omitimos manifestarle que los datos proporcionados serán estrictamente confidencial y de uso exclusivamente académicos.

**OBJETIVO:** Recopilar datos pertinentes que sirvan para respaldar la realización del trabajo de graduación denominado “Auditoría de Gestión al Modelo de Desarrollo de Recurso Humano, en el área de formación de competencias Laborales del Centro Nacional de Registros de la República de El Salvador”.

**INDICACIONES:** Marque con una “X” la opción que considere oportuna y conteste de manera puntual.

Este cuestionario está dividido en dos partes:

1. La Parte I se refiere a preguntas que están diseñadas a los jefes inmediatos.
2. La Parte II las preguntas estarán dirigidas a los empleados que laboran en la Institución.

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

- A. Nombre de la Organización: \_\_\_\_\_
- B. Dirección: \_\_\_\_\_
- C. Puesto que Ocupa: \_\_\_\_\_
- D. ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa de estar laborando? \_\_\_\_\_

**Parte I**

1. ¿Está definido el perfil de contratación del personal requerido para el puesto de trabajo en la Institución?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

2. Las personas que participan en el proceso de selección tienen formación técnica/específica para la aplicación de cada una de las pruebas y técnicas que utilizan a la hora de evaluar?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Se cuentan con procedimientos que permitan identificar las habilidades y aptitudes de los empleados de tal forma que se puedan fortalecer las competencias de los empleados?

Sí  No

4. ¿Se cuenta con un programa de capacitación permanente que permita poner al servicio de la institución las competencias de los empleados?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

5. ¿De acuerdo a la selección que ustedes realizan dentro de la empresa creen que el personal seleccionado se desempeña según lo deseado y con total normalidad?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

6. ¿Elaboran programas de entrenamiento para mejorar y desarrollarse en su cargo?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

7. ¿De qué manera el rendimiento de su sistema de gestión de personal compromete a los empleados y brinda apoyo para alcanzar el alto rendimiento en el trabajo?

---



---

8. ¿Cómo garantizan, mejoran y miden el desempeño en materia de salud laboral, la salud ocupacional y la seguridad y cómo apoyan a los empleados a través de políticas, servicios y beneficios?

---



---



---

9. ¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

10. ¿Cuenta el área de trabajo de capacitación con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

## Parte II

11. ¿Qué medios utiliza la Institución para notificar a las personas de una plaza vacante?

Anuncios en Prensa

Ministerio de Trabajo

A través de página Web

Otros

12. ¿Cree usted que el puesto en el que se le ha asignado está de acuerdo a sus competencias y habilidades?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

13. ¿Considera usted que la institución le permite reconocer e identificar sus competencias?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

14. ¿Considera usted que la institución le compensa económicamente sus competencias, habilidades y destrezas que aporta en su lugar de trabajo?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

15. ¿Cree que es importante y necesario que la institución fortalezca sus saberes y habilidades de forma constante?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

16. ¿Existe espacio y material suficiente para el desarrollo de sus actividades diarias?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

17. ¿La institución brinda oportunidades de aprender y crecer en el área de trabajo?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

18. ¿Se cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

## **ANEXO N° 2**

# **TABULACIÓN DE ENCUESTA**

**1. ¿Está definido el perfil de contratación del personal requerido para el puesto de trabajo en la Institución?**

Objetivo: Conocer si el personal del Centro Nacional de Registros tiene definido un perfil de contratación para designar los puestos a las personas idóneas que cumplen con los requisitos en base a sus competencias, habilidades, experiencia y conocimientos.

Tabla N° 1. Perfil del Personal				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
Válidas	12	Si	11	92%
		No	1	8%
		<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



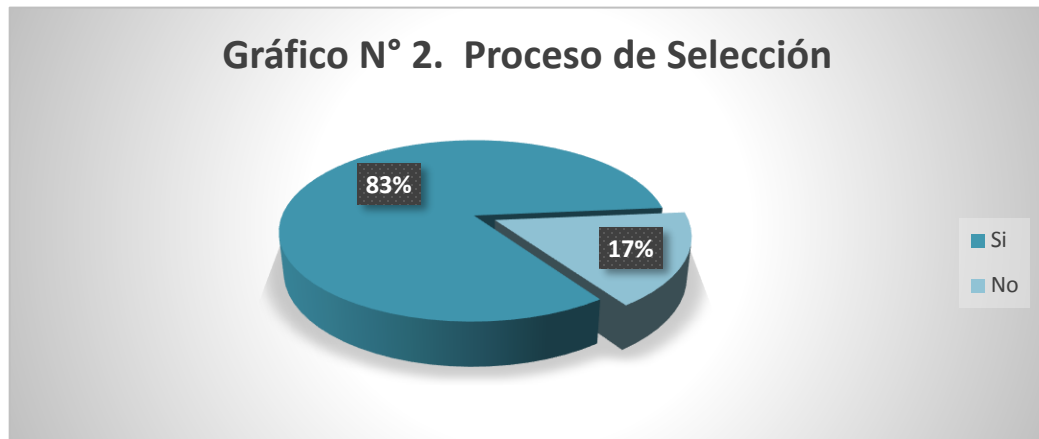
**Interpretación:** La institución cuenta con un perfil de contratación definido le resultará factible contratar al personal idóneo para cada puesto de trabajo que cumplan con los requisitos en base a sus competencias, habilidades, experiencia y conocimientos, según los resultados el 92% de los jefes inmediatos tienen un perfil de contratación que sirve como guía para seleccionar a las personas indicadas para el puesto, pero el 8% afirma que no, por lo que se corre el riesgo que una parte de los empleados no cumplan con los requisitos expuestos en el perfil de contratación y por ende no están preparados para ejercer sus funciones asignadas.

**2. ¿Las personas que participan en el proceso de selección tienen formación técnica/específica para la aplicación de cada una de las pruebas y técnicas que utilizan a la hora de evaluar?**

Objetivo: Determinar si las personas encargadas del proceso de selección están preparadas técnica y profesionalmente para utilizar las pruebas o técnicas al evaluar el nuevo personal del Centro Nacional de Registros.

Tabla N° 2. Proceso de Selección				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
Válidas	12	Si	10	83%
		No	2	17%
		<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>





**Interpretación:** Para seleccionar a las personas a un puesto de trabajo, se necesita que los jefes encargados al realizar las pruebas o evaluaciones estén preparados técnica y profesionalmente, por tal motivo el 83% de los encuestados indicaron que si están preparados para realizar las pruebas a las personas que se someten a las evaluaciones para optar por una plaza vacante, mientras que 17% no está preparado para realizar dichas pruebas, lo que provoca deficiencias en el proceso de selección y evaluación del nuevo personal.

**3. ¿Se cuentan con procedimientos que permitan identificar las habilidades y aptitudes de los empleados de tal forma que se puedan fortalecer las competencias de los empleados?**

Objetivo: Conocer si la Institución cuenta con procedimientos que identifiquen las habilidades y aptitudes que permitan fortalecer las competencias necesarias de los empleados en su puesto de trabajo.

Tabla N° 3. Identificación de habilidades y aptitudes de los empleados				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
Válidas	12	Si	10	83%
		No	2	17%
		<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** La Institución debe considerar a los empleados como el recurso más valioso, por lo tanto es fundamental que a través de la implementación de procedimientos permitan identificar las habilidades y aptitudes de los empleados, el 83% afirma que si se cuentan con procedimientos que identifiquen el talento humano a través de las habilidades y aptitudes, mientras que el 17% afirma que no, lo que da como resultado que el empleado no pueda mostrar cuáles son las habilidades, destrezas y conocimientos que efectivamente posee para ser reconocido por la Institución y desarrollarse profesionalmente.

**4. ¿Se cuenta con un programa de capacitación permanente que permita poner al servicio de la institución las competencias de los empleados?**

Objetivo: Conocer si el Departamento de Recursos Humanos cuenta con un programa de capacitación permanente para desarrollar y mejorar las competencias de cada uno de los empleados que laboran en la Institución.

Tabla N° 4. Programa de capacitación permanente				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
Válidas	12	Si	11	92%
		No	1	8%
		<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Por medio de la capacitación, se busca mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas en sus puestos de trabajo para el buen desempeño de sus actividades, dándole así, las herramientas para un mejor desarrollo en beneficio de la empresa, según los resultados existe una discrepancia ya que un 92% de los Directores afirma que sí cuentan con programa de capacitación, mientras que el 8% afirma que no, ya que según las opiniones de algunos empleados no todos son seleccionados en dicho programa de capacitación realizado por los Jefes inmediatos lo

que da como resultado que no desarrollen y mejoren las competencias del personal que laboran en la Institución.

**5. ¿De acuerdo a la selección que ustedes realizan dentro de la empresa creen que el personal seleccionado se desempeña según lo deseado y con total normalidad?**

Objetivo: Determinar si los empleados seleccionados del Centro Nacional de Registros desempeñan su trabajo según lo deseado y con total normalidad sus labores en su puesto de trabajo.

Tabla N° 5. Desempeño del personal				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
Válidas	12	Si	10	83%
		No	2	17%
		<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** En cada área del Departamento de Recursos Humanos el jefe inmediato es el encargado de medir el desempeño en base a lo deseado por la institución, así como también la manera en que se desenvuelven en su puesto de trabajo, el 83% de los encuestados afirman que los empleados que fueron seleccionados si desempeñan su trabajo con total normalidad y con los parámetros de rendimiento deseados por la

Institución; el 17% afirma que no todos los empleados cumplen con el desempeño establecido, como consecuencia no logran conocer las fortalezas y debilidades del personal para tomar así acciones correctivas.

#### 6. ¿Elaboran programas de entrenamiento para mejorar y desarrollarse en su cargo?

Objetivo: Determinar si los jefes inmediatos del Departamento de Recursos Humanos elaboran programas de entrenamiento a los empleados que laboran en la Institución con el propósito de mejorar y desarrollarse en su cargo.

Tabla N° 6. Realización de programas de entrenamiento				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
Válidas	12	Si	6	50%
		No	6	50%
		<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 6. Realización de programas de entrenamiento



**Interpretación:** En toda Institución, el recurso humano es un elemento fundamental para alcanzar los objetivos institucionales, para ello es necesario que esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda empresa de implantar programas de adiestramiento, mediante el estudio se verificó que el 50% de los encuestados afirman que si realizan programas de adiestramiento, mientras que el 50% restante indica que no elaboran dichos programas, lo que trae como

consecuencia que una parte de empleados no se les permita desarrollar, capacitar y actualizar los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

**7. ¿De qué manera el rendimiento de su sistema de gestión de personal compromete a los empleados y brinda apoyo para alcanzar el alto rendimiento en el trabajo?**

Objetivo: Diagnosticar en qué medida el rendimiento, al utilizar el sistema de gestión para el personal les permite a los empleados desarrollarse en su puesto de trabajo.

Tabla N° 7 Parámetros para obtener el alto rendimiento laboral				
Alternativas		Parámetros	Frecuencia	Porcentaje Válido
Válidas	12	Motivación laboral	3	25%
		Perfil de contratación	1	8%
		Desempeño laboral	1	8%
		Plan de capacitación	3	25%
		Clima laboral	2	17%
		Competencia laboral	2	17%
		<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

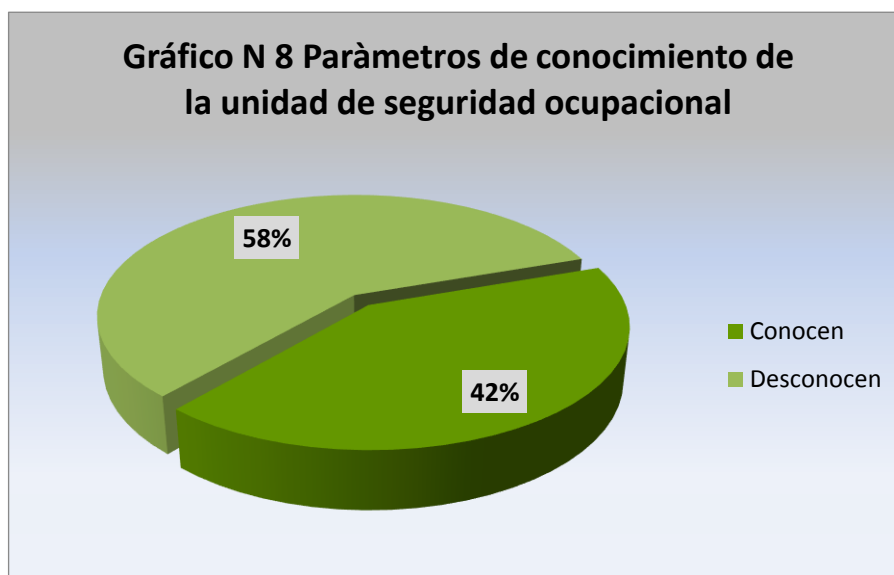


**Interpretación:** El obtener un alto rendimiento laboral de parte de sus empleados, es el reto de toda dirección que planea tener en las unidades que administra, ya que esto permitirá que la dirección pueda desempeñar sus funciones y actividades de una manera efectiva y eficaz dentro de las planeación realizada para poder alcanzar los objetivos. El 8% explicó que en el perfil de contratación estipula las funciones que el empleado debe cumplir por lo que se denota un deficiente clima laboral donde se ve al talento humano solamente como un elemento para que la institución funcione; mientras que el 25% de los directores manifiesta que los empleados pueden estar comprometido con la institución y poder desempeñar su trabajo con un alto rendimiento siempre impulsando la motivación laboral, un 25% menciona que realizando planes de capacitaciones para los empleados se logra el cumplimiento de objetivos institucionales, el 8% manifiesta que alto rendimiento del trabajo se logra a través del buen desempeño laboral de cada uno de los empleados, un 17% indica que el alto rendimiento laboral se logra a través del clima organizacional es decir que el empleado se encuentre en ambiente agradable para que se sienta cómodo en la institución y de esa manera se comprometa con el cumplimiento de objetivos, un 17% señala que por medio de parámetros, para medir el rendimiento a través de pruebas o capacitaciones para el cumplimiento de metas y así también se observen sus competencias laborales

**8. ¿Cómo garantizan, mejoran y miden el desempeño en materia de higiene, salud laboral y la seguridad ocupacional y cómo apoyan a los empleados a través de políticas, servicios y beneficios?**

Objetivo: Conocer si la Institución garantiza, mejora y mide el desempeño en cuanto a la higiene, salud y la seguridad ocupacional del empleado, así como también si apoyan al personal a través de políticas, servicios y beneficios.

Tabla N°8 Parámetros de conocimiento de la unidad de seguridad ocupacional.				
Alternativas		Parámetros	Frecuencia	Porcentaje Válido
Válidas	12	Conocen	5	42%
		Desconocen	7	58%
		<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Todas las acciones que tienen como objetivo promover y mantener el mayor grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones y ocupaciones; prevenir todo daño a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su trabajo contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes perjudiciales a su salud; así como colocarlos y mantenerlos en un puesto de trabajo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas. El 58% de los jefes no tiene conocimiento que se cuenta dentro del Centro Nacional de Registros con una unidad de seguridad ocupacional que está integrada por el personal administrativo y de dirección



esto con lleva a que los trabajadores pueden estar en riesgo su integridad en su puesto de trabajo y no reúnan las condiciones mínima de seguridad laboral; también que se elabora el programa de seguridad ocupacional sin el consentimiento o propuesta de los jefes. El 42% conocen que existe un programa pero ignoran como es el funcionamiento de este dentro de la institución.

**9. ¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?**

Objetivo: Determinar si cada puesto de trabajo está definido teniendo en cuenta la formación educativa, las habilidades, competencias y experiencia requerida según el perfil de contratación.

Tabla N° 9. Competencias del puesto de trabajo				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
Válidas	12	Si	11	92%
		No	1	8%
		<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



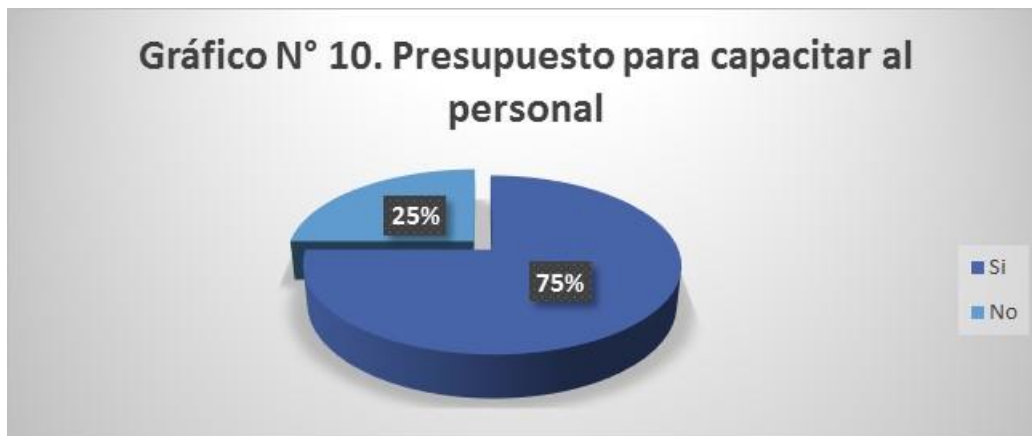
**Interpretación:** El Centro Nacional de Registros cuenta con personal calificado para su puesto de trabajo, por ello es importante contar con el personal adecuado para ocupar

los cargos existentes en la Institución teniendo en cuenta la formación académica, experiencia y conocimientos para el cargo, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, la mayor parte de los encuestados indican que cada puesto de trabajo está definido teniendo en cuenta la formación educativa, las habilidades, competencias y experiencia requerida según el perfil de contratación, mientras que la minoría indica que cada puesto no es ocupado por empleados que posean los requisitos definidos en el perfil de contratación por competencias.

**10. ¿Cuenta el área de trabajo de capacitación con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación?**

Objetivo: Conocer si la Dirección de Desarrollo Humano y Administración cuenta con un presupuesto autónomo destinado para el área de capacitación con el fin de desarrollar las competencias y habilidades de cada uno de los empleados que laboran dentro de la Institución.

Tabla N° 10. Presupuesto para capacitar al personal				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
<b>Válidas</b>	12	Si	9	75%
		No	3	25%
		<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El Centro Nacional de Registros por ser una entidad pública, el Estado le otorga lo que es un presupuesto con la finalidad que cumpla con todas las funciones anuales; y a través de la venta de sus servicios y productos genera una cierta parte de ingresos que la hace auto sostenible, a partir de esto el presupuesto anual se distribuye en diferentes áreas; donde el 75% menciona que sí cuenta con presupuesto autónomo para llevar a cabo los procesos de desarrollo y capacitación; mientras el 25% restante indica que no cuenta con un buen presupuesto para el crecimiento y desarrollo de sus empleados.

#### **11. ¿Qué medios utiliza la Institución para notificar a las personas de una plaza vacante?**

Objetivo: Conocer como el empleado que labora dentro del Centro Nacional de Registros se informa de una plaza vacante, para que ellos puedan optar para concursar a una plaza y crecer y desarrollarse internamente.

Tabla N° 11. Medios utilizados para notificar una plaza vacante				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
<b>Válidas</b>	32	Anuncios de Prensa	2	6%
		Ministerio de Trabajo	1	3%
		A través de Página Web	14	44%
		Otros	15	47%
		<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El Centro Nacional de Registros posee una política interna la cual manifiesta que las plazas vacantes en primer lugar se ponen a concurso a nivel interno y luego como nivel externo y estas se dan a conocer a través de los diferentes medios entre ellos el 47% menciona que por otros mecanismos los cuales son: por medio de su plataforma interna, correos institucionales etc. El 44% señala que a través de la página web del CNR, por otra parte el 3% las conoce a través del Ministerio de Trabajo y el 6% restante por medio de anuncios de prensa.

**12. ¿Cree usted que el puesto en el que se le ha asignado está de acuerdo a sus competencias y habilidades?**

Objetivo: Percibir si el empleado se encuentra en un puesto de trabajo acorde a sus competencias y habilidades.

Tabla N° 12. Competencias y habilidades requeridas en el puesto de trabajo				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
<b>Válidas</b>	32	Si	30	94%
		No	2	6%
		<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

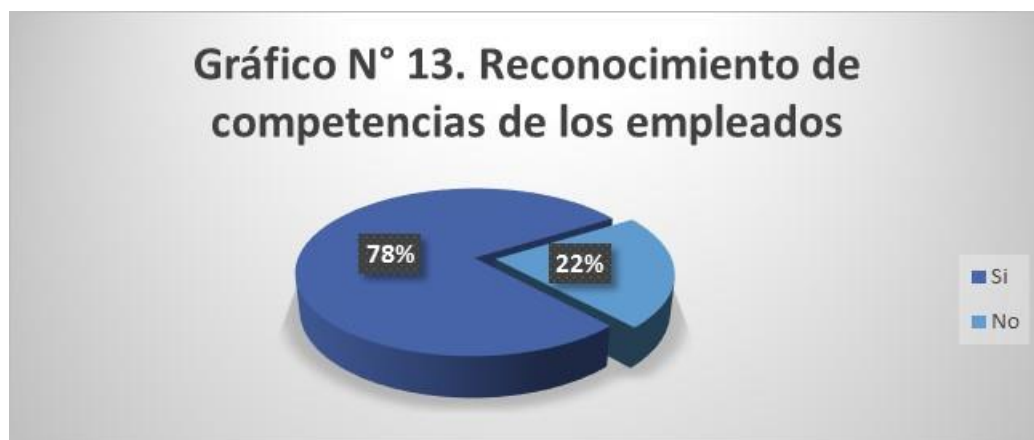


**Interpretación:** El Centro Nacional de Registros posee personal altamente cualificado, y este se descubre a través del proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación. Por lo cual el 94% de los empleados encuestados indican que el puesto donde se les asignado está acorde a sus competencias y habilidades; mientras que el 6% no está conforme a su puesto de trabajo ya que no está ubicado en un espacio donde pueda desarrollar sus competencias y habilidades adquiridas.

**13. ¿Considera usted que la institución le permite reconocer e identificar sus competencias?**

Objetivo: Identificar si la institución reconoce las competencias de cada uno de sus empleados.

Tabla N° 13. Reconocimiento de competencias de los empleados				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
Válidas	32	Si	25	78%
		No	7	22%
		<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De acuerdo al 78% de los empleados menciona que la institución le reconoce las competencias a través de ascenso o compensaciones laborales; mientras que el 22% de los empleados indica que no se les reconoce sus competencias profesional como personales que desempeñan en su puesto de trabajo, por tal motivo el empleado tiende a no utilizar su potencialidad con respecto a sus competencias por lo cual se le es difícil crecer dentro de la institución.

**14. ¿Considera usted que la institución le compensa económicamente sus competencias, habilidades y destrezas que aporta en su lugar de trabajo?**

Objetivo: Determinar si la institución compensa económicamente de manera justa al empleado, por la aplicación de sus competencias, habilidades y destrezas.

Tabla N° 14. Compensación por el desempeño en el trabajo				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
Válidas	32	Si	19	59%
		No	13	41%
		<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

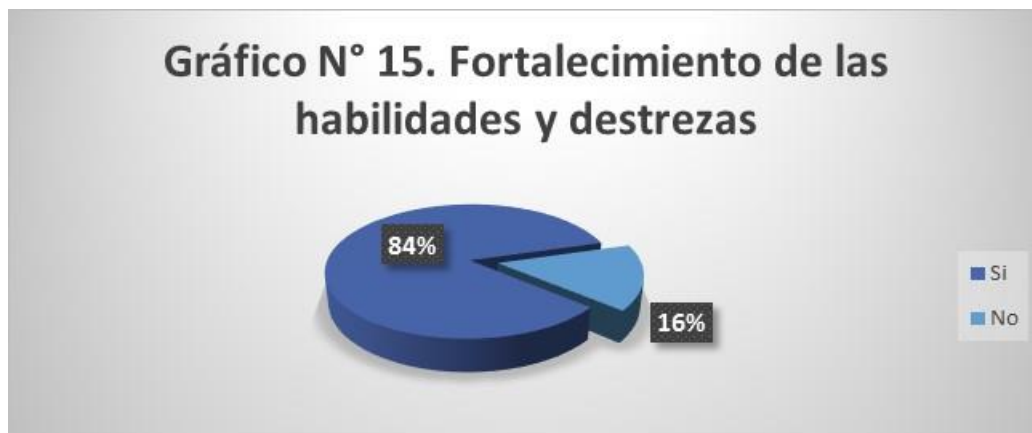


**Interpretación:** El Centro Nacional de Registros cuenta con una política salarial, la cual se encarga de la equidad y distribución del salario a cada puesto de trabajo; El 59% de los empleados menciona que recibe compensaciones económicas por la aportación de sus competencias, habilidades y destrezas; mientras que el 41% de los empleados considera que la institución no brinda una buena compensación económica por la aportación de sus competencias, habilidades y destrezas, por lo que empleado puede optar a buscar otras ofertas laborales en otra institución o a estar desmotivado en su área de trabajo.

**15. ¿Cree que es importante y necesario que la institución fortalezca sus saberes y habilidades de forma constante?**

Objetivo: Diagnosticar que la institución imparta programas de capacitación con el fortalecimiento de un empleado cualificado en todas la áreas del Centro Nacional Registros.

Tabla N° 15. Fortalecimiento de las habilidades y destrezas				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
Válidas	32	Si	27	84%
		No	5	16%
		<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>



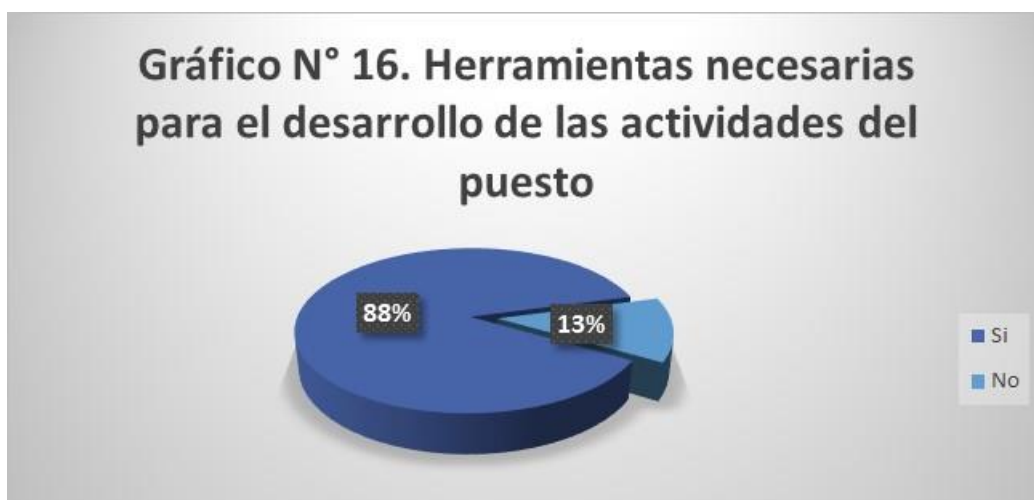
**Interpretación:** Los empleados que conforman el Centro Nacional de Registros manifiestan que el fortalecimiento de sus conocimientos es importante por el progreso calificado de la institución por lo que el 84% menciona que es de suma importancia que la institución fortalezca sus saberes a través de capacitaciones orientadas al crecimiento y desarrollo de habilidades y destrezas profesionales; mientras que el 16% cita que no le es importante el fortalecimiento de sus habilidades y destrezas; lo que indica que el empleado no está completamente comprometido con la institución.



### 16. ¿Existe espacio y material suficiente para el desarrollo de sus actividades diarias?

Objetivo: Evaluar si el empleado cuenta, con los recursos necesarios, para poder desempeñar bien su trabajo.

Tabla N° 16. Herramientas Necesarias para el Desarrollo de las Actividades del Puesto				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
Válidas	32	Si	28	88%
		No	4	13%
		<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

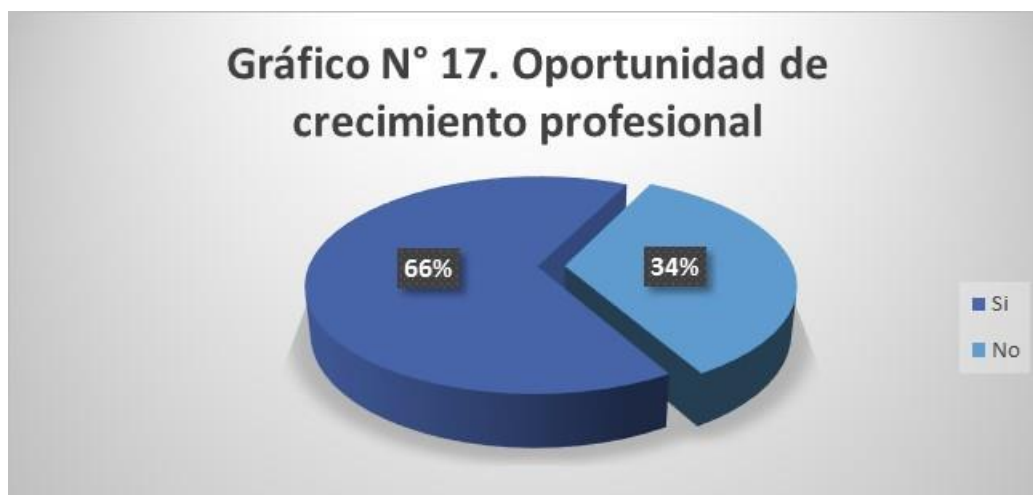


**Interpretación:** El 88% de los empleados considera que posee las herramientas adecuadas y necesarias para el buen desempeño de sus funciones diarias; mientras que el 13% de los empleados indica que el espacio y las herramientas delegadas no son suficientes para la realización de sus actividades esto quiere decir que la realización de sus funciones se ven vulnerables; por lo cual no generan eficiencia y eficacia en su dirección.

### 17. ¿La institución brinda oportunidades de aprender y crecer en el área de trabajo?

Objetivo: Conocer si la institución fomenta el desarrollo y crecimiento en el área de trabajo a través de estrategias.

Tabla N° 17. Oportunidad de crecimiento profesional				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
Válidas	32	Si	21	66%
		No	11	34%
		<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El Centro Nacional de Registros se caracteriza por ser institución estable a nivel laboral que permite que sus empleados crezcan dentro de ella, 66% de sus empleados menciona que la institución brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional; mientras que el 34% hace mención que no se les promueve a un crecimiento dentro de la institución como también el enfoque al aprendizaje no es impulsado, por ende el empleado puede perder la motivación y su rendimiento a sus funciones pueden ser bajas.

**18. ¿Se cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?**

Objetivo: Analizar con qué frecuencia se realizan los programas de capacitación dentro del Centro Nacional Registros.

Tabla N° 18. Programa de capacitación				
Alternativas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje Válido
Válidas	32	Si	27	84%
		No	5	16%
		<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El Centro Nacional de Registros cuenta con una escuela de formación la cual se encarga de capacitar al personal que labora dentro de la institución dentro de los cuales 84% de los empleados indica que se implementa un plan de capacitación donde hace mención que es anual, mientras que el 16% señala que no se cuenta con un programa de capacitación específico para ellos, ya que no se capacita a todas las áreas ya sea por el cargo que desempeña, o por las funciones que realiza.