

87-007038

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



T-UES  
350.142  
R173m

**MODELO DE ORGANIZACION DE LA AUDITORIA  
DE LA FUNCION DE PERSONAL EN EL  
MINISTERIO DE EDUCACION**

TRABAJO PRESENTADO POR :

JOSE ALVARO RAMIREZ CASTRO  
DAVID MAURICIO LARIN GUERRERO  
FELIX ANTONIO QUEVEDO



PARA OPTAR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

JUNIO DE 1986

T  
350.142  
R173m

EJ. 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

DR. MIGUEL ANGEL PARADA

SECRETARIO:

DRA. ANA GLORIA CASTANEDA PADILLA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO:

LIC. CARLOS HUMBERTO HENRIQUEZ

SECRETARIO:

LIC. JOSE FERNANDO FLORES

TRIBUNAL EXAMINADOR:

LIC. CARLOS ALBERTO ROMERO RODRIGUEZ  
PRESIDENTE

LIC. SANTIAGO EDUARDO PAEZ COLORADO  
1er VOCAL

LIC. RAMON CALDERON ARAUZ  
2º VOCAL

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO.

Dándole gracias por haberme iluminado para  
alcanzar la meta propuesta

A MIS PADRES:

BERNARDO RAMIREZ

ANA CASTRO VDA. DE RAMIREZ

Con gran amor y agradecimiento por haberme  
orientado desde el inicio de mi existencia.

A MI ESPOSA:

DAYSÍ CHICAS BAÍRES.

Con profundo amor y gratitud por brindarme  
su apoyo en todo momento.-

A MIS HIJOS

JAIME ENRIQUE

DAYSÍ GUADALUPE

ELBA IVETT

KARLA PATRICIA

Con mucho cariño por haber sido la inspiraci  
ción, para la búsqueda de la superación.-

A MIS HERMANOS Y DEMAS

FAMILIA :

Con gran aprecio, por su colaboración.

A MIS PROFESORES

COMPAÑEROS Y AMIGOS:

Con respeto y agradecimiento por su decidid  
da cooperación.

JOSE ALVARO RAMIREZ CASTRO



DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO:

Dándole gracias por haberme iluminado para alcanzar la meta propuesta.

A MIS PADRES

RAMON ALFREDO LARIN

JULIA ELENA GUERRERO DE LARIN

Con gran amor y agradecimiento por haberme orientado desde el inicio de mi existencia.

A MI ESPOSA:

LILIAN DE LA CRUZ RECINOS DE LARIN

Con profundo amor y gratitud por brindarme su apoyo en todo momento.-

A MIS HIJOS:

LILIAN VALERI

DAVID MAURICIO

Con mucho cariño, por haber sido la inspiración, para la búsqueda de la superación.-

A MIS HERMANOS:

ROLANDO, RICARDO Y NELY

Con gran aprecio por su colaboración.-

A MIS PROFESORES,

COMPAÑEROS Y AMIGOS:

Con respeto y agradecimiento por su decidida cooperación!-

DAVID MAURICIO LARIN GUERRERO.

## D E D I C A T O R I A

A DIOS TODOPODEROSO : Por haberme iluminado el camino y guiado en el transcurso de mi vida.

A MIS PADRES : Luis Beltrán Quevedo e Irma Teresa de Quevedo, por haberme brindado su apoyo y estímulo.

A MI ESPOSA : Rosa Miriam de Quevedo, por su comprensión y apoyo.

A MIS QUERIDOS HIJOS : Carlos Edgardo y Luis Leonardo.

A mis hermanos, familiares y amigos que me apoyaron y estimularon en todo momento.

A mis profesores por haberme guiado con sus conocimientos durante todo el transcurso de mi carrera.

FELIX ANTONIO QUEVEDO

# I N D I C E

Página

INTRODUCCION.....	
CAPITULO I: " BASES Y AREAS DE APLICACION DE LA AUDIT <u>O</u> RIA DE LA FUNCION DE PERSONAL".....	1
A. BASES PARA LA APLICACION DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL EN EL MINISTERIO DE EDUCACION.....	1
A.1. Conceptos.....	2
Auditoría en General.....	2
Auditoría de Personal.....	2
Auditoría de la Función de Personal...	3
A.2. Importancia de la Auditoría de la Fun- ción de Personal.....	3
A.3. Condiciones para la aplicación de la Aud <u>t</u> toría de la Función de Personal.....	6
A.3.1 Planeación de la Auditoría de la Función de Personal.....	6
A.3.2 Apoyo Institucional.....	7
A.3.3 Definición del Alcance de la Auditoría de la Función de Personal.....	9
A.3.4 Unidad responsable de la Auditoría de la Función de Personal.....	10

A.3.5. Recursos de la Auditoría de la -- Función de Personal.....	11
A.4. Ventajas, desventajas y limitacio-- nes de la Auditoría de la Función - de Personal .....	15
A.4.1. Ventajas .....	15
A.4.2. Desventajas .....	19
A.4.3. Limitaciones .....	20
A.5. Programas de las Auditorías de la - Función de Personal .....	20
B. AREAS DE APLICACION .....	
B.1. Area Reclutamiento y Selección ...	31
B.1.1. Reclutamiento.....	31
B.1.1.1. Fuentes de Abastecimiento utili- zadas .....	31
B.1.2. Selección .....	32
B.1.2.1. Objetivos .....	32
B.1.2.2. Principios para seleccionar per- sonal .....	33
B.1.2.3. Procedimiento utilizado para se- leccionar personal .....	34
B.1.2.4. Importancia de una eficiente se- leccion de Personal .....	36
B.1.3. Como actúa la Auditoría de la Fun- ción de Personal en el área de Re	

clutamiento y Selección .....	36
B.1.4. Marco Legal establecido en el área de Reclutamiento y Selección de -- Personal .....	37
B.2. Area, Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo .....	39
B.2.1. Adiestramiento .....	40
B.2.2. Capacitación .....	40
B.2.3. Desarrollo o formación .....	41
B.2.4. Programa de Adiestramiento utiliza <u>da</u> dos .....	41
B.2.5. Capacitación de los empleados as-- cendidos a jefes .....	43
B.2.6. Como actúa la Auditoría de la Fun- ción de Personal en el área de A-- diestramiento, capacitación y desa- rrollo.....	44
B.2.7. Marco legal establecido en el área de Adiestramiento, capacitación y desarrollo .....	44
B.3. Area Movilidad de Personal .....	45
B.3.1. Tipos de Movilidad .....	45
B.3.2. Como actúa la Auditoría de la Fun- ción de Personal en el Area de Mo- vilidad .....	49



B.3.3. Marco legal establecido en el área de Movilidad .....	49
B.4. Area Sueldos y Salarios .....	51
B.4.1. Sueldos .....	51
B.4.2. Salarios .....	52
B.4.3. Objetivos de Sueldos y Salarios ..	52
B.4.4. Políticas de Sueldos y Salarios ..	53
B.4.5. Importancia de los salarios .....	53
B.4.6. Influencia de la antigüedad en los salarios .....	54
B.4.7. Sistemas de incentivos utilizados.	54
B.4.8. Prestaciones a los Empleados .....	55
B.4.8.1. Políticas referentes a prestaciones .....	55
B.4.8.2. Beneficios .....	56
B.4.9. Como actúa la Auditoría de la Función de Personal en el área de --- Sueldos y Salarios .....	57
B.4.10. Marco legal establecido en el área de Sueldos y Salarios .....	57
B.5. Area Moral de Personal.....	61
B.5.1. Ausentismo y Retardos .....	61
B.5.2. Quejas .....	62
B.5.3. Sugerencias .....	62
B.5.4. Conflictos .....	63

B.5.5. Actitudes del personal .....	63
B.5.6. Como actúa la Auditoría de la Función de Personal en el área de la Moral .....	64
B.5.7. Marco legal establecido en el área de Moral .....	64
B.6. Area Comunicación con el personal ..	66
B.6.1. Elementos que la forman .....	66
B.6.2. Formas en que se realiza .....	67
B.6.3. Flujo de las comunicaciones .....	67
B.6.4. Como actúa la Auditoría de la Función de Personal en el área de Comunicación .....	69
B.6.5. Marco legal establecido en el área de Comunicación .....	69
B.7. Area Higiene y Seguridad Industrial.	70
B.7.1. Accidentes y sus causas .....	72
B.7.2. Enfermedades profesionales y sus causas.....	74
B.7.3. Como actúa la Auditoría de la Función de Personal en el área de Higiene y Seguridad Industrial .....	75
B.7.4. Marco legal establecido en el área de Higiene y Seguridad Industrial.	75
B.8. Area Control del Personal .....	76

B.8.1.	Clasificación del Control.....	76
B.8.2.	Control de la eficiencia, la puntua lidad y la producción.....	77
B.8.3	Archivos de personal.....	78
B.8.4	Computación electrónica en el Con- trol de Personal.....	79
B.8.5	Como actúa la Auditoría de la Fun- ción de Personal en el área de Con- trol de Personal.....	79
B.8.6	Marco legal establecido en el área de Control.....	79

CAPITULO II:	"SITUACION ACTUAL DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL EN EL MINISTERIO DE EDUCACION".....	81
A.	SITUACION ACTUAL.....	82
A.1	Objetivos Generales del Ministerio de Edu- cación.....	82
A.2	Objetivos específicos y Políticas del Minis- terio de Educación.....	83
A.3	Estructura del Ministerio de Educación....	87
A.4	Objetivos y Políticas de Personal.....	91
A.4.1	Objetivos.....	91
A.4.2	Políticas.....	92
A.5	Unidad responsable de la Administra-	

ción de Recursos Humanos .....	93
A.6. Unidad responsable de las Auditorías	95
B. RESULTADOS OBTENIDOS .....	96
B.1. Investigación de campo .....	96
B.1.1. Metodología .....	96
B.1.2. Determinación del Universo .....	99
B.1.3. Escogitación de la Muestra .....	99
B.1.4. Tamaño de la muestra .....	101
B.1.5. Resultados de la Investigación ...	103
B.1.5.1. Comentario de los resultados ob- tenidos .....	104
 CAPITULO III: "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES" ...	110
A. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERA... LES.....	110
A.1. Conclusiones .....	110
A.2. Recomendaciones .....	113
B. RECOMENDACIONES ESPECIFICAS .....	117
B.1. Presentación de Unidades Auditoras....	118
B.1.1. Ubicación geográfica de Unidades Audi- toras propuestas .....	118
B.1.2. Nivel jerárquico .....	119
B.2. Alternativas de Ubicación Jerárquica... B.2.1. Alternativa "A" .....	119
B.2.2. Alternativa "B" .....	120
B.2.2. Alternativa "B" .....	121

B.3	Organización de la Unidad Central de Auditoría de la Función de Per- sonal.....	123
B.3.1.	Objetivos.....	123
B.3.2.	Políticas.....	124
B.3.3.	Organización interna.....	125
B.3.4.	Funciones Generales.....	129
B.3.5.	Recursos .....	130
B.3.5.1.	Recursos Humanos.....	130
B.3.5.2.	Recursos Materiales.....	131
B.3.5.3.	Recursos Técnicos.....	132
B.4	Organización de las Unidades Re- gionales de Auditoría de la Fun- ción de Personal .....	133
B.4.1	Objetivos .....	134
B.4.2	Políticas .....	135
B.4.3	Organización Interna .....	136
B.4.4.	Funciones Generales .....	139
B.4.5.	Recursos .....	140
B.4.5.1.	Recursos Humanos.....	140
B.4.5.2.	Recursos Materiales.....	143
B.4.5.3.	Recursos Técnicos .....	146
B.5	Reestructuración de las oficinas de Auditoría Central y Regionales ya existentes.....	147
B.5.1.	Ubicación geográfica y nivel je-	

rárquico de los Departamentos de Auditoría de la Función de Personal .....	147
B-5.2. Organización Interna de las oficinas de Auditoría .....	149
B-6. Manual de Organización .....	153
B-7. Descripción de Puestos .....	181
B-8. Procedimiento Global de Auditoría de la Función de Personal .....	203
 CAPITULO IV: "PLAN DE IMPLEMENTACION".....	 211
Anexo 1: Cuadros de Tabulación .....	224
Anexo 2: Cita de Artículos del Marco Legal .....	267
Anexo 3: Encuesta .....	271

## INTRODUCCION

La época actual en que vivimos, caracterizada por la obtención de grandes adelantos científicos y tecnológicos y el apareamiento de nuevos instrumentos y conceptos administrativos, representan para la administración en general el darse cuenta que con el paso del tiempo muchos de los procedimientos y sistemas que tenían validez, se han vuelto anticuados y que es oportuno aprovecharlos para convertirla en una administración más dinámica y mayormente eficiente.-

Dentro de la administración, la toma de decisiones, es considerada de gran importancia; posee como requisito indispensable para su real aplicación el contar con la debida información para conocer la forma en que labora la institución, aplicación de planes, resultados que se están obteniendo, sistemas, procedimientos y métodos de operación utilizados, recursos con que se cuenta, etc., lo cual servirá para determinar si son malas o buenas las condiciones que prevalecen en la institución. Esa información puede ser obtenida a través de la acción de la auditoría en el sentido de investigar y evaluar información precisa y al día, cuyos resultados deberán ser del conocimiento de la alta Dirección de la institución, para que esta proceda a dictar las medidas correctivas de acción.

La función detallada para la Auditoría en general, es aplicada también a la Auditoría de la Función de Personal, la cual constituye un instrumento preciso para la constante evaluación de la forma en que, en la institución en estudio, se realiza la función de personal. En ese sentido, la presente investigación tiene su ubicación dentro del sector público específicamente en el Ministerio de Educación que

por el presupuesto que maneja, número de personas que en él laboran, ámbito en el que presta sus servicios, se convierte en una de las mayores empresas del sector público salvadoreño y por ende necesita del aporte de la Auditoría de la Función de Personal en búsqueda de poder definir lo que en materia de personal se realiza en la actualidad, para con esa base, proyectar nuevas acciones o medidas que mejoren la administración de ese recurso tan valioso para toda institución como lo es el humano.

En general el presente trabajo va orientado a conocer los programas que en cuanto a la función de personal, se desarrolla en el Ministerio de Educación y proponer la creación o reestructuración de unidades que tengan como objetivo revisar y comprobar las actividades que desarrollan dentro de la función de personal en las distintas unidades que forman su estructura; para poder determinar si se ajustan a los programas y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas, sugiriendo en caso de no cumplirse, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de la administración de personal.

Para tal efecto, el presente trabajo consta de las siguientes partes:

## CAPITULO I

Contiene las bases con las que la Auditoría de la Función de Personal debe contar para realizar su labor; así como las generalidades teóricas de las áreas de personal en que tiene aplicación; así mismo la forma en que la Auditoría de la Función de Personal actúa en cada una de tales --



áreas y el marco normativo estipulado en nuestra legisla--  
ción para cada área.

## CAPITULO II

En él, se detalla la estructura actualizada que posee el Ministerio de Educación, con funciones generales que desarrollan las unidades que lo forman, sus objetivos, políticas, etc., que en conjunto nos determinan su situación ac--  
tual. Además contiene la metodología que se utilizó en la -  
investigación de campo realizada así como los comentarios -  
de los resultados que en ella se obtuvieron.

## CAPITULO III

Contiene las conclusiones a que se llegó en base a la investigación realizada y de acuerdo a ellas se recomiendan las medidas que pueden tomarse para solucionar la problemática existente. Además se presenta la recomendación específica del presente trabajo en el sentido de la creación de unidades auditoras de la función de personal a las que se --  
les establece su organización, recursos, descripción de los puestos que los formarán y el procedimiento global para auditar la función de personal. Además, como propuesta, se establece la reestructuración de las Oficinas de Auditoría ya existentes en el Ministerio de Educación.

## CAPITULO IV

Contiene el plan de implementación de las unidades auditoras de la función de personal, estableciéndoles su respectiva proyección financiera.

## CAPITULO I

### BASES Y AREAS DE APLICACION DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.-

#### A. BASES PARA LA APLICACION DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION - DE PERSONAL EN EL MINISTERIO DE EDUCACION.-

La Auditoría de la función de personal, como parte de la fase de control del proceso administrativo que es, necesita para cumplir su objetivo contar con las bases que garanticen óptimos resultados en su aplicación. Tales bases están sustentadas en la fase de planeación, donde se determina por anticipado el camino a seguir, las acciones que se habrán de realizar, objetivos que se persiguen, recursos a utilizar, etc.

Además de la planeación de la Auditoría de la Función de Personal, son básicos otros aspectos como: el apoyo que le dé la institución a su desarrollo, el alcance que se pretenda cubrir con su aplicación, la autoridad que se les asigne a quienes la lleven a cabo, los recursos con que se cuente para su ejecución y otras.-

#### A. 1. CONCEPTOS.

A efecto del presente trabajo, se inicia su parte teórica definiendo conceptos sobre Auditoría en general, Auditoría de Personal y Auditoría de la Función de Personal.-

## AUDITORIA EN GENERAL.-

Concebimos que la Auditoría en general, persigue examinar los diferentes componentes de la institución, en búsqueda de precisar su real estado, el cual, debe servir de base para encontrar mejoras en la organización que permitan maximizar el uso de sus recursos.- En ese sentido la acción de Auditar no consiste simplemente en oír, sino que más ampliamente implica investigar y buscar causa y efecto de la satisfacción o no de los objetivos planeados y con ello recomendar acciones que beneficien la eficiencia, efectividad y economía de todo el proceso administrativo que se lleva a cabo en la institución.-

## AUDITORIA DE PERSONAL.-

- Fernando Arias Galicia, nos dice acerca de la Auditoría de Personal:

"Es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado de los objetivos, las políticas, los sistemas, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos.-

Constituye entonces un instrumento de la función de control." 1 /

---

1 / Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Cap. XIX. Pag. 407, Editorial Trillas, México - 1976.-

Definimos la Auditoría de Personal como el proceso a través del cual se supervisan las funciones y actividades que les toca desarrollar a los empleados de la institución, para determinar si su ejecución está siendo cumplida o no; recomendando las medidas correctivas necesarias en beneficio de una eficiente administración de personal.-

## AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL

La Auditoría de la función de personal como componente de la fase del control administrativo que es, pretende verificar mediante su aplicación, si la función de personal se ejecuta como debe ser. Se define como el estudio de las actividades específicamente relacionadas con la Administración de Recursos Humanos, con el propósito de establecer si se están desarrollando técnicamente o no y de que manera deben mejorarse para generar resultados satisfactorios en las relaciones que se dan entre empleados e institución.

### A. 2.- IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.-

En toda institución, se hace necesario efectuar constantes Auditorías sobre las labores que se realizan y los resultados que se obtienen, para tener así el panorama general de su operatividad que permita recomendar acciones correctivas en búsqueda de superar las deficiencias encontradas.-

Parte de esa generalidad por auditar, es la referente a la forma en que se administra la Función de Personal, la cual para obtener resultados satisfactorios en su aplicación, necesita que las actividades desarrolladas dentro de ella, sean llevadas a cabo de acuerdo a las técnicas establecidas en los

programas de personal, lo cual debe ser verificado por la -- Auditoría de la Función de Personal; de allí que la importancia de su aplicación radique en que:

a) Determina la existencia o no de programas de personal como primer resultado de la aplicación de la Auditoría de la -- Función de Personal, se logra el conocimiento de la existencia o no de programas de personal en las áreas auditadas, lo que sirve de base para proponer su creación, si es que no existen.-

b) Pone de manifiesto si los programas de personal existentes son adecuados.

Al determinar la existencia de programas de personal en las instituciones auditadas, la Auditoría de la Función de Personal los evaluará, para verificar si son los adecuados para la institución en que se están utilizando y de no ser -- así, proponer las modificaciones que sean necesarias para mejorar su aplicabilidad.-

c) Permite apreciar si la función de personal se está aplicando de acuerdo a los programas de personal y a los aspectos legales involucrados en ella.

El análisis comparativo de lo que se hace, con respecto a lo que según los programas de personal se espera que se haga, permite obtener elementos objetivos de juicio para medir el - cumplimiento que se dá a los programas de personal y al marco legal que norma las distintas áreas de la Función de Personal.-

d) Ayuda a corregir las causas generadoras de conflictos. -

A través del cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes de Auditoría de la Función de Personal, ge

neradas en el análisis de la realidad auditada, se corrigen - las causas de conflictos, que pueden darse debido al incumplimiento de lo establecido en los programas de personal.-

e) Conduce a que los encargados de administrar la Función de Personal procedan correctamente.

Conociendo de la existencia y aplicación de programas de Auditoría de la Función de Personal técnicamente realizadas, las personas encargadas de administrar la función de personal se verán motivadas a desarrollarla correctamente lo que redundará en una mayor eficiencia del personal al desempeñar estos el trabajo para el cual están capacitados; mayor armonía; como resultante del respeto mutuo entre Institución y empleados, reduciéndose así los conflictos y las quejas, contribuyendo todo esto a elevar la moral del empleado.

f) Detecta fallas ya sean intencionadas o no intencionadas.

El análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la Auditoría de la Función de Personal permitirá determinar si las fallas en que incurren los empleados, se deben a desconocimiento de lo que hacen o como una muestra de dar a conocer su descontento por estar insatisfecho en la ejecución de sus obligaciones laborales.-

g) Permite determinar si en la administración de la Función de Personal se están utilizando técnicas administrativas modernas tales como: Teoría Z, Círculos de Calidad, Desarrollo Organizacional y otros.-

h) La identificación de áreas cuyo desarrollo laboral sea considerado crítico.-

i) La oportunidad para determinar si las metas que se planearon se cumplieron o no.

j) La oportunidad de evaluar desviaciones en la ejecución de las operaciones.-

En último caso la Auditoría de la Función de Personal revela la ineficiencia, recomienda los cambios que deben hacerse a los programas de personal que se encuentran en marcha en búsqueda de lograr ajustarlos a los planes, objetivos y metas de la institución.-

### A. 3. CONDICIONES PARA LA APLICACION DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.

Para realizar la Auditoría de la Función de Personal, es necesario que a nivel de la institución en que se va a emplear existan las condiciones que aseguren su operatividad, en el entendido que sin ellas su acción se vuelve infructuosa.-

Algunas de las condiciones que deben existir en el Ministerio de Educación para asegurar resultados satisfactorios en su utilización son:

#### A.3.1 PLANEACION DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.

La Auditoría de la Función de Personal debe planearse de tal forma que se determine por anticipado el camino a seguir, los objetivos que se persiguen, los elementos materiales, humanos y técnicos que se requerirán, etc.-

El plan de Auditoría de la Función de Personal que se e



labore debe ser flexible, equilibrado, y lo más claro posible.-

a) Flexible:

A fin de que se acomode a las necesidades reales de la institución.-

b) Equilibrado:

En el sentido de proyectar lo que esté dentro de las posibilidades e interés de su estructura y función social que le corresponda desarrollar.-

c) Claro:

A fin de que sea fácilmente comprensible por quienes desarrollan la Auditoría de la Función de Personal y por los que la analicen e interpreten.-

### A.3.2. APOYO INSTITUCIONAL.-

La unidad encargada de llevar a cabo la Auditoría de la Función de Personal, trabajando como apoyo a los niveles de dirección de la institución requiere para su funcionamiento de un mínimo de condiciones que respalden su existencia, entre ellas:

a) Delegación de Autoridad

Este tipo de apoyo se justifica, ya que en búsqueda de cubrir el objetivo global de la Auditoría de la Función de Personal, cual es el de ayudar al nivel de dirección de las

instituciones al logro de una administración más eficiente, se hace necesario darle a las unidades auditoras un grado de autoridad tal que proporcione a su personal la plena libertad para que revisen y evalúen los métodos, planes y procedimientos desarrollados dentro de la Función de Personal e informar si tales métodos y procedimientos están satisfaciendo o no el logro de los objetivos fijados por la dirección.-

La autoridad que necesita el auditor es referida exclusivamente a lograr que no se le niegue la información que necesita para cumplir su labor.-

b) Apoyo Material y Moral

Se refiere a la disponibilidad de la institución para proporcionar a las unidades auditoras los recursos materiales que necesiten para operar y desarrollar su labor; lo mismo que al respaldo que la dirección debe dar a sus actividades, proyectos, recomendaciones, etc., en general a todo su actuar.-

c) Dotación de Personal Calificado

En búsqueda de que la Auditoría de la Función de Personal cumpla con su objetivo dentro de la institución, la alta dirección debe hacer llegar a las unidades auditoras, personal debidamente capacitado, que posea experiencia y conocimientos generales sobre las técnicas que intervienen en la Auditoría a desarrollar, deberán tener los atributos del generalizador que les permita formular el diagnóstico general y decidir que técnicas deben aplicarse en cada caso particular.-

Con personal que reúna las anteriores características -

se lleva la seguridad de alcanzar satisfactoriamente el obje  
tivo de la Auditoría de la Función de Personal.-

### A.3.3. DEFINICION DEL ALCANCE DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.-

La definición del alcance constituye ~~una~~ primera etapa  
de la Auditoría de la Función de Personal y se refiere al ra  
dio de acción que tendrá en su labor.-

Puede ser de dos clases:

General y Específico.-

#### a) Alcance General

El alcance general de la Auditoría de la Función de Per  
sonal, comprende el estudio global de la totalidad de progra  
mas y políticas de los recursos humanos, utilizando para e-  
llo mecanismos que permitan medir y apreciar su actuación en  
la institución. Esta apreciación panorámica permite una máxi  
ma coordinación de todas las labores desarrolladas, lo cual  
ayuda a convertir en realidad los planes generales de la or  
ganización y a lograr sus objetivos.-

Al controlar la actuación en el área total, se incremen  
ta el costo tanto en su aspecto económico como en esfuerzo,  
a lo cual hay que agregar el consumo de mayor tiempo; tales  
costos generan su respectivo beneficio en el sentido que el  
hecho de tener un control general permite determinar si la -  
institución está dando los resultados previstos, determinan  
do si hay situaciones peligrosas o confirmando si se progresa  
satisfactoriamente.-

b) Alcance Específico

El Alcance Específico de la Auditoría de la Función de Personal es aquel que cubre únicamente políticas aisladas o programas especiales para ser analizados profundamente bajo las condiciones particulares y de manera aislada.-

En el alcance específico, al tratar un sector más estrecho lógicamente se incurre en un menor costo, menos tiempo - para su verificación y resulta más cómodo, pero se necesita que su ejecución sea hecha por un especialista en Administración de Personal.-

A.3.4. UNIDAD RESPONSABLE DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.-

La Auditoría de los programas y actividades que a la -- función de personal se refieren, corresponde a una unidad independiente que dentro de la estructura organizativa de la - institución puede encontrarse contemplada ya sea como parte del Departamento de Personal o fuera de él.

Tal unidad debe realizar exámenes objetivos, minuciosos y metódicos de las actividades que dentro de la función de - personal se realizan, formular conclusiones y establecer las recomendaciones necesarias para evitar o corregir las fallas que se presenten en su desarrollo.-

La unidad responsable de auditar la función de perso---nal, independientemente del nivel jerárquico que le asignen dentro de la institución, se convierte, por el tipo de fun--ción que desarrolla, en unidad asesora de los niveles altos de la dirección de la institución; y debe tener por finali--dad el prestar un servicio de asistencia constructiva a la -

administración con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y de obtener un mayor beneficio económico -- para la empresa o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales, por lo que para lograrlos habrá que tenerse sumo cuidado, aún en la ubicación que se le estipule - dentro de la estructura de la institución, debiendo, asignar le las autoridades que tengan la responsabilidad de decidir, la que sea más apropiada para que pueda cumplir plenamente - sus funciones.-

#### A.3.5. RECURSOS DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.-

En toda organización, los recursos representan los elementos que hacen funcionar el sistema administrativo; de tal manera que su interrelación dé como resultado la producción de bienes y/o servicios.- Referidos a la Auditoría de la Función de Personal, constituyen otra de las condiciones necesarias para que pueda operar adecuadamente y así obtener resultados satisfactorios.-

Para que los recursos cumplan con su finalidad, es importante encontrarlos en cantidad y calidad adecuadas, lo -- mismo que usarlos lo más racionalmente que se pueda .-

Por las características que presentan los recursos en - su aplicación, se clasifican en cuatro grupos que son: financieros, humanos, materiales y técnicos.-

##### a) Recursos Financieros

Son los recursos de tipo monetario que la institución - necesita invertir para organizar y poner en marcha las acti-

vidades que forman la auditoría de la función de personal.- Siendo el Ministerio de Educación un elemento constitutivo de la Administración Pública, las fuentes de financiamiento para el funcionamiento de la Auditoría de la Función de Personal, tendrán que proceder del Fondo General de la Nación y establecidas en la Ley General de Presupuesto, monto que debe estar acorde a lo que con anterioridad se prevenga realizar en tal materia.- (Ver proyección financiera contenida en plan de implementación a partir pag. 205.-

b) Recursos Humanos

Considerando el elemento humano como el más importante de una organización, por ser quien dinamiza los otros recursos dentro del proceso productivo; la Auditoría de la Función de Personal, para realizar satisfactoriamente su función, necesita contar con el recurso humano que posea ciertas características como las siguientes:

- Identificación plena con los objetivos primarios de la institución.-
- Moralidad intachable.-
- Elevado concepto de la responsabilidad y disciplina.-
- Discreción y reserva en el manejo de la información que por su función le toque conocer.-
- Capacidad para razonar con lógica.-
- Habilidad para el análisis.-
- Objetividad en sus juicios e informes.-
- Precisión y exactitud en los detalles.-
- Agilidad mental para descubrir errores.-
- Iniciativa personal.-
- Tacto y cortesía en sus relaciones personales.-
- Sentido de la puntualidad.-
- Entusiasmo por su labor.-

- Esmero en su apariencia personal.-
- Capacidad de discernir el valor real de las cosas y de diferenciar entre lo importante y lo trivial, con el fin de concentrar su atención en los asuntos que verdaderamente lo merecen.-
- Respeto al principio de autoridad jerárquica existente en la institución.-
- Informar honestamente la verdad, sin reservas, sobre los resultados que obtuviere en la investigación realizada.-

Con personal que reúna estas condiciones y en cantidad suficiente, la acción de la Auditoría de la Función de Personal, estará bien cubierta.-

#### c) Recursos Materiales

Consisten en cosas tangibles y comprenden el conjunto de documentos, enseres, maquinaria, equipo, instalaciones, etc. que el auditor de la Función de Personal regularmente hubiere de necesitar para el debido desempeño de su cometido.-

Es básico que quienes laboren como Auditores de la Función de Personal reciban un juego del siguiente equipo de trabajo: Un maletín de cuero con cerradura o candado, de buena calidad y tamaño adecuado para contener todos los útiles de trabajo que necesite llevar consigo cuando efectúe sus visitas a las unidades por auditar, ejemplares de reglamentos, manuales, leyes, decretos, resoluciones ministeriales, circulares, instrucciones y otras disposiciones oficiales que le sirvan de guía y apoyo en su trabajo, copia o extracto de cualquier modificación posterior que pudieren sufrir los documentos mencionados, formularios oficiales de la institu---

ción, papel rayado para observaciones, notas y borradores de informes, gomas de borrar, lápices, bolígrafos, reglas, sujetapapeles de diversos tamaños, etc. Corresponden también a los Recursos Materiales, lo referente a las instalaciones en donde se ubicará el personal que labore en la Auditoría de la Función de Personal, máquinas de escribir que les asigne, escritorios, sillas, medios de transporte a utilizar, etc. - (Ver pág. 143 ).-

Como se comprenderá, estos recursos también son básicos para la consecución de los objetivos de la Auditoría de la Función de Personal, por lo que cada actividad que dentro de ella se emprenda debe ser acompañada por los recursos materiales mínimos necesarios para una satisfactoria ejecución de la labor a realizar.-

#### d) Recursos Técnicos

La clasificación más usual sobre los recursos que intervienen en una institución es la de señalar sólo recursos financieros, humanos, y materiales. Sin embargo los resultados que rinden esos tres recursos son una función del modo como se utilizan; recursos similares, usados para fines también si milares, pueden rendir resultados diferentes. La diferencia básica reside más bien en el modo de utilizar ~~mejor~~ los recursos financieros, humanos y materiales. Ese modo nos lo se ñala la técnica, entendida esta como el conjunto de procedimientos de que se sirve una ciencia, utilizados con un fin u tilitario, a fin de conseguir determinadas mejoras en las -- condiciones laborales que se viven.

La técnica consta de creación de procedimientos, mejora de los ya existentes, invención de documentos técnicos como los manuales, búsqueda de recursos y organización de todos -



ellos, con el objeto de conseguir la realización del fin perseguido. Por ello la técnica se considera como parte esencial en cuanto a los recursos con que cuenta la institución.

#### A. 4. VENTAJAS, DESVENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.-

En búsqueda de ayudar a la Dirección a lograr la administración más eficiente de las operaciones de la institución, estableciendo procedimientos para adherirse a sus planes de operación, revelando y corrigiendo la ineficiencia en las operaciones, recomendando los cambios necesarios en las diversas fases de ellas; la Auditoría de la Función de Personal se enfrenta en su ejecución con ventajas, desventajas y limitaciones.-

##### A.4.1. VENTAJAS.-

En nuestro País, la necesidad de practicar la Auditoría de la Función de Personal, se hace más notable en estos últimos años, debido más que todo a la situación financiera por la que atraviesa la economía en general, agravada por el fenómeno de guerra de los últimos años que obliga al gobierno a destinar la mayor parte de su presupuesto general al sector defensa y descuidar otros sectores que son no menos importantes en tiempo normal; esto exige un mejor y mayor aprovechamiento de los recursos con que se cuenta, especialmente el humano que es considerado el más importante dentro de una institución.-

Es por esta razón que los programas de Auditoría de la Función de Personal deben adquirir gran aceptación en las --

instituciones, como una herramienta de control administrativo de los programas referidos a la función de personal, justificándose grandemente su aplicación al observar las ventajas que su utilización conlleva, de las cuales las más importantes son las siguientes:

- a) Mayor conocimiento del comportamiento del elemento humano de la empresa.-

Siendo el elemento humano, el recurso básico de donde depende el éxito o fracaso de una organización, es necesario estar pendiente de su comportamiento para evitar en lo posible bajos rendimientos que lógicamente afectarán la productividad de la misma; por lo cual, en vista que en la mayoría de los casos, las personas encargadas de administrar el recurso humano, trabajan sobre la base de elementos de juicio limitados a lo que informan los reportes periódicos, semanales y mensuales recibidos de las demás dependencias, que pueden contener o proporcionar informaciones incompletas e inadecuadas, es recomendable utilizar la Auditoría de la Función de Personal que permite obtener una perspectiva más amplia, más inclusiva, más extensiva y de tal modo, un mayor conocimiento del comportamiento del personal, lo cual contrasta con los reportes cotidianos formales e informales que proporcionan informaciones aisladas.

- b) Participación del Departamento de Personal en los controles administrativos de la empresa.-

Tradicionalmente cuando se examina el área de la administración de recursos humanos, se revisan y evalúan las actividades del Departamento de Personal, concluyendo con una serie

de recomendaciones para mejorar sus programas extendiéndose a veces a examinar las prácticas de los jefes de Departamento y supervisores en sus actividades de cooperación con el Departamento de Personal, lo cual se logra a través del examen de la administración de personal desarrollada por parte de supervisores, gerentes intermedios y ejecutivos.-

Dicho examen sólo es posible realizarlo si se tienen -- los controles administrativos que sirven a los fines de la unidad encargada de administrar los recursos humanos de la -- institución, por tal motivo es necesario su participación en la implementación de tales controles.-

- c) Permite hacer una mejor utilización de la administración de recursos humanos orientada al incremento de productividad de la institución, mediante el conocimiento de ciertos factores de la producción ignorados hasta el momento por la unidad encargada de la administración de personal.-

Lo anterior se logra a través del examen que la Auditoría de la Función de Personal lleva a cabo en las diferentes áreas de la institución, lo cual da como resultado que el Departamento de Personal obtenga conocimiento de ciertos detalles de las operaciones que se realizan en la institución -- que antes no tenía lo que le proporciona una mejor capacidad para colaborar, orientando sus programas y su esfuerzo hacia el mejoramiento de la productividad, además de cumplir con los objetivos propios de la función que le corresponde.-

- d) Propicia el desarrollo de políticas y procedimientos basados en hechos reales obtenidos a través de

una investigación científica, en vez de opiniones -  
basadas en experiencias personales.-

La metodología a través de la cual se realiza la Auditoría de la Función de Personal como una investigación científica, trae como consecuencia que los resultados que arroje - sean realmente objetivos, dignos de confianza y credibilidad como para que sean tomados en cuenta para evaluar y estructurar las políticas y procedimientos que se refieren al recurso humano, lo cual ayudará a evitar todas aquellas decisiones que son tomadas sin gran conocimiento de causa basadas exclusivamente en la experiencia de quienes tienen la capacidad y el poder de decisión en una institución.-

- e) Si se estructura un programa de Auditoría de la Función de Personal adecuado, se estará en capacidad - de visualizar problemas antes de que ocurran.-

La estructuración de un buen programa de Auditoría de la Función de Personal, el enfoque que se le dé y su adecuada implementación garantiza la capacidad de visualizar problemas que la dirección de la empresa no alcanza a ver debido a que su campo de acción es muy amplio; en cambio las personas que llevan a cabo la Auditoría de la Función de Personal están más compenetradas en la investigación y poseen debido a la misma, una visión más clara del área de personal que les permite prever futuros problemas, es decir que la Auditoría de la Función de Personal se vuelve preventiva y no correctiva.-

En particular otras de las ventajas que se obtienen mediante la utilización de programas de Auditoría de la Función de Personal son las siguientes:

- Proporciona un plan a seguir con el mínimo de dificultades y confusiones.-
- El supervisor encargado de la Auditoría de la Función de Personal puede planear las tareas que habrán de realizar sus colaboradores utilizando al máximo su capacidad.-
- Cuando se concluye la Auditoría, el programa sirve para verificar que no hubo omisión alguna en los procedimientos.-
- Si el encargado de la Auditoría es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar rápida y fácilmente lo pendiente de hacer.-
- Sirven de guía al hacer la planeación de Auditorías futuras. En él se anotan tanto las áreas débiles como las fuertes. El auditor estará en aptitud de aumentar o reducir el programa, previamente a la iniciación de la revisión, con el fin de investigar problemas especiales.-
- Capacitar al auditor para determinar rápida y fácilmente el alcance y efectividad de los procedimientos que empleará en la revisión.-

#### A.4.2. DESVENTAJAS.-

Aparte de las ventajas que la Auditoría de la Función de Personal ofrece, podemos mencionar como desventaja de ella la siguiente:

- a) En la investigación que realiza la Auditoría de la Función de Personal, se corre el riesgo de que ya -

sea por malicia, omisión o falta de conocimiento, - algunas de las personas encuestadas proporcionan información errónea que al final pueda distorsionar - los resultados obtenidos de ella, de allí que tal - investigación debe ser completa y profunda tratando de cruzar la información recopilada para detectar inconsistencias procurando de tal modo que sea lo - más confiable posible.-

#### A.4.3. LIMITACIONES.-

a) A diferencia de la Auditoría Contable, en la cual - se revisan las anotaciones de los distintos libros, documentos y estados financieros, y en la que el auditor se ciñe a una serie de principios de contabilidad generalmente aceptados. La Auditoría de la Función de Personal no tiene esos -- principios generales que le pudieran facilitar su tarea.-

b) Los costos que genera el uso de la Auditoría de la Función de Personal es otro factor que incide como limitante para que las instituciones no la utilicen; lo cual es superable, cuando la Dirección de las instituciones se dan cuenta de los logros que se pueden obtener a través de su uso, entre ellos: Mayor eficiencia laboral, racionalización en el uso de los recursos con que se cuenta, incremento de la productividad, etc.-

#### A. 5. PROGRAMAS DE LAS AUDITORIAS DE LA FUNCION DE PERSO--- NAL.-

a) INSTITUCION: MINISTERIO DE EDUCACION.-

b) OBJETO DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.

Verificar si las actividades que desarrollan dentro de cada una de las áreas que forman la función de personal, están siendo desarrolladas técnicamente.-

c) TIEMPO ESTIMADO PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO.-

La Auditoría de la Función de Personal en el Ministerio de Educación deberá ser permanente.-

d) DESCRIPCION POR AREAS DE LA INFORMACION QUE DEBE OBTENERSE.-

Area Reclutamiento y Selección.-

- Existencia de procedimiento para el reclutamiento de personal.-
- Aplicación que se le dá al procedimiento de reclutar personal.-
- Utilización de formulario de solicitud.-
- Fuente de donde proceden los solicitantes (interna o externa).-
- Existencia de procedimiento para seleccionar personal.
- Aplicación que se le dá al procedimiento de seleccionar personal.-
- Clase de herramientas que se utilizan para seleccionar

personal.- (entrevista, pruebas, etc.) y la aplicabilidad que de ellas se hace.-

- Personas que laboran en la institución, que intervienen en la selección de personal (clase de participación que tienen).-
- Clase de orientación que recibe el nuevo empleado cuando asume su cargo.-
- Relación entre los resultados de la selección realizada y los obtenidos en el trabajo y conducta de los empleados.-

Area Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.-

- Existencia en la institución de planes de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal.-
- Formas en que se aplican tales planes.-
- Quienes proporcionan el adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal de la institución.-
- Formas en que proporcionan el adiestramiento, capacitación y desarrollo.-
- Periodicidad con que son revisados los planes de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal.-
- Logros obtenidos, mediante la realización de los planes de adiestramiento, capacitación y desarrollo a nivel personal de los empleados que puedan haber incrementado



sus capacidades potenciales, que hayan merecido un --- puesto de mayor responsabilidad y categoría en la institución.-

- Conocimiento que tengan los empleados de los programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo que existan en la institución.-
- Relación entre el adiestramiento, capacitación y desarrollo dados y los resultados obtenidos en el trabajo y en la conducta.-

#### Area Movilidad del Personal.-

- Existencia en la institución de un sistema de rotación de personal.-
- Como se desarrolla tal sistema.-
- Existencia en la institución de personal calificado para administrar el sistema.-
- Si antes de hacer una rotación de personal se evalúan las capacidades con respecto al nuevo cargo.-
- Consecuencias en la productividad de la institución al realizar rotación de personal.-
- Formas en que se realizan los ascensos de personal en la institución.-
- Funcionarios que realizan los ascensos de personal.-
- Requisitos tomados en cuenta para ascender personal.-

- Existencia de períodos de pruebas para trabajadores as cendidos.-
- Formas en que se llenan las vacantes en la institu---- ción.-
- Si en los ascensos realizados se adecúan los salarios con las nuevas funciones.-
- Formas en que se realizan las promociones en la insti- tución.-
- Criterios mayormente usados para realizar transferen-- cias de personal.-
- Aceptación en la institución de las peticiones realizaa da por los empleados para ser transferidos.-
- Existencia de degradaciones de personal en la institu- ción.-
- Criterios utilizados para degradar personal.-

#### Area Sueldos y Salarios.-

- Si se realizan en la institución estudios referentes a análisis de Puestos.-
- Uso que se le dá en la institución a los resultados ob tenidos en el análisis de Puestos.-
- Si se realizan en la institución, estudios referentes a evaluación de puestos.-

- Uso que se le dá en la institución a los resultados obtenidos en la Evaluación de Puestos.-
- Desarrolla la institución calificación de méritos de su personal.-
- Uso que se le dá a la calificación de méritos.-
- Existencia de algún período determinado para aumentos de sueldos y salarios.-
- Criterios que toma la institución para aumentar sueldos y salarios.-
- Encargados dentro de la Institución de hacer los aumentos de sueldos y salarios.-
- Si el pago de sueldos y salarios está apegado a las leyes laborales.-
- Puntualidad en pago de sueldos y salarios.-
- Realización periódica de revisiones en la escala salarial.-
- Realización de estudios periódicos comparativo de salarios e ingresos.-
- Adecuación del salario que devenga el empleado con respecto a la labor que realiza.-
- Existencia del sistema de viáticos en la institución.-
- La aplicación que se le dá al sistema de viáticos.-

- Existencia de remuneración por horas extras laborales.-
- Como se planifican las prestaciones al personal de la institución.-
- Unidad que tiene a su cargo el programa de prestaciones.-
- Forma en que desarrolla tal unidad el programa de prestaciones.-
- Existencia en la institución de un sistema de incentivos.-
- Control de los incentivos proporcionados.-
- Conocimiento de cada empleado del tipo de incentivos que le corresponde.-
- Existencia de control adecuado en el cumplimiento de los métodos de trabajo, para un buen funcionamiento en el sistema de incentivos.-

#### Area Moral del Personal.-

- Causas que generan ausentismos y retardos de personal.-
- Como son tratados los casos de ausentismos y retardos de personal.-
- Medidas que se toman en la institución para prevenir o evitar si es que ya se están dando ausentismos y retardos de personal.-

- Empleo de algún sistema para obtener quejas y sugerencias del personal.-
- Existencia de trato equitativo en las resoluciones de las quejas.-
- Tratamiento que dá la institución a las necesidades de los empleados.-
- Si se reconoce y estimulan las sugerencias constructivas hechas por los empleados.-
- Son tomadas en cuenta las recomendaciones de los empleados.-
- Si se le concede importancia a la participación de los empleados en la solución de los problemas de la institución.-
- Medidas tomadas en la institución por mantener buenas relaciones de trabajo.-
- Actitud de los empleados frente a su trabajo.-
- Actitud que tienen los empleados ante sus jefes.-
- Clase de actitud que observan los empleados ante sus compañeros.-

#### Area Comunicación con el Personal.-

- Si la institución emplea planes definidos para comunicarse con el personal.-

- Forma en que utiliza tales planes.-
- Si son dadas a conocer a los empleados las políticas de personal.-
- Clase de sistema de comunicación que se utiliza en la institución.-
- Existencia de sistemas de consejos y guías que benefician al empleado.-
- Si los empleados están informados de los problemas específicos de la institución.-
- Facilidades que da la institución para obtener quejas y sugerencias de los empleados.-
- Clase de comunicación existente entre la institución y asociaciones gremiales formadas en ella.-

Area Higiene y Seguridad Industrial.-

- Existencia en la institución de objetivos definidos, - en lo concerniente a esta área.-
- Actividades que se desarrollan en búsqueda de lograr - tales objetivos.-
- Establecimiento claro de una política referente a esta área.-
- Medidas que se aplican en la institución para poder de terminar las causas de los accidentes de trabajo.-

- Medidas aplicadas en la institución para prevenir --- accidentes de trabajo.-
- Existencia de programas tendientes a mejorar la seguridad de los empleados de la institución.-
- Aplicación que se hace de tales programas.-
- Periodicidad con que se efectúan recorridos en la institución tendientes a descubrir lugares que presentan riesgos para los empleados en el desempeño de sus labores.-
- Medidas que se aplican en la institución para poder -- prevenir enfermedades profesionales en los empleados - de la institución.-

#### Area Control del Personal.-

- Existencia de programas que tiendan a controlar el personal que labora en la institución.-
- Forma en que son desarrollados los programas de control de personal.-
- Periodicidad con que son realizados los controles de personal.-
- Forma en que se controla la eficiencia, puntualidad y producción del personal que labora en la institución.
- Verificar existencia y contenido de archivos de personal.-

- Usos que se le dá al sistema de computación del Ministerio de Educación en lo referente al control del personal.-

e) FUENTES DE DONDE SE OBTENDRA LA INFORMACION.-

La información será obtenida en cada unidad de trabajo en que se lleve a cabo la Auditoría de la Función de Personal.-

f) PERSONAL NECESARIO.-

En la recomendación específica que contiene el trabajo acerca de la creación de unidades que auditan la función del personal se encuentra lo referente al recurso humano necesario para hacerla funcionar.-

(pags... 130 )

g) CARACTERISTICAS TECNICAS DE CADA UNO DE SUS MIEMBROS.-

Las características personales de los empleados que laboren en la Auditoría de la Función de Personal están contenidas en el Manual de Descripción de Puestos.- (Pag. 172 )

h) A QUIENES SE LES DEBEN PROPORCIONAR INFORMES DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.-

Quienes recibirán informes de la Auditoría de la Función de Personal en el Ministerio de Educación, están detallados en el procedimiento global que se representa en página ( 193).



B. AREAS DE APLICACION DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE ---  
PERSONAL.-

Es de gran importancia que la Auditoría de la Función -  
de Personal cubra todas las áreas que competen a la adminis-  
tración de recursos humanos, auditándolas de tal modo que se  
pueda asegurar a favor de la institución, la funcionalidad  
y cumplimiento de cada una de ellas.-

Entre las principales áreas de la función de personal -  
donde se puede aplicar la Auditoría de la Función de Perso--  
nal están:

B. 1. AREA RECLUTAMIENTO Y SELECCION.-

B.1.1. RECLUTAMIENTO.-

Tiene como objetivo buscar y atraer solicitantes capa--  
ces para cubrir las vacantes que se presentan en la institu-  
ción.-

B.1.1.1. Fuentes de abastecimiento utilizadas.-

Básicamente existen dos clases de fuentes principales -  
para cubrir vacantes de puestos en una institución, las cua-  
les son:

- a) Fuentes Internas
- b) Fuentes Externas

a) Fuentes Internas: El abastecimiento interno es cono-

cido como promoción y consiste en ofrecer prioritariamente - las vacantes que se presentan, a los empleados que se desempeñan en la organización.

b) Fuentes Externas: Se refieren al tipo de recluta--- miento que se lleva a cabo fuera de la organización, trayen--- do el personal ya sea de otra empresa, de centros de forma--- ción especializado o de la mano de obra disponible dentro -- del mercado de trabajo.

Algunas de las fuentes de abastecimiento externas son - las siguientes:

- Contratación directa en la puerta
- Agencias públicas
- Agencias privadas
- Anuncios
- Recomendaciones de los empleados
- Escuelas técnicas o vocacionales
- Sindicatos de trabajo

#### B.1.2. SELECCION:

Tradicionalmente, la selección de personal se define co mo un procedimiento para encontrar a la persona que ocupe el puesto adecuado, a un costo tambien adecuado.

##### B.1.2.1. Objetivo

La selección tiene como objetivo analizar las habilida--- des y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, so---

sobre bases reales, quienes han de tener mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

#### B.1.2.2. Principios para seleccionar personal.-

La selección de personal se fundamenta en tres principios:

- a) Colocación
- b) Orientación
- c) Etica Profesional

##### a) COLOCACION.-

Los candidatos no deben seleccionarse tomando en cuenta solamente un puesto en particular; es tarea del seleccionador incrementar los recursos humanos de la organización a través del descubrimiento de habilidades o aptitudes. De tal modo, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, es necesario descubrirle otras, las cuales puedan estar siendo requeridas en otra parte de la organización.

##### b) ORIENTACION.-

Cuando a la organización no le sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo; es decir dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo. Si los candidatos dan

tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso por lo menos lo que puede hacer para corresponder, es proporcionar orientación.

c) ETICA PROFESIONAL.-

El proceso de selección implica una serie de decisiones, las cuales pueden afectar a veces definitivamente la vida futura del candidato.-

Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc. son circunstancias que pueden convertirse en fuentes de frustraciones para el candidato y que por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia. Por lo anterior es imprescindible que el seleccionador tenga conciencia de las enormes implicaciones éticas y humanas de sus actividades.-

B.1.2.3. PROCEDIMIENTO UTILIZADO PARA SELECCIONAR PERSONAL.-

Teóricamente se puede definir el siguiente procedimiento para seleccionar personal:

- Comunicación con el candidato por parte del Departamento de Personal.-
- Solicitud de empleo llenada por el candidato con todos sus datos personales.-

- Entrevista previa realizada por el Departamento de Personal.-
- Entrevista con el Jefe del Departamento solicitante.-
- Aplicación de pruebas de selección (pruebas técnicas, exámenes sicotécnicos, etc.)
- Decisión definitiva por el candidato a contratarse.-
- Aviso al interesado, por parte del Departamento de Personal para que se presente a laborar.-
- Realización del período de prueba para el nuevo empleado (30 días), el cual no puede ser prorrogable.-
- Envío del Departamento de Personal al Jefe del nuevo empleado de un juego de formularios de evaluación en período de prueba.-
- Evaluación del nuevo empleado por parte del jefe inmediato en formularios de evaluación en período de prueba.-
- Envío de formularios de evaluación en período de prueba, con resultado obtenido por el nuevo empleado, a Departamento de Personal.-
- Envío por parte del Departamento de Personal del resultado del período de prueba del nuevo empleado para conocimiento del jefe inmediato superior que determinará si se contratará definitivamente al empleado.-
- Al determinarse su contratación, el Departamento de --

personal deberá comunicarlo al nuevo empleado, en caso contrario también deberá hacérselo saber.-

#### B.1.2.4. IMPORTANCIA DE UNA EFICIENTE SELECCION DE PERSONAL.-

Es innegable que el proceso de selección de personal, - tiene gran importancia a nivel institucional, por cuanto es a través de él, que se pretende lograr la realización del -- principio "el hombre adecuado para el puesto adecuado". Por lo anterior, se hace necesario que tal proceso sea de una al ta calidad que permita dar la seguridad de que se hará lle-- gar a la institución, personal con aptitudes para llenar las vacantes, lo cual generará beneficios a nivel organizacio-- nal.-

Dependerá de la clase de personal que se seleccione pa-- ra que los resultados a obtener en las funciones encomenda-- das sean favorables o desfavorables a los costos de la insti tución, la cual invierte en personal en espera de lograr el máximo beneficio de su participación funcional.-

#### B.1.3. COMO ACTUA LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.-

La Auditoría de la Función de Personal en el área de Re clutamiento y Selección funciona verificando:

- Los programas de reclutamiento de personal, en el sentido de conocer la forma en que se hacen llegar los solicitantes a la institución, así como la clase de personal que se recluta.-

- Los programas de selección de personal, para determinar la forma en que se analizan las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas, - quien ha de tener mayor potencial para desempeñar un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro.-
- Las formas en que el nuevo empleado es integrado a las actividades que le tocará desarrollar y la clase de información que recibe en búsqueda de lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo.- (Ver detalle en Programa de Auditoría de la Función de Personal, pág. 21 ).-

#### B.1.4. MARCO LEGAL ESTABLECIDO EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.-

En la Administración Pública de nuestro país, existe un marco normativo de las actividades que en ella se desarrollan, formado por el conjunto de leyes que la rigen y que constituyen los instrumentos legales en que se basa la organización y el funcionamiento de las instituciones Públicas - en general y de cada una de las unidades administrativas que la integran.-

En el área de Reclutamiento y Selección de Personal, se encuentra establecido el siguiente marco legal.-

#### LEY DE SERVICIO CIVIL (Sector Administrativo).-

Señala los requisitos que deben cubrir las personas para ingresar al servicio civil y pertenecer a la carrera administrativa y las causales para no poder ingresar a ella; es-

tablece que la selección de personal tiene que hacerse utilizando pruebas de idoneidad en las que se admitirán únicamente los solicitantes que reúnan los requisitos establecidos por esta misma ley, de entre los cuales, la Comisión del Servicio Civil, seleccionará los tres candidatos mejor calificados y los propondrá a la autoridad que deberá nombrar el nuevo empleado, quien escogerá entre los comprendidos en la terna propuesta; salvo que tuviere fundamentos razonables para objetar la selección.-

#### LEY DE LA PROFESION DE MAESTRO.-

Establece los requisitos necesarios para ejercer la docencia en cualquiera de los niveles educativos existentes en el país, siendo ellos:

- Poseer el correspondiente título pedagógico.-
- Estar inscrito en el registro de educadores.-
- Los educadores que hayan obtenido título en el extranjero, sólo podrán ejercer la docencia previa incorporación al Magisterio Nacional.-

Estipula reglas a seguir, para optar y desempeñar cargos; entre ellas:

- Las plazas se asignarán a los aspirantes de más antigua graduación.-
- Las plazas deberán adjudicarse tomando en cuenta el lugar de residencia del grupo familiar.-



Según esta ley, los incapaces de ejercer la docencia - son los siguientes:

- Los que padezcan de enfermedad infecto-contagiosa.-
- Los que no se encuentren en el pleno goce de sus facultades mentales.-
- Los que de conformidad a la ley fueren inhabilitados para el ejercicio de la docencia.-
- Los condenados por delitos.-

#### LEY GENERAL DE EDUCACION.-

Establece que la profesión docente exige de quienes la ejercen, relevantes cualidades humanas y profesionales, por lo que para laborar en cualquiera de los distintos niveles - del sistema educativo será necesario poseer los requisitos - que establezcan las leyes respectivas.-

#### LEY DE ESCALAFON DEL MAGISTERIO NACIONAL.-

Estipula las distintas clasificaciones a que están sujetos los miembros del Magisterio Nacional en cuanto a:

Cargos docentes y técnicos, de igual manera lo referente a niveles, clases y categorías que son aspectos de relevancia a tomar en cuenta para seleccionar personal.-

#### B. 2. AREA, ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO.-

Los objetivos que persiguen las instituciones se lo---  
gran mediante la óptima combinación y la calidad de los re-  
cursos con que cuentan, sabiendo que el recurso humano es -  
el que dinamiza y vuelve productivos a los recursos material  
es y técnicos, se hace necesario prepararlos adecuadamente  
en búsqueda del éxito de la institución, lo cual se puede -  
lograr a través de programas de adiestramiento, capacita---  
ción y desarrollo de personal que les permita desempeñarse  
eficientemente en sus funciones.-

#### B.2.1. ADIESTRAMIENTO.-

Se refiere al desarrollo de las habilidades innatas o  
adquiridas de una persona, para convertirlas en capacidad -  
de desempeñar un puesto específico; por lo general se dá en  
los puestos operativos, o de niveles bajos en la organiza--  
ción se caracteriza por ser eminentemente práctico y se lo-  
gra mediante la repetición a través de la cual se acentúan  
y/o se adquieren constantemente conocimientos y habilidades  
que permiten realizar de la mejor forma posible, una tarea.-

#### B.2.2. CAPACITACION.-

Comprende la adquisición de conocimientos principalment  
e de carácter técnico, científico y administrativo; está o  
rientado a los niveles medios y superiores de la organiza--  
ción aunque, puede ser dada a nivel de obrero y empleado.-

Su contenido es más general que el del adiestramiento,  
su naturaleza es eminentemente teórica y su empleo es para  
trabajos más calificados.-

### B.2.3. DESARROLLO O FORMACION.-

Comprende íntegramente al hombre, en toda la formación de la personalidad; sirve para crear o desarrollar en el empleado, en el supervisor o en el ejecutivo hábitos morales, sociales, de trabajo, etc.

El desarrollo del personal se complementa con la capacitación y el adiestramiento ya que de nada sirve crear hábitos de lealtad y adhesión a la institución, de responsabilidad y puntualidad, si los empleados, supervisores o  ejecutivos no han sido adiestrados o capacitados con anteriori--dad.-

### B.2.4. PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO UTILIZADOS.-

Para que el proceso de adiestramiento cumpla su finalidad es necesario organizarlo en programas que en detalle determinen las acciones a realizar. Tal proceso puede ser vigorizado grandemente si cuenta con la efectiva cooperación de las partes interesadas como son: la dirigencia de la institución, los adiestrados y los especialistas en adiestra--miento. Una serie de programas de adiestramiento contribu--yen a obtener muchos logros, entre ellos el mantener una estrecha comunicación entre el jefe y empleado lo cual puede ser orientada de forma tal que se puedan obtener los resul--tados máximos.-

Los programas de adiestramiento más utilizados son los siguientes: 2 /

2 / Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Personal"  
1a. Parte. Relaciones Humanas. Edit. Limusa. México 1978  
pág. 104.

- Adiestramiento para orientación: su objetivo es familiarizar al nuevo empleado con el ambiente de la empresa.-
- Adiestramiento específico: destinado a propósitos muy definidos como: iniciación de nuevos proyectos, introducción de cambios en la legislación, organización, o procedimientos.-
- Adiestramiento Ejecutivo o Administrativo: destinado a individuos que en el presente o en el futuro han de ocupar puestos superiores.-
- Adiestramiento básico: se dá a los funcionarios que desean perfeccionar sus conocimientos y habilidades su objeto es aumentar los valores potenciales de los empleados.-
- Adiestramiento por cambio de puesto: En esta situación se está prácticamente en el mismo caso de un empleado nuevo que necesita ser adiestrado.-
- Adiestramiento por cambios de sistema: cuando la manera de hacer una labor va a modificarse es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos.-
- Adiestramiento para corrección de defectos: se utiliza cuando algunos empleados están realizando deficientemente su labor.-

B.2.5. CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS ASCENDIDOS A --  
JEFES.-

La época de especialización en la que actualmente vivimos, nos ha dado técnicos los que con frecuencia no están preparados como administradores. Frecuentemente sucede que estos técnicos o especialistas, que han realizado antes una labor excelente y útil llegan a ocupar puestos directrices en los niveles superiores de las instituciones, gracias a la eficiencia demostrada en su trabajo, pero sin haber alcanzado experiencia administrativa o nada más experiencia en su particular línea de trabajo, por lo que se hace necesario capacitarlos adecuadamente.-

Usualmente esta fase de ascensos a ocupar puestos de jefatura se alcanza cuando las personas ya son maduras y por lo tanto menos inclinados a absorber nuevos conceptos y habilidades por lo que la época de preparar la posible elevación a los puestos superiores es cuando los funcionarios se hallan todavía en período formativo.

Muchas instituciones proporcionan esta capacitación ya sea formal o informalmente, permitiendo que estas personas adquieran los conocimientos administrativos necesarios y que los apliquen en la institución, desarrollando así sus capacidades de dirección.

Los recursos de que se valen los administradores de las empresas en que se da esta clase de capacitación son: progresión planeada, rotación de puestos, rotación de labores distintas a la de supervisión, rotación de puestos de observación, entrenamiento por rotación en puestos administrativos, rotación de puestos "auxiliares" a nivel medio.-

B.2.6. COMO ACTUA LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL EN EL AREA DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO.-

Actúa evaluando la forma en que se manejan las oportunidades existentes en la institución para adiestrar, capacitar y desarrollar sus empleados, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y en lo referente al trabajo: puedan ocupar puestos superiores y además obtener una mayor seguridad y estabilidad en la institución.- - (Ver detalle en Programa de Auditoría de la Función de Personal, pág. 22 ).-

B.2.7. MARCO LEGAL ESTABLECIDO EN EL AREA DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO.\_

Entre las leyes que norman esta área están las siguientes:

DISPOSICIONES GENERALES DE PRESUPUESTOS.-

Establece que el Ministerio de Educación podrá destacar profesores que presten servicios docentes en dicho ramo, por un período no mayor de un año, para que asistan a cursos de adiestramiento en programas de Educación en el país.-

LEY DE LA PROFESION DE MAESTRO.-

Contiene lo referente al derecho que poseen los maestros al servicio del Ramo a especialización y perfeccionamiento. Establece que el otorgamiento de becas para reali-

zar estudios superiores, se hará mediante la realización de pruebas de selección y que el Ministerio de Educación tiene la obligación de reglamentar programas de especialización - con la colaboración de la Universidad de El Salvador y de - otras universidades.-

### B. 3. AREA MOVILIDAD DEL PERSONAL.-

Se define la movilidad del personal como aquellos cambios de puestos que se operan en una institución con el personal que en ella labora.-

Todo movimiento de personal debe hacerse en base a políticas bien definidas, para que se conviertan en un medio para mejorar la organización, integración y coordinación -- del trabajo.-

#### B.3.1. TIPOS DE MOVILIDAD.-

Los principales tipos de movilidad de personal son los siguientes:

- a) Rotación del Personal.-
- b) Ascensos.-
- c) Promociones.-
- d) Transferencias.-
- e) Degradaciones.-

a) Rotación del Personal:

Es definida como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puestos". 3 /

Según el concepto anterior no constituye rotación de personal, el número de trabajadores que entran a formar -- parte de la empresa más no a sustituir a otros.

No es conveniente para la productividad de una empresa tener un alto índice de rotación, sin embargo dependiendo de los objetivos, puede ser necesario de tiempo en tiempo renovar recursos, permitiendo el arribo de nuevas energías y experiencias que la dinamicen y el retiro de aquellos empleados que no encajan, que no producen lo esperado y que en general no conviene mantenerlos dentro de la organización.

b) Ascensos:

Tipo de movilidad interna de personal, que implica un desplazamiento del empleado de un puesto de nivel inferior a otro nivel superior, acompañado normalmente de un incremento en su salario y posición relativa en la organización.-

Una política de ascensos basada en la experiencia y habilidad servirá de estímulo a los empleados para realizarse, con los consiguientes beneficios para el empleado como para la institución.-

---

3 / Reyes Ponce, Agustín "Administración de Personal" la. Parte. Relaciones Humanas, Editorial Limusa, México 1978, pag. 163.



Una valiosa herramienta utilizada para este tipo de movimientos es la calificación de méritos la cual establece - como criterios para ascender al personal: la capacidad y la antigüedad del trabajador.-

c) Promociones:

"Se entiende por promoción el cambio de un trabajador o empleado a un puesto de confianza que, por lo tanto, no puede exigirse, al menos en base a elementos objetivos. 4/. - La promoción de personal no conviene hacerla a base de preferencias personales del jefe, fundada solo en un elemento subjetivo como es la confianza; sino que como en la mayoría de los casos se pasa al empleado a puestos de mando o de mayor autoridad, más que fundarse en cualidades de ejecución o de realización, en lo que debe basarse es en cualidades - en el mando, objetivamente reconocidas y demostradas.-

Las promociones son una fuente de reconocimiento patente del valor del individuo ante los demás y se diferencia - de los ascensos en que mientras en estos se logra una mayor jerarquía y un mayor salario en puestos normales; en las -- promociones también se puede lograr mayor jerarquía y salario pero ocupando puestos que dentro de la institución son considerados de confianza.-

d) Transferencias:

---

4 / Reyes Ponce, Agustín. "Administración de personal" 1a. parte. Relaciones Humanas. Editorial Limusa, México -- 1978. pag. 167.

Una transferencia de personal implica el movimiento lateral de los empleados entre puestos de nivel de organización y remuneración similares.-

Las transferencias hacen posible la asignación de un empleado en el puesto donde más se requieran sus servicios; a menudo permite que sea colocado en un puesto que él prefiera y que pueda desempeñar más efectivamente, en ocasiones permite que el empleado se una al grupo de trabajo con el cual puede trabajar más cooperativamente.-

Las transferencias de personal pueden realizarse debido a las siguientes causas:

- Por solicitud del empleado, que no se siente satisfecho en un determinado ambiente.-
- Cuando el empleado no llena los requisitos de su puesto, pero puede ser útil en algún otro.-
- Para evitar tomar acciones de despido.-
- En búsqueda de encontrar un puesto que el empleado pueda desempeñar satisfactoriamente.-

e) Degradaciones:

Degradación es la acción de situar a una persona en un puesto de grado menor al que ocupa en un momento determinado. Tiene lugar cuando el proceso de selección no se llevó a cabo con el debido cuidado y el empleado ha sido asignado a un cargo superior a su competencia y capacidad.-

B.3.2. COMO ACTUA LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL EN EL AREA DE MOVILIDAD.-

Investigando las políticas existentes para movilizar al personal que labora en la institución, los criterios utilizados para rotar al personal y la incidencia que tal movilidad trae a nivel productivo, herramientas utilizadas para promocionar y ascender personal, si los movimientos laterales de personal cumplen el propósito por el cual se realizan, causas que hayan motivado degradaciones de personal.- (Ver detalle en Programa de Auditoría de la Función de Personal, pag. 23 ).-

B.3.3. MARCO LEGAL ESTABLECIDO EN EL AREA DE MOVILIDAD .-

Entre las leyes que norman esta área, están las siguientes:

LEY DE SERVICIO CIVIL.-

Establece que los cargos o empleos comprendidos en la carrera administrativa, se llenarán por promoción y sólo podrán ser ascendidos los que hubieren desempeñado un cargo en la clase inmediata inferior en un término de dos años -- por lo menos.-

Sobre traslado de personal, esta ley expresa que los empleados podrán ser trasladados a otro cargo de igual clase aún sin su consentimiento cuando fuere conveniente para la Administración y siempre que el traslado sea en la misma

localidad, cuando sea otra localidad podrá acordarse con a-nuencia del interesado y, en su defecto solo con autoriza--ción de la respectiva comisión de Servicio Civil; referente a descensos de clase, norma en el sentido de poder trasla--dar al empleado a un cargo de clase inferior cuando se com-pruebe descuido o mal comportamiento o mediante resolución de la respectiva comisión del servicio civil.-

#### LEY DE ESCALAFON DEL MAGISTERIO NACIONAL.-

Expresa que los educadores podrán ascender en el esca-lafón: De categoría a categoría, por las siguientes causas:

- Por años de servicio (en este caso el ascenso es au-tomático).-
- Por estudios de perfeccionamiento o especialización.
- Por publicaciones pedagógicas, científicas o cultura-les con originalidad propia.-
- Por otros méritos profesionales calificados, tales - como promoción en el mejoramiento de la comunidad, - organización de eventos culturales y otros de igual naturaleza.-

De clase a clase o de nivel a nivel por:

- Títulos profesionales obtenidos.-
- Estudios de perfeccionamiento o especialización que sustituye el título profesional.-

## DISPOSICIONES GENERALES DE PRESUPUESTO.-

Estipula que en los traslados de docentes dentro de un mismo Departamento no habrá necesidad de acuerdo ejecutivo, simplemente se emite una nota en la que se le da a conocer el traslado a la Corte de Cuenta para los efectos correspondientes.-

Además establece que cuando las necesidades del servicio lo demanden, podrá destacarse personal de una dependencia a otra, en cualquier lugar de la República, siempre que el tiempo de permanencia no sea mayor de un año.-

### B. 4. AREA SUELDOS Y SALARIOS.-

Cada institución para desarrollarse, debe competir en el mercado laboral en búsqueda de lograr los servicios de empleados de alta calidad; al conseguirlos deberá hacer uso de instrumentos que le permitan lograr su lealtad, cooperación y esfuerzo en favor de ella. Uno de tales instrumentos lo constituyen las formas de recompensa económica, de las cuales la principal es el pago en forma de sueldos y salarios y las formas de pago económicas no salariales conocidas como prestaciones o pagos complementarios.-

#### B.4.1. SUELDOS.-

Es la retribución o pago que recibe el empleado de confianza y la periodicidad de su pago generalmente es quincenal.-

El nivel de eficiencia y moral de los empleados depende de la posibilidad y voluntad de la empresa, de pagar --- sueldos de acuerdo a la productividad.-

#### B.4.2. SALARIOS.-

Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.-

Es extremadamente importante que las organizaciones desarrollen una estructura de salarios objetiva que proporcione una base para determinar tan equitativamente como sea posible, el salario que cada empleado deberá recibir.-

#### B.4.3. OBJETIVOS DE SUELDOS Y SALARIOS.-

El sistema de sueldos y salarios que se adopte en la institución deberá cubrir los objetivos siguientes:

- Que el pago que se haga al trabajador esté en relación a la contribución de éste a la institución.-
- Deberá asegurar un salario justo y equitativo.-
- Que sirva como estímulo a un desempeño superior.-
- Que el provecho de la institución sea apropiado al pago que se hace.-
- Que se cumplan las disposiciones legales en materia de salarios.-

#### B.4.4. POLITICAS DE SUELDOS Y SALARIOS.-

Las políticas en administración de salarios deberán -- permitir alcanzar los objetivos propuestos. Al formularlas deberá tomarse en cuenta que no deben tener una interpretación compleja, no deben traslaparse, es decir que para el logro de un fin debe existir una sola política, deben ser consistentes o sea que no deben contradecirse una a otra.-

Generalmente cubren aspectos como los siguientes:

- El pago debe estar en relación con el trabajo realizado.-
- Se deben revisar y adoptar las escalas de salarios para que estén de acuerdo a los niveles del costo de la vida.-
- Las remuneraciones deben ser iguales o superiores a las que predominan en el área para trabajos iguales.-
- Garantizar la estabilidad y la seguridad de la retribución.-
- Informar al personal sobre políticas y programas de salarios en la organización.-
- Establecer criterios uniformes para fijar retribuciones equitativas.-

#### B.4.5. IMPORTANCIA DE LOS SALARIOS.-

Es de gran importancia que toda institución administre su programa de salarios efectivamente debido a que sus resultados son de importancia significativa y extensa.

El salario afecta al empleado que lo recibe, a la institución que lo paga, a la sociedad en que se localiza la institución y a la economía del país.-

#### B.4.6. INFLUENCIA DE LA ANTIGÜEDAD EN LOS SALARIOS.-

Las instituciones que no hacen uso del sistema de méritos, se ven forzadas a enfrentar la asignación de las plazas en base a criterios menos técnicos, como la antigüedad que tenga el empleado en desarrollar sus funciones dentro de la institución.-

El criterio de la antigüedad como influencia en una mejora salarial, es valedero toda vez que se compruebe objetivamente que los requisitos exigidos por el puesto, los reúne el empleado antiguo, ya que no siempre es él quien está capacitado para desempeñarlo.-

#### B.4.7. SISTEMAS DE INCENTIVOS UTILIZADOS.-

Los programas de incentivos se iniciaron como parte del movimiento de la administración científica, bajo el concepto de cuotas por destajo o pago de cierta cantidad por unidad producida como complemento del sueldo base, que al menos debe ser igual al salario mínimo prescrito.

a) Algunos planes de incentivos son:



- El trabajador debe recibir incrementos en su paga, -  
proporcionales a su incremento en la producción .-
  
- La institución y el empleado participan en propor---  
ción variable de las cantidades ahorradas por el au-  
mento de producción del empleado.-
  
- b) Ventajas de sistemas de incentivos manejados apro-  
piadamente.-
  - Para las instituciones, la mayor producción alcanza-  
da les permite reducir los costos unitarios, repar--  
tiendo los costos fijos o indirectos entre un mayor  
número de unidades.-
  
  - Revela diferencias en la habilidad de los obreros o -  
indica posibles necesidades de entrenamiento.-
  
  - Permite determinar más fácilmente los costos de mano  
de obra por unidad producida.-

#### B.4.8. PRESTACIONES A LOS EMPLEADOS.-

Las prestaciones son aquellos beneficios que recibe el empleado por parte de la institución ya sea en efectivo, en especie o facilidades, en forma adicional a su salario, en -  
búsqueda de elevar su moral y la lealtad a la institución.-

##### B.4.8.1. POLITICAS REFERENTES A PRESTACIONES.-

En la aplicación de un programa de prestaciones deberán tomarse en cuenta algunas políticas como las siguientes:

- Los servicios de bienestar jamás deben darse con carácter paternalista y deben ser absolutamente libres para que el trabajador los tome o no.-
- Los empleados deben intervenir en la selección y administración de los servicios establecidos para su bienestar.-
- Los programas de servicio deben revisarse periódicamente a fin de que no pierdan su efectividad.-
- Las prestaciones deben ser un motivo de acercamiento empleado-institución, jamás un motivo de lucha.-

#### B.4.8.2. BENEFICIOS.-

A través de las prestaciones obtienen beneficios, tanto la institución como los empleados, entre ellos:

- Se logra una relación más estrecha entre el ambiente de trabajo del empleado y sus propias necesidades.-
- Se elimina la pérdida de tiempo, los ausentismos y retardos causados por los esfuerzos de los empleados al utilizar servicios fuera de la institución.-
- Se estimula la moral, el espíritu de equipo y la lealtad a la institución mediante actividades de aso

ciación y de grupo.-

B.4.9. COMO ACTUA LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSO  
NAL EN EL AREA DE SUELDOS Y SALARIOS.-

Evaluando: los programas referidos a sueldos y sala---  
rios, si están definidos e identificados cada uno de los --  
puestos de la institución, si están establecidos y si se to  
man en cuenta los requerimientos y características necesaa--  
rias para desempeñar un puesto en la institución, si se re  
tribuye justa y adecuadamente la labor de la persona que lo  
desempeña, si se tienen clasificados los puestos de acuerdo  
a la importancia y valor relativo que cada uno de ellos tie  
ne. (Ver detalle en Programa de Auditoría de la Función de  
Personal, pag. 24 ).-

B.4.10. MARCO LEGAL ESTABLECIDO EN EL AREA DE SUELDOS  
Y SALARIOS.-

Sobre el área de sueldos y salarios encontramos el si-  
guiente marco normativo.-

DISPOSICIONES GENERALES DE PRESUPUESTOS.-

Establece que las licencias sin goce de sueldo para --  
los empleados públicos, no excederán de dos meses dentro de  
cada año, salvo cuando dichas licencias se concedan por mo  
tivos de enfermedad, en cuyo caso no deberán exceder de ---  
seis meses dentro del año.-

Cuando se solicite licencias sin goce de sueldos, por enfermedad y a continuación, por otra causa, o viceversa, - las licencias en conjunto no excederán de seis meses.-

El educador que labore para el Ministerio de Educación y que obtuviere un crédito garantizado por el Fondo de Garantía para el Crédito Educativo para realizar estudios superiores de educación, dentro o fuera del país tendrá derecho a gozar de licencia sin goce de sueldo, durante todo el tiempo que duren los respectivos estudios y a regresar al cargo que ocupaba u otro de igual categoría.-

#### LEY DE LA PROFESION DE MAESTRO.-

Contiene lo referente al derecho de sueldos y viáticos que están asignados en Ley de Salarios y también el goce de vacaciones, asuetos y aguinaldos en la cuantía que la ley - señala.-

#### LEY DE ASUETOS, VACACIONES Y LICENCIAS DE EMPLEADOS -- PUBLICOS.-

Esta ley dicta las medidas que norman los asuetos, vacaciones y licencias de empleados públicos a fin de conciliar los intereses del Ministerio y los empleados.-

#### LEY DE INPEP.-

Establece el sistema nacional de Pensiones para todos los empleados del sector público, dictando los lineamientos

referentes a la administración de los recursos económicos, para el pago de prestaciones que cubre invalidez, vejez y muerte del empleado.-

#### LEY DE SALARIOS.-

Contiene las plazas con los respectivos sueldos del personal que labora permanentemente en la administración pública a excepción de los nombrados por contrato y por jornal.-

#### LEY DE ESCALAFON DEL MAGISTERIO NACIONAL.-

Establece el salario que se fijará a los educadores tomando como base el costo de la vida, con una revisión periódica no mayor de cinco años.-

#### LEY DE ASISTENCIA DEL MAGISTERIO.-

Establece el derecho de asistencia por parte del Estado, en caso que se adoleciere de tuberculosis, cancer, enajenación mental, ceguera total u otra enfermedad que incapacite al maestro permanente o transitoriamente.- En todos estos casos el maestro tendrá derecho a licencia sin goce de sueldo, hasta por seis meses y si en ese lapso se restableciere tendrá derecho a que se le reincorpore en la misma plaza que tenía anteriormente.-

El maestro incapacitado tendrá derecho a una cuota de asistencia de doscientos colones mensuales, la cual será --

concedida por acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Educación y por comprobación de las circunstancias siguientes:

- a) Ser maestro de instrucción Pública;
- b) Estar en servicio;
- c) Comprobar que la enfermedad de que adolece, incapacita al educador de manera permanente o transitoria, para el trabajo, cuando no se trate de tuberculosis, cancer, enajenación mental o ceguera total.-

El padecimiento de las enfermedades, serán comprobadas por medio de dictamen escrito de los médicos que el Departamento de Bienestar Magisterial designe y quienes además deberán verificar la persistencia de la enfermedad, por lo menos dos veces al año.-

El derecho a la cuota de asistencia se pierde:

- a) Por no cumplir el enfermo con la prescripción facultativa para su tratamiento o curación.-
- b) Por curación total del enfermo.-
- c) Por defunción del enfermo.-

CODIGO DE TRABAJO.-

Contiene lo establecido sobre salarios, jornada de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos y aguinaldos.-

## LEY DE SERVICIO MEDICO-HOSPITALARIO.-

En esta ley se establece la asistencia médica-hospitalaria en los casos de enfermedad y maternidad a favor de -- los maestros activos, de sus cónyuges e hijos así como maestros jubilados.-

### B. 5. AREA MORAL DEL PERSONAL.-

La moral del personal es básicamente un fenómeno de -- grupo, es un concepto que describe el nivel de actitudes favorables o no de los empleados colectivamente con relación a todos los aspectos de su trabajo: el puesto, la institución, sus tareas, las condiciones de trabajo, sus compañeros, los supervisores, etc.-

La moral del empleado se desarrolla después de cierto período de tiempo como resultado de políticas y procedimientos de personal sólidos, buenas formas de supervisión y la puesta en práctica de acciones que satisfagan la mayoría de las necesidades y deseos de los empleados, siempre y cuando estos sean consistentes con las metas de la administración.-

#### B.5.1. AUSENTISMOS Y RETARDOS.-

Ambas son formas de dar a conocer el descontento, o insatisfacción que tienen los empleados por alguna razón o razones. Provocan repercusiones tales como: dejar sin trabajar una máquina, desorganización de toda la producción, falta de coordinación de esfuerzos del grupo, entorpecimiento

de disciplina; y como agregado, el "efecto de rebote" que poseen el cual consiste en que cuando ambas situaciones se multiplican, fácilmente inducen a los demás a sumarse a los trabajadores que faltan o llegan tarde.-

El ausentismo tiene causas justificables, el retraso no, ya que se considera como un rasgo característico de la personalidad del empleado que lo practica con periodicidad.-

#### B.5.2. QUEJAS.-

Una queja en general, es cualquier expresión de descontento por parte del empleado.-

Es de comprender que en cualquier situación de empleo existen probabilidades que se presenten casos en que los empleados consideran que no están siendo tratados con justicia o que las condiciones de trabajo son insatisfactorias para ellos; tales insatisfacciones deberán ser detectadas y corregidas lo más rápido posible, ya que si son desatendidas o si las condiciones que las originan no se corrigen, es posible que se desarrolle una irritación que origine actitudes insatisfactorias y una reducción de eficiencia por parte de otros empleados, además del individuo directamente relacionado.-

#### B.5.3. SUGERENCIAS.-

Los planes de sugerencias, son instrumentos usados para lograr algunas de las metas relacionadas con la participación de los empleados; están diseñados para obtener suge-



rencias prácticas de naturaleza técnica o administrativa.-

#### B.5.4. CONFLICTOS.-

Uno de los medios para poder detectar la posibilidad de presencia de conflictos, debe ser conocer la existencia de intereses comunes, entendiéndose que en tanto mejor se obtenga coordinar los intereses de grupo, será más fácil lograr el fin común.-

#### B.5.5. ACTITUDES DEL PERSONAL.-

Las actitudes, son los gustos o disgustos del individuo dirigidos hacia personas, cosas, situaciones o combinaciones de las tres, incluyen sentimientos y también elementos intelectuales, implican evaluaciones y juicios de valor acerca de los objetos hacia los cuales están dirigidos.-

Las actitudes de los empleados se detectan de dos maneras básicas: a través de declaraciones del individuo y por la observación de la conducta. Además, se pueden descubrir a través de muchos sutiles movimientos como: gestos, expresiones faciales, tono de voz.-

Las actitudes también se generan dentro de los grupos y los individuos tienden a aceptar como propias muchas actitudes esperadas por los grupos a los cuales pertenecen, ya que si cambian significativamente, probablemente se retiren de él, sean expulsados o se le retiren algunos o todos los beneficios del grupo.-

E.5.6. COMO ACTUA LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL EN EL AREA DE LA MORAL.-

En general actúa investigando la aplicación que tengan en la institución las políticas y procedimientos de personal a efecto de comprender el actuar de los empleados dentro de ella; verificando las causas que generan ausentismos, retardos, quejas, conflictos y actitudes del personal (Ver detalle en Programa de Auditoría de la Función de Personal, pág. 26 ).-

B.5.7. MARCO LEGAL ESTABLECIDO EN EL AREA DE MORAL.-

En el área de la moral de personal se establece lo siguiente:

DISPOSICIONES GENERALES DE PRESUPUESTOS.\_

Contiene las sanciones a que se hacen acreedores los empleados públicos por faltas de puntualidad a sus labores; explica la forma en que se descontará de su salario las faltas de asistencia no justificadas, descuentos que no podrán exceder al monto del sueldo devengado en el mes en que se efectúen.-

Establece como abandono de cargo, la inasistencia del maestro sin causa justificada al desempeño de sus labores durante ocho días consecutivos o diez días hábiles no consecutivos en un mismo mes. Concede un plazo máximo de ocho días para que el maestro pueda justificar a posteriori la falta cometida, plazo que comenzará a contar a partir del día siguiente al octavo o décimo que configurará el abando-

no.-

#### LEY DE SERVICIO CIVIL.-

Contiene en su régimen disciplinario las penas a que se hacen acreedores los empleados que no cumplan debidamente con sus obligaciones; establece quienes pueden imponer sanciones y determina de acuerdo a la falta cometida el tipo de sanción a imponer, entre ellas: casos de amonestación, multa, suspensión, postergación en el derecho a ascenso, rebaja de categoría.-

#### LEY DE LA PROFESION DE MAESTRO.-

Como reguladora que es esta ley entre las relaciones del Estado con los educadores al servicio del mismo, establece aspectos relacionados con la Formación del Educador, ejercicio e ingreso a la docencia; les establece a los educadores derechos relacionados con: permanencia en el cargo, libre asociación, goce de ascensos, traslados, permutas, vacaciones, asuetos, aguinaldos, licencias, etc., que de alguna manera inciden en las actitudes que el Magisterio Nacional toma en su defensa. Además estipula las obligaciones que tienen los educadores en cuanto a la conducta pública y privada que deben observar, diligencia y eficiencia con que deben desempeñar el cargo, les prohíbe abandonar las labores durante la jornada de trabajo, sin justa causa o licencia de sus superiores. En su régimen disciplinario determina un listado de acciones consideradas como faltas para los educadores, las que tienen también contempladas las sanciones por imponer, al cometerlas.

## B. 6. AREA COMUNICACION CON EL PERSONAL.-

La comunicación es uno de los procesos de mayor ramificación en las organizaciones, sirve para hacer del conocimiento de los demás lo que antes era exclusivamente de nuestro dominio.-

La comunicación es uno de los medios usados para lograr los fines de la organización, por lo que la administración moderna cuenta con ella como una de sus principales bases en procura de lograr que los grupos marchen armoniosamente como consecuencia de estar informados de los objetivos y de los motivos que les mueven como tales; por ello, las organizaciones deben interesarse por crear y mantener medios de comunicación adecuados, tanto de la administración hacia los empleados como de éstos a los jefes, para que haya conocimiento de ambas partes de los intereses y necesidades, en procura de satisfacerlos para lograr las mejores relaciones.-

### B.6.1. ELEMENTOS QUE LA FORMAN.-

Entre los elementos que componen la comunicación, podemos mencionar:

- a) EL EMISOR: Es quien transmite la información.
- b) EL MENSAJE: lo constituye el contenido de la comunicación.-
- c) CANAL DE COMUNICACION; Es el medio que transporta el mensaje: teléfono, memorándum, carta, radio, -

periódico, revistas, etc.

- d) EL RECEPTOR: Es la persona que recibe el mensaje y ejecuta la reacción o respuesta esperada.-
- e) RESPUESTA: Es la reacción que se tiene ante el mensaje por parte del receptor.

#### B.6.2. FORMAS EN QUE SE REALIZA.-

Por la forma en que se lleva a cabo, la comunicación - puede clasificarse así:

- a) ORAL: Se realiza a través del lenguaje articulado, su uso arroja las siguientes ventajas: ahorra tiempo, permite el contacto personal, estimula el interés y alienta a preguntar y responder.
- b) ESCRITA: Se dá, cuando expresamos gráficamente nuestro pensamiento e ideas. Dentro de esta clasificación se encuentran: las cartas, memorándum, reportes, órdenes, circulares, etc.-

#### B.6.3. FLUJO DE LAS COMUNICACIONES.-

De acuerdo a las dimensiones del flujo de comunicación en una organización, puede ser clasificada de 3 maneras:

- a) COMUNICACION DESCENDENTE: Se dá de jefes a subordinados, incluye delegaciones de autoridad, órdenes, políti--

cas, directrices, instrucciones y decisiones.-

En este tipo de comunicación es muy normal que los niveles más bajos tengan un grado de temor o de respeto, lo que conduce a una alta tasa de aceptación de las comunicaciones que fluyen hacia abajo, en el entendido que los mensajes de los niveles más altos llevan una autenticidad y legitimidad que se deriva de su fuente en los altos niveles de autoridad.-

b) COMUNICACION ASCENDENTE: Se dá de subordinados a jefes, tiende a ser descriptiva de condiciones, sentimientos, problemas o hechos necesitados por los ejecutivos para evaluar y dirigir lo que está sucediendo abajo.

Su desventaja radica en el hecho que la mayoría de los subordinados sienten que deben ser muy cuidadosos respecto a lo que deben decir a su jefe, informando a menudo lo que piensan que el jefe quiere oír en vez de lo que el jefe necesita saber; es decir, seleccionan y envían lo que va hacia arriba para protegerse a sí mismos o promoverse personalmente.-

c) COMUNICACION LATERAL: Se dá entre personal que se encuentra en el mismo nivel.-

Otra clase de comunicación originada por los empleados al hablar entre sí directamente o por medio de teléfono, es la impersonal, la cual puede ser formal, cuando incluye diferentes situaciones que exigen intercambio oficial como el dar y recibir órdenes, reprimiendas, instrucciones e infor-

mes; e informal cuando incluye rumores, quejas, chismes, intercambios generales y otras.-

B.6.4. COMO ACTUA LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL EN EL AREA DE LA COMUNICACION.-

En el área de la comunicación con el personal, la Auditoría de la Función de Personal, actúa evaluando si la institución mantiene adecuados medios de información de parte de la administración hacia sus empleados con el objeto de conocer sus intereses y necesidades con el fin de satisfacerlos y guardar las más adecuadas relaciones entre ambas partes. (Ver detalle en Programa de Auditoría de la Función ción de Personal. pág. 27).-

B.6.5. MARCO LEGAL ESTABLECIDO EN EL AREA DE COMUNICACION.-

Referente al marco legal del área comunicación con el personal, se establece lo siguiente:

LEY DE SERVICIO CIVIL.-

Establece que cuando se procede al despido de algún empleado, el jefe del despido comunicará a la Comisión de Servicio Civil su decisión de despedirlo expresando las razones legales que tuviere para ello. La comisión hará saber al empleado la decisión de su jefe y le dará un plazo de tres días contados desde la fecha de la notificación a fin de que si quisiere, exponga los motivos que tenga para opo-

nerse a la destitución y proponga las pruebas de descargo - que existieren a su favor.-

#### B. 7. AREA HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.-

La salud es un recurso con que cuentan los miembros -- que forman una organización, la cual no debe entenderse simplemente como ausencia de enfermedad, sino además como un estado completo de bienestar físico, mental y social que permita el desarrollo de la personalidad. Es desde luego una obligación moral para el administrador preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización así como -- por la protección contra accidentes, estableciendo para ello las condiciones físicas adecuadas en el lugar de trabajo.-

Además de esta obligación moral, existen mandamientos legales que se deben cumplir por parte de las organizaciones; por ejemplo en nuestro medio el Código de Trabajo en su artículo 314 expresa lo siguiente:

"Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

- Las operaciones y procesos de trabajo.-
- El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal.-
- Las edificaciones, instalaciones y condiciones am---



bientales.-

- La colocación y mantenimiento de resguardos y protección que aislen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones". 5 /

De tal modo, en nuestro país, la higiene y seguridad en el trabajo están legalmente instituidas dentro de su legislación en la que se establece el compromiso de la organización para con el empleado.-

Muchas veces, el mismo empleado descuida y expone su salud e integridad y la de los demás, no utilizando los recursos y equipos de seguridad que le proporciona la organización para desempeñar su labor; en búsqueda de minimizar tal actitud, el Código de Trabajo legisla sobre tal aspecto en su artículo 315 estableciendo como obligación del trabajador lo siguiente:

"Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas en lo que se refiere: al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y el uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria.-

Estará también obligado a cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de su patrono, que tengan por finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal.-

Asimismo, estará obligado a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad". 6 /

De lo anterior se deduce que es necesario que patronos y trabajadores cumplan en lo referente a higiene y seguridad como medio de prevención a la presencia de enfermedades, las que frecuentemente producen ausencias en el trabajo y por ende una disminución en la producción; por lo que aunque aparentemente el establecimiento de programas de higiene y seguridad parezca demasiado costoso puede considerarse como inversión mínima en relación a los costos en que se incurre por efectos de enfermedad y accidentes de trabajo.

#### B.7.1. ACCIDENTES Y SUS CAUSAS.-

Accidentes de trabajo es toda lesión médicoquirúrgica o perturbación síquica o funcional, permanente o transitoria, inmediata o posterior, o la muerte, producida por la acción repentina de una causa exterior que puede ser medida, sobrevenida durante el trabajo, en ejercicio, de este o como consecuencia del mismo, y toda lesión interna determinada por un violento esfuerzo, producida en las mismas circunstancias. 7 /.-

Ya sean leves o graves, los accidentes siempre son perjudiciales y generadores de costos ocultos como los siguen

---

6 / Código de Trabajo 1972, Pág. 113.

7 / Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1976.-

tes:

- Tiempo perdido por el trabajador accidentado.-
- Costo del tiempo perdido por otros trabajadores.-
- Costo del tiempo perdido por los supervisores u otros jefes.-
- Costo del tiempo empleado en proporcionar los primeros auxilios al trabajador.-
- Costo del daño que el accidente haya producido en la maquinaria, materia prima, herramienta, etc.

Con tales costos producidos por los accidentes, se hace necesario conocer las causas que les dan origen, entre las que podemos mencionar:

a) CAUSAS DIRECTAS.-

- CONDICIONES INSEGURAS: Riesgos que hay en los materiales, maquinarias, edificios que rodean al individuo, ya sea por defecto u omisión o por la propia naturaleza de los mismos.-
- PRACTICAS INSEGURAS: Actos personales que en su ejecución exponen a las personas a sufrir un accidente.-

b) CAUSAS INDIRECTAS.-

Son totalmente ajenas a la conducta del accidentado; - provocan accidentes a través de condiciones inseguras en la que el trabajador es una víctima inocente del riesgo que su fre.-

#### 8.7.2. ENFERMEDADES PROFESIONALES Y SUS CAUSAS.-

El Código de Trabajo, en su artículo 319 expresa sobre enfermedad profesional lo siguiente:

"Se considera enfermedad profesional cualquier estado patológico sobrevenido por la acción mantenida, repetida o progresiva de una causa que provenga directamente de la clase de trabajo que desempeña o haya desempeñado el trabajador o de las condiciones del medio particular del lugar en donde se desarrollen las labores, y que produzcan la muerte al trabajador o le disminuya su capacidad de trabajo". 8 /

Las enfermedades profesionales provocan consecuencias negativas a nivel productivo por cuanto el personal enfermo tiende a ausentarse de sus labores.-

Algunas de las causas que las provocan son:

- Condiciones físicas o mecánicas inseguras.-
- Diferentes tipos de accidentes, debido a contacto de las personas con un objeto o sustancia.-
- Actos inseguros, que pueden suceder por no obedecer

---

8 / Código de Trabajo, Edición 1972. Pág. 114.-

los procedimientos establecidos para la ejecución de las labores.-

- Factor personal inseguro, se refiere a las características físicas o mentales inapropiadas del empleado para desarrollar las funciones que se le encomienden.-

#### B.7.3. COMO ACTUA LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL EN EL AREA DE HIGIENE Y SEGURIDAD.-

Actúa investigando si en la institución se cuenta con las condiciones indispensables para que su personal se desempeñe en forma tal que pueda verse libre de todo riesgo y peligro dentro de la misma; si se controlan los factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen de las labores y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud. (Ver detalle en Programa de Auditoría de la Función de Personal. Pág. 28).-

#### B.7.4. MARCO LEGAL ESTABLECIDO EN EL AREA DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.-

Referente al marco legal del área Higiene y Seguridad se establece lo siguiente:

#### CODIGO DE TRABAJO.-

- Determina las obligaciones a los patronos, para que establezcan las medidas adecuadas de higiene y seguridad en -

los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores.-

- Establece además obligaciones a los trabajadores para que cumplan con las normas sobre seguridad e higiene impuestas en la institución y con las recomendaciones técnicas en lo que se refiere al uso y conservación del equipo de trabajo.-
- Estipula disposiciones generales sobre riesgos profesionales, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.-

#### CONSTITUCION POLITICA.-

Legisla, en general, sobre la salud de los habitantes del país estableciendo que el Estado determinará la política nacional de salud y controlará y supervisará su aplicación.-

#### B. 8. AREA CONTROL DEL PERSONAL.-

En términos generales el control constituye la última fase del proceso administrativo y una de sus etapas más importantes, luego de su aplicación depende en gran parte el éxito de las operaciones de una empresa, un departamento, unidad o un puesto específico.-

#### B.8.1. CLASIFICACION DEL CONTROL.-

Existen diversos tipos de control, desde el punto de vista de diversos autores.-

Puede establecerse controles dependiendo de los factores sujetos a ellos, como son: calidad, cantidad, costo y uso del tiempo.-

Las actividades comprendidas en cada una de las funciones administrativas de producción y personal, pueden ser controladas en relación a los factores antes dichos, los cuales dan origen a otros tantos tipos de control como son: a) control cuantitativo, b) control cualitativo, c) control del uso del tiempo, d) control de costos; los cuales en su conjunto constituyen lo que George R. Terry ha dado en llamar "Controles claves en la Administración". 9 /

Dentro de estos tipos de control, puede fincarse cualquier sistema, entre ellos la Auditoría de Personal.-

#### B.8.2. CONTROL DE LA EFICIENCIA, LA PUNTUALIDAD Y LA PRODUCCION.-

La necesidad de controlar la eficiencia de los empleados en sus labores, es un hecho bien necesario, ya que en base a las desviaciones detectadas es que se pueden tomar las medidas correctivas que permitan lograr los objetivos esperados; tal control nos debe permitir evaluar adecuadamente al personal, para lo cual es de primordial importancia considerar las bases contra las cuales se compara a los

---

9 / George R. Terry, Principios de Administración, 4a. impresión en español, diciembre 1972, Talleres de Cia, México, Pág. 666.-

empleados y el establecimiento de estándares de trabajo.

Para controlar la eficiencia, la puntualidad y la producción del personal existen diversos métodos de los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Método gráfico de calificación: consiste en la elaboración de un gráfico que contiene la característica a ser evaluada y el grado en que se está cumpliendo.-
- Método de comparaciones en parejas: consiste en comparar a cada individuo respecto a los demás, en cada actividad o característica que se está evaluando.-

### B.8.3. ARCHIVOS DE PERSONAL.-

Estos constituyen una herramienta de la cual se puede disponer en todo momento, referida a la información de cada uno de los empleados en lo concerniente a datos generales y su relación con la empresa.

La cantidad de archivos de personal que puede llevar una empresa, estará de acuerdo a las conveniencias, tipos de acciones que se necesitan registrar o a la utilización que se quiera hacer de ellos. Para que sean confiables los archivos de personal, deberán ser completos y estar actualizados. Las formas en que se pueden establecer es a través de tarjetas, asientos en libros, expedientes o mediante un sistema mecanizado.-



B.8.4. COMPUTACION ELECTRONICA EN EL CONTROL DE PERSONAL.-

En la época en que se vive, donde las áreas que más avance han tenido y tienden a revolucionar nuestro sistema de vida, son las comunicaciones y las computadoras; se hace necesario que las empresas aprovechen el uso de tales recursos, planificando sus necesidades de información y control de personal, para evitar quedarse a la zaga en la lucha por alcanzar el éxito.-

B.8.5. COMO ACTUA LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL EN EL AREA DE CONTROL.-

La Auditoría de la Función de Personal actúa en el área de control de personal, verificando lo que en la institución se hace a efecto de controlar: producción laboral, eficiencia de ejecución, puntualidad de los empleados al presentarse a sus labores, tipo de herramientas utilizadas para controlar al personal que labora en la institución y --- cualquier otra actividad que se desarrolle en ella para tal efecto.- (Ver detalle en Programa de Auditoría. Pág. 29)

B.8.6. MARCO LEGAL ESTABLECIDO EN EL AREA DE CONTROL.-

Entre las leyes que norman esta área están:

DISPOSICIONES GENERALES DE PRESUPUESTOS.-

Determina que en todas las oficinas públicas, el despacho ordinario será de lunes a viernes, en una sola jornada de las ocho a las dieciseis horas con una pausa de cuarenta minutos para tomar los alimentos. Exceptúan del anterior -- despacho ordinario, a todas aquellas oficinas públicas cuyos horarios están señalados por leyes o reglamentos de carácter especial.-

Establecen que los jefes de servicio están obligados a dar estricto cumplimiento a lo dispuesto sobre sanciones -- por faltas de puntualidad a sus labores por parte de los empleados, para lo cual llevarán control de la asistencia de su personal.-

#### LEY DE LA PROFESION DE MAESTRO.-

Dentro de su régimen disciplinario establece las sanciones a que están sujetos los educadores que cometan faltas, las cuales están tipificadas en la misma ley.-

OBSERVACION: El detalle de los artículos de las leyes que forman el marco legal en cada una de las áreas de la -- función de personal, puede verse en el anexo # 2 Pág. 257.-

## CAPITULO II

### SITUACION ACTUAL DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL EN EL MINISTERIO DE EDUCACION.

Con la finalidad de conocer las acciones que se realizan en lo referente a la Administración del Recurso Humano que labora en el Ministerio de Educación, se ha efectuado el presente estudio en el cual se utilizaron como criterios metodológicos de investigación: la observación directa, entrevistas personales y cuestionarios; logrando a través de ellos los siguientes objetivos:

- a) Conocer lo que actualmente se realiza en el Ministerio de Educación en las áreas de la Función de Personal.
- b) Obtener la información necesaria y suficiente, para recomendar la creación de un modelo de Organización de la Auditoría de la Función de Personal en el Ministerio de Educación.

En este Capítulo, se expone en primer lugar, para ubicación del lector: generalidades acerca de la institución en que se desarrolla el presente trabajo, señalando sus objetivos generales y específicos, políticas generales y de personal; información referida a la unidad responsable de administrar los Recursos Humanos; funciones de la Oficina de Auditoría existente. En segunda instancia se presenta la metodología empleada en la investigación de campo, diseño de la muestra y comentario de los resultados obtenidos en la investigación de campo.

A. SITUACION ACTUAL.-

A. 1. OBJETIVOS GENERALES DEL MINISTERIO DE EDUCACION. 10/

Para cumplir con el mandato constitucional en que se le establece entre otras: conservar, fomentar y difundir la educación y la cultura, propiciar la investigación y el que hacer científico, organizar el sistema educativo creando -- las instituciones y servicios que sean necesarios, etc.; el Ministerio de Educación debe cumplir con los siguientes objetivos generales:

- Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social.-
- Contribuir a la construcción de una sociedad democrática más prospera, justa y humana.-
- Inculcar el respeto a los derechos humanos y la observación de los correspondientes deberes.-
- Combatir todo espíritu de intolerancia y de odio.-
- Conocer la realidad nacional e identificarse con -- los valores de la nacionalidad salvadoreña.-
- Propiciar la nacionalidad del pueblo Centro Americano.

---

10/ Manual de Funciones Generales y Organización del Ministerio de Educación. Junio de 1984.

A. 2. OBJETIVOS ESPECIFICOS Y POLITICAS DEL MINISTERIO DE EDUCACION. 11/

POLITICAS

"Cultura y Educación para la promoción y elevación del nivel y calidad de vida"

"Valorización, internalización y desarrollo de la identidad nacional".

OBJETIVOS ESPECIFICOS

"Contribuir a la conformación de la nueva sociedad salvadoreña, mediante la formación del hombre en perspectiva".

"Mejorar la calidad y eficiencia del sistema educativo y cultural".

"Promover por medio del proceso de alfabetización a la población analfabeta a que participe en los procesos de transformación socio-económica del país".

"Preservar los valores culturales autóctonos - que contribuyan a identificar y unir a los salvadoreños".

---

11/ Elementos del Plan Nacional de Cultura y Educación 1983-2000. Págs. 3 y siguientes.

POLITICAS

OBJETIVOS ESPECIFICOS

"lograr que el hombre -- salvadoreño incorpore en su hacer cotidiano los - valores nacionales y universales que le permiten desarrollarse como persona humana".

"Fomentar y desarrollar la educación física, el deporte y las actividades recreativas y culturales".

"Conservar, investigar y difundir el patrimonio - cultural a nivel escolar turístico y científico - mediante la restauración y mantenimiento de si---tios y monumentos históricos y arqueológicos".

"Educación-trabajo hacia una - nueva estructura productiva".

"Formar y capacitar a -- los salvadoreños para -- que durante su permanencia y al egresar de cualquier nivel del sistema, se constituyan en agentes impulsores y receptores de los beneficios --

del desarrollo socio-eco-  
nómico de El Salvador".

"Atender la demanda esco-  
lar en los niveles de Edu-  
cación Media y Superior -  
para contribuir al desa-  
rrollo tecnológico del pa-  
ís".

"Dignificación del trabajador  
de la Cultura y la Educación".

"mejorar la calidad y la  
eficiencia del sistema e-  
ducativo y cultural".

"Respeto y reconocimiento a la  
familia como primer agente edu-  
cador".

"Capacitar a los padres -  
de familia para que coad-  
yuven en la formación de  
los educandos".

"Democratización de la Cultura  
y la Educación".

"Promover el desarrollo -  
de la educación inicial -  
para los niños salvadore-  
ños".

"Integrar la educación --  
formal con la no formal".

"Facilitar la permanencia  
y continuidad de los edu-  
candos en el sistema".

"Ofrecer mayores oportuni-  
dades de escolarización y

una educación básica mínima de 6 a 9 años a todos los niños en edad escolar".

"Reducir sustancialmente el analfabetismo y emplear los servicios educativos para los adultos".

"Incorporar al mayor número de escolares en los niveles básico y superior no universitario y facilitar los medios para mejorar la calidad de la enseñanza".

"Mejorar y ampliar la cobertura educativa en el área rural por medio de la construcción de aulas".

"Concentración de la administración Cultural-Educativa, estatal y comunal".

"Lograr que la administración contribuya eficientemente a la consecución de los objetivos del sistema educativo".

Los anteriores objetivos generales, objetivos específicos y políticas; nos definen lo que a nivel institucional se pretende lograr en las diversas actividades que le toca desarrollar; en este trabajo se enuncian, para dar a conocer el marco teórico en que están contenidas dichas activi-



dades, incluida la que es objeto de estudio.-

### A. 3. ESTRUCTURA DEL MINISTERIO DE EDUCACION.-

Al ramo de educación le corresponde ejecutar el mandato constitucional que establece lo siguiente: "El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión. 12/

Para llevar a cabo tal mandato constitucional, el Ministerio de Educación presenta posteriormente a la creación del Ministerio de Cultura y Comunicación, quien absorbió algunas de sus Direcciones Generales, la estructura que se muestra en el organigrama F-1, cuyas principales dependencias desarrollan las siguientes funciones generales.-

#### SECRETARIA DE ESTADO

Dirige y evalúa la política Educativa Cultural del país, mediante la coordinación de las actividades técnico-administrativas de las dependencias del ramo.-

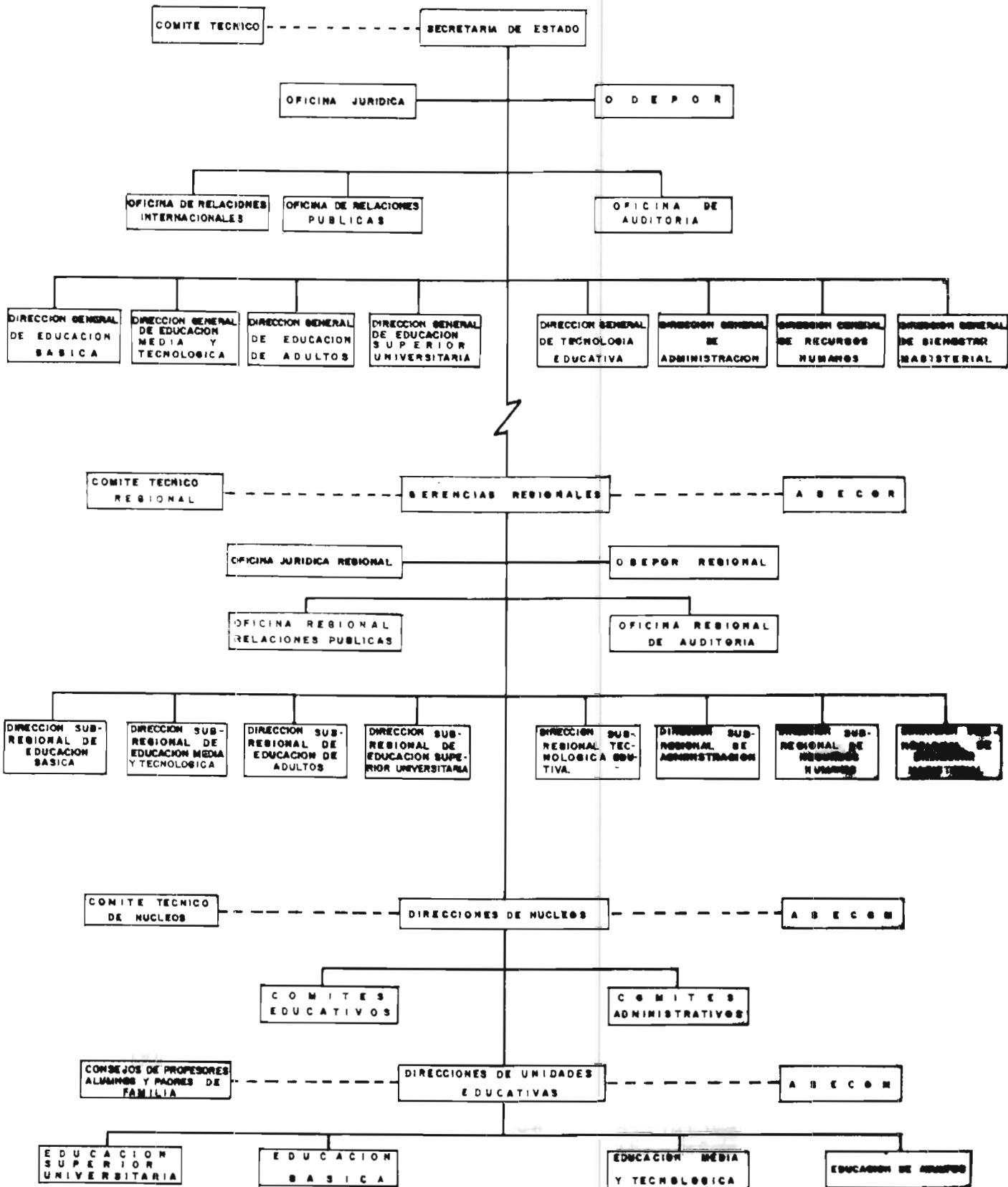
#### COMITE TECNICO.-

Integrado por los Directores Generales, quienes junto -

---

12/ Constitución de la República de El Salvador 1983  
Sección 3a. Edición, Ciencia y Cultura, Art. 55, Página 25.

ORGANIGRAMA GENERAL DEL MINISTERIO DE EDUCACION  
 REPUBLICA DE EL SALVADOR C.A.



con Secretaría de Estado analizan la problemática de las --  
distintas unidades buscando la solución más adecuada.-

#### OFICINA DE PLANEAMIENTO Y ORGANIZACION.-

Unidad de planificación y asesoría de proyectos ten--  
dientes a la evaluación y reestructuración docente-adminis-  
trativa así como a la coordinación de la actividad docente  
con los demás sectores del desarrollo nacional.-

#### OFICINA JURIDICA.-

Prepara y estudia proyectos de leyes, decretos, regla  
mentos y acuerdos así como tramitar diligencias y emitir --  
dictámenes de orden jurídico.-

#### OFICINA DE RELACIONES PUBLICAS.-

Se encarga de publicitar los sucesos educativos y cul-  
turales del Ministerio.-

#### OFICINA DE RELACIONES INTERNACIONALES.-

Se encarga de administrar las oportunidades de Becas -  
al exterior.-

#### OFICINA DE AUDITORIA.-

Es la unidad encargada de verificar la legalidad de -- las operaciones administrativas, financieras y contables en búsqueda de racionalizar el uso de los recursos asignados y del patrimonio institucional.-

#### DIRECCION GENERAL DE EDUCACION BASICA.-

Revisa y actualiza los planes y programas de Educación Básica estableciendo normas generales para lograr la efectividad del sistema educativo.-

#### DIRECCION GENERAL DE EDUCACION MEDIA Y TECNOLOGICA.-

Elabora y evalúa planes y programas, tanto de forma--- ción docente para esas áreas, como planes y programas de estudio de las diferentes modalidades del bachillerato, en -- función de la demanda de recursos.-

#### DIRECCION GENERAL DE EDUCACION SUPERIOR.-

Es el vínculo Ministerio de Educación y Universidades Privadas, encargada de calificar y aprobar planes y programas de estudio, supervisa el cumplimiento de las normas jurídicas, técnicas, pedagógicas y científicas que deben cumplir los planes de estudio.-

#### DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION.-

Coordina la gestión administrativa y financiera del ra

mo, ejecuta las políticas emanadas del nivel superior, procura el normal funcionamiento de la Institución mediante el aprovisionamiento oportuno de materiales, suministros y servicios a las distintas unidades.-

#### DIRECCION GENERAL DE TECNOLOGIA EDUCATIVA.-

Planifica, produce y evalúa programas culturales, diseña y produce material didáctico, planifica y ejecuta proyectos de investigación educativa y coordina con educadores y estudiantes el uso óptimo de los recursos de comunicación y tecnología educativa de que dispone el Ministerio de Educación.-

#### DIRECCION GENERAL DE EDUCACION DE ADULTOS.-

Le corresponde administrar eficientemente la educación de adultos, coordinar y asesorar proyectos así como investigaciones y evaluaciones de las diferentes unidades de la dirección, la reorientación de la habilitación de mano de obra y la etapa extensiva de la alfabetización.-

#### DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS.-

Está a cargo de la aplicación de las normas que en cuanto a recursos humanos emana de la Secretaría de Estado, además le corresponde llevar a cabo las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal y mantener actualizado el escalafón magisterial y los diversos registros de personal.

## DIRECCION GENERAL DE BIENESTAR MAGISTERIAL.-

Administra las prestaciones sociales de que goza el magisterio tales como: atención médico-hospitalaria, seguros de vida y subsidios, formación de cooperativas y servicios educacionales.-

## GERENCIAS REGIONALES: CENTRAL, OCCIDENTAL Y ORIENTAL.-

Administran los recursos humanos, materiales y financieros con el fin de hacer una distribución racional del presupuesto de la región.-

### A. 4. OBJETIVOS Y POLITICAS DE PERSONAL. 13/

A.4.1. OBJETIVOS: Entre los objetivos de personal, tenemos los siguientes:

- Satisfacer las necesidades de personal del ramo, mediante la aplicación de políticas y procedimientos técnicos adecuados a fin de que sirvan de apoyo al sistema educativo nacional.-
- Lograr la optimización del sistema de Administración de Personal a través de una integración de funciones para obtener un racional desarrollo y conservación de los recursos humanos.-

---

13/ Manual de Organización de la Dirección General de Administración de Recursos Humanos, Aprobado el 21 de febrero de 1983.-

A.4.2. POLITICAS.-

- Efectuar en forma sistemática estudios de análisis y evaluación de puestos, mediante sistemas objetivos que establezcan las características de los mismos y que sirvan de base para la ejecución de otras acciones de personal como: reclutamiento, selección, administración de sueldos, nombramientos, etc.
- Identificar las áreas en que se necesite de capacitación y adiestramiento, a fin de definir los planes de desarrollo respectivo y determinar el personal administrativo o docente que cubra los planes.-
- Mantener contacto con personal idóneo interno o externo que proporcione el adiestramiento y la capacitación necesaria y suficiente.-
- Hacer usos de instrumentos y pruebas de personal tales como: análisis de puestos, pruebas técnicas, psico-técnicas, entrevistas, etc., a fin de eliminar -- hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones con respecto al Reclutamiento y Selección de Personal.-
- Cubrir las vacantes que se presenten, en primera instancia con el personal interno que llene los requisitos exigidos por el puesto; sólo en caso de no encontrar internamente personal idóneo, se recurrirá a -- fuentes externas.-
- Realizar con la debida anticipación, la refrenda a--

nual del personal, para evitar atrasos en el pago de salarios.-

- Establecer lineamientos específicos para que las --- prestaciones médico-hospitalarias, sociales y de seguros, sean proporcionadas en iguales condiciones a todo el personal.-

#### A. 5. UNIDAD RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.-

En el Ministerio de Educación, la unidad responsable de administrar el recurso humano es la Dirección General de Recursos Humanos, ascendida al rango de Dirección General por acuerdo número 428 de fecha 21 de febrero de 1983, publicado en el Diario Oficial número 278. 14/

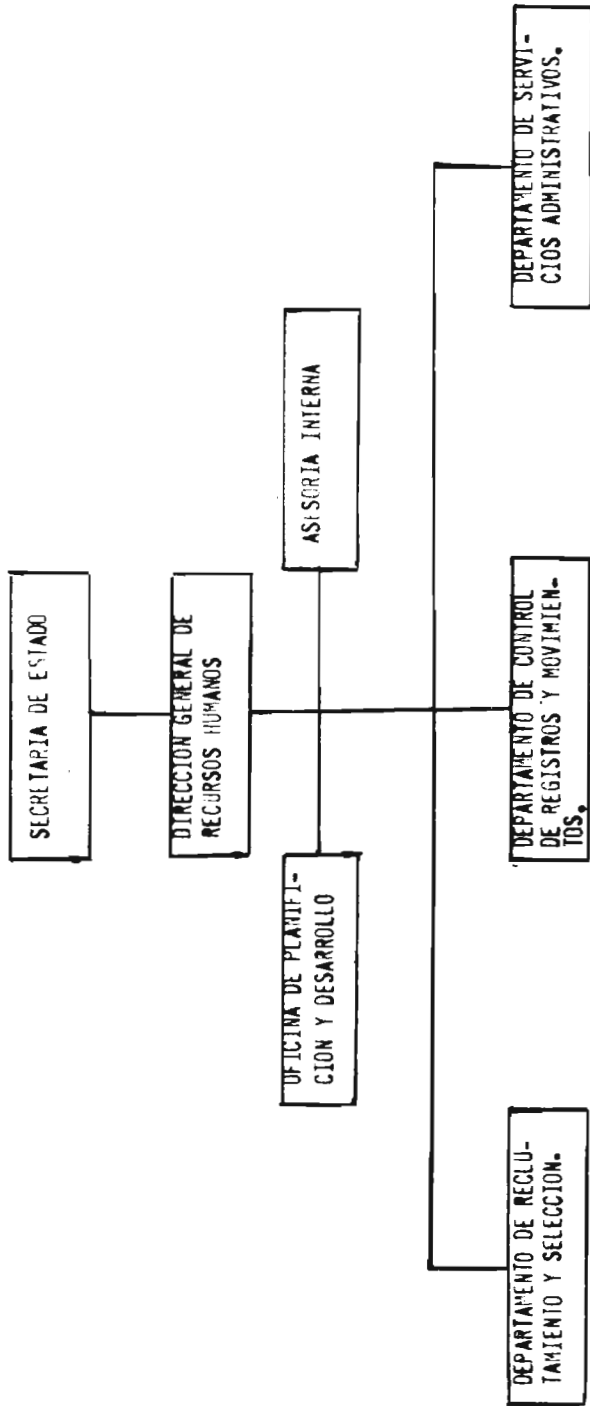
A través de tal acuerdo, es creada como unidad dependiente directamente de la Secretaría de Estado, estableciéndose la estructura que muestra en el organigrama F-2, cuyas unidades desempeñan las siguientes funciones:

#### DIRECCION GENERAL.-

Encargada de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades necesarias para proveer el personal demandado por las diversas unidades del Ministerio, procurando la distribución racional, el desarrollo y la estabilidad del mismo, así como también buscar la armonización de los intereses institucionales con los laborales.-

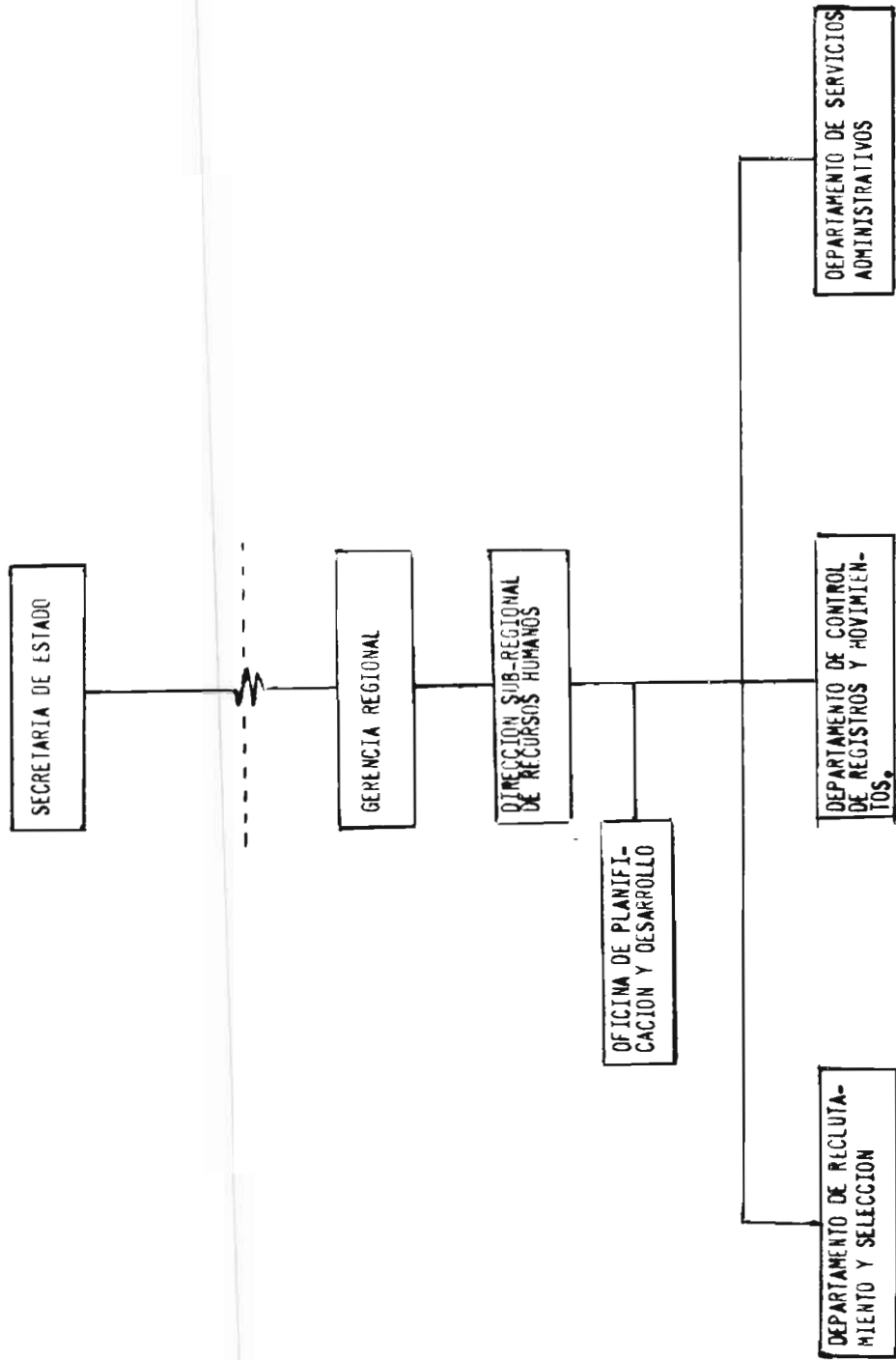


ESTRUCTURA OFICIAL ACTUALIZADA DE LA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS.



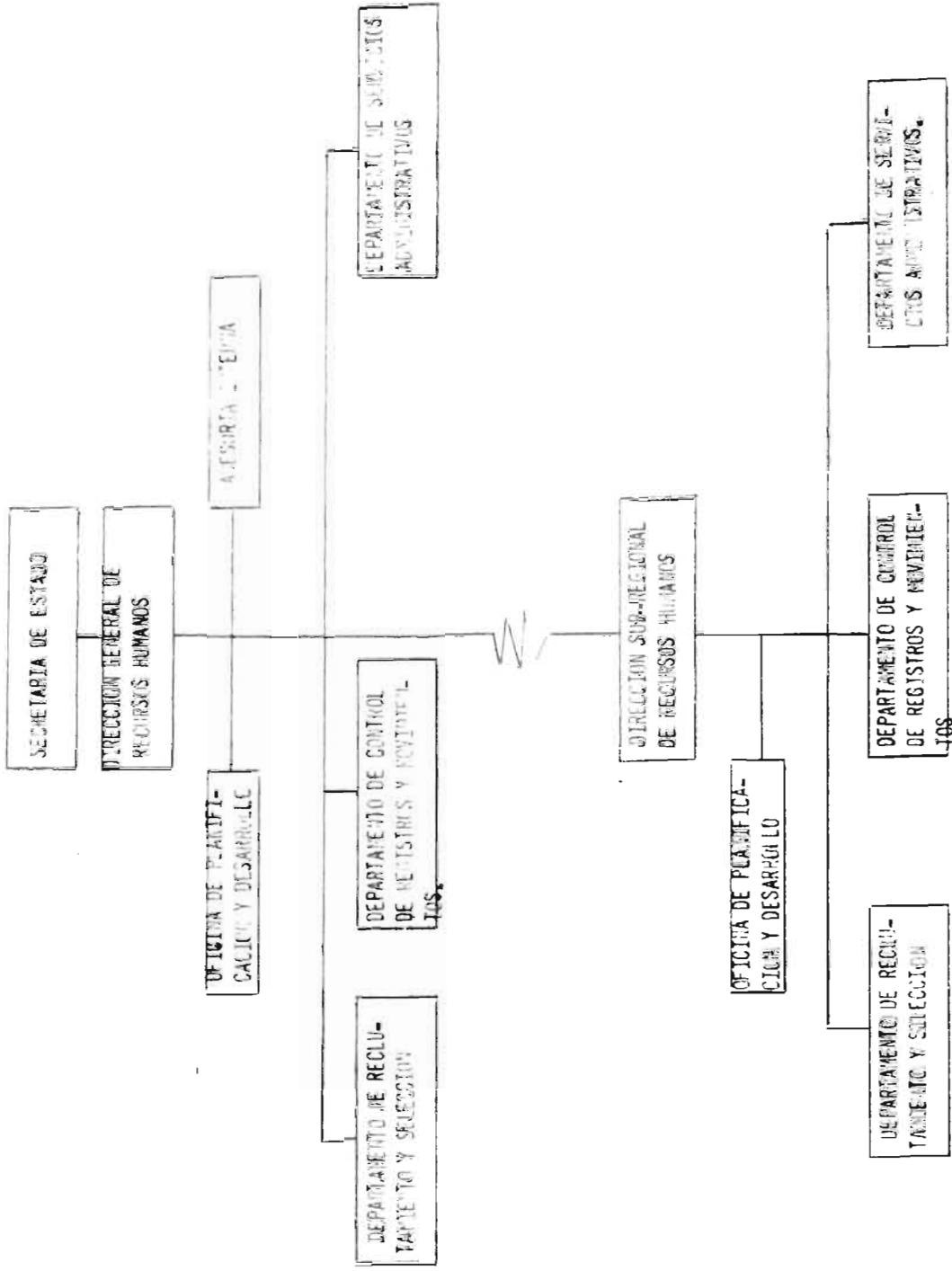
OBSERVACION : La dependencia jerárquica de la Dirección General de Recursos Humanos representada en este organigrama concuerda con la estructura global del Ministerio de Educación.

ESTRUCTURA OFICIAL ACTUALIZADA DE LAS DIRECCIONES SUB-REGIONALES  
DE RECURSOS HUMANOS.



OBSERVACION: El presente organigrama presenta la dependencia jerárquica que las Direcciones Sub-Regionales de Recursos Humanos tienen, de acuerdo a la estructura global del Ministerio de Educación.

ESTRUCTURA FUNCIONAL ACTUALIZADA DE LA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS.



OBSERVACION : La dependencia jerárquica de las Direcciones Sub-Regionales de Recursos Humanos, representada en este organigrama, no concuerda con la estructura global del Ministerio de Educación, que las hace depender de las Gerencias Regionales.

UNIDADES ASESORAS.-

- OFICINA DE PLANIFICACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.-

Encargada de prever las necesidades de personal y proponer la ejecución de programas de capacitación y adiestramiento, que tiendan a lograr el desarrollo y la estabilización de los empleados.-

- OFICINAS REGIONALES DE RECURSOS HUMANOS.-

Encargadas de proponer a la Dirección General la aplicación de políticas y procedimientos que tiendan a facilitar los trámites necesarios para el logro de una eficiente administración de personal en las unidades regionales.-

UNIDADES OPERATIVAS.-

- SECRETARIA.-

Sirve de apoyo a la Dirección General en todas aquellas actividades secretariales de la Unidad.-

- DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.-

Encargado de proveer los recursos humanos requeridos por las unidades del ramo, e iniciarlos en la integración de su trabajo.-

- DEPARTAMENTO DE CONTROL DE REGISTROS Y MOVIMIENTOS.-

Encargado de mantener actualizado el Escalafón Magisterial y los diversos registros de personal.-

- DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.-

Unidad básica encargada de proporcionar oportunamente a todas las unidades de la Dirección los suministros y servicios requeridos para el desarrollo de sus funciones.-

A. 6. UNIDAD RESPONSABLE DE LAS AUDITORIAS.-

Existe en la estructura del Ministerio de Educación la Oficina de Auditoría, la cual tiene asignada acciones como:

- Realizar arqueos periódicos de los fondos circulantes y actividades especiales.-
- Control periódico de los recursos humanos, bodegas, pagadurías y colectorías.-
- Verificar los informes y datos contable-financiero preparados por las distintas unidades.-

De las anteriores funciones prácticamente son las contable-financiero las que desarrolla; por lo que la auditoría relacionada con la función de personal no se realiza.

B. RESULTADOS OBTENIDOS.-

B. 1. INVESTIGACION DE CAMPO.-

B.1.1. METODOLOGIA.-

El personal que labora en el Ministerio de Educación, asciende aproximadamente a 30.000 empleados, quienes están distribuidos en dos sectores:

- SECTOR DOCENTE: Donde laboran 24.000
- SECTOR ADMINISTRATIVO: Donde laboran 6.000

Por el tipo de función que al Ministerio de Educación le toca desarrollar, su personal se encuentra distribuido - en todo el país; lo que dió base para que en la investigación de campo se hayan tomado como sujetos de información, personal perteneciente a ambos sectores y se haya determinado distribuir encuestas en todos los Departamentos de la República, buscando de tal manera cubrir los siguientes objetivos:

a) Conocer de parte del personal docente y administrativo encuestado lo que en la institución donde laboran se - lleva a cabo referente a la función de personal, que para - este trabajo es de vital importancia por cuanto se necesita determinar: que se hace, como se hace y que se está dejando hacer, para saber de tal manera si es necesaria la creación de unidades que auditen la función de personal.-

b) Recoger información referente a la función de per-

sonal, de empleados de las distintas regiones geográficas - del país a efecto de poder comparar y establecer relaciones y diferencias entre lo que cada región aporte.-

La muestra obtenida para el presente trabajo quedó distribuida por regiones de la siguiente manera:

REGIONES	NUMERO DE ENCUESTAS		TOTAL
	SECTOR DOCENTE	SECTOR ADMINISTRAT.	
REGION OCCIDENTAL	32	11	43
REGION CENTRAL	50	47	97
REGION ORIENTAL	15	7	22
TOTAL	97	65	162

Cabe hacer mención que en la fase de investigación de campo se tuvieron ciertas limitaciones, tal es el caso de - la situación conflictiva por la que atraviesa el país, la - cual influyó para que no se cubriera la idea original de pasar encuestas en todos los departamentos, ya que en Cusca--tlán, Cabañas, Morazán y La Unión se hizo difícil y no se - logró encuestar, a pesar de esto, la muestra siempre es significativa, por cuanto el objetivo buscado de obtener información de las diversas regiones del país se logró al obte--nerse en diez departamentos la información requerida.-

Las encuestas fueron diseñadas de tal manera que pudieran ser contestadas por personal docente y administrativo, con la característica de que las probables alternativas por responder ya estaban escritas, sólo para señalar la respuesta o las respuestas que se adecuaban al modo de pensar del encuestado; acerca del tema en estudio; al final de casi todas las preguntas aparecía la alternativa otros (especifique) para darle oportunidad a que anotara su propia respuesta si es que ninguna de las que aparecían le satisfacía plenamente.-

En 23 encuestas de las 162 que constituían la muestra se anexaron seis preguntas más que fueron contestadas por personal que tenía puestos de jefatura, debido al tipo de información que se solicitaba para ellas, las cuales estaban tipificadas para ser respondidas con un mayor conocimiento de causa por personas que se desempeñaran como jefes, éstas fueron distribuidas entre quince jefes docentes y ocho administrativos.-

Antes de tener el cuestionario definitivo se hizo una prueba piloto con un cuestionario tentativo pretendiéndose con esto, detectar falta de claridad, ambigüedad y detectar preguntas que pudieran ocasionar respuestas alejadas del objetivo propuesto.-

Con los resultados de la prueba piloto se procedió a hacer las correcciones a las preguntas que lo necesitaban, obteniendo de esta manera el cuestionario definitivo con el que se hizo la investigación de campo (Ver anexo No.3).-

Parte de las encuestas fueron pasadas a través de los Regionales de Recursos Humanos a quienes se les explicó am-



pliamente el objetivo de la encuesta y la forma en que tenían que ser contestadas; las demás fueron pasadas por los responsables de este trabajo; para lo cual hubo que visitar distintas unidades laborales pertenecientes al Ministerio de Educación.-

Las encuestas fueron pasadas al sector docente y administrativo. En el sector docente se cubrieron los niveles primario, medio y superior no universitario con la idea de tener establecido claramente lo que siente y piensa el personal de los distintos sectores y niveles que es uno de los objetivos de la investigación.-

#### B.1.2. DETERMINACION DEL UNIVERSO.-

El Universo considerado para la realización de la investigación de campo, lo constituyen los 30.000 empleados del Ministerio de Educación entre docentes de nivel primario, medio y superior no universitario y personal administrativo que laboran tanto en el sector cultura como en el sector educación, nombrados por Ley de Salario, Contrato y Jornal, por cuanto son todos ellos con quienes se pone en juego la función de personal y quienes resultarán beneficiados o afectados de las acciones que desarrolle la Auditoría de la Función de Personal, dependiendo de su comportamiento laboral.

#### B.1.3. ESCOGITACION DE LA MUESTRA.-

En la determinación de la muestra a utilizarse en la investigación de campo se ha tomado de base la fórmula si--

guiente:

$$n = \frac{\frac{P \cdot Q \cdot Z^2}{e^2}}{1 + \frac{1}{N} \left[ \frac{P \cdot Q \cdot Z^2}{e^2} - 1 \right]}$$

donde:

- n = Tamaño de la muestra.-
- P = Probabilidad de éxito.-
- Q = Probabilidad de fracaso.-
- Z = Valor que se obtiene a través del nivel de confianza.-
- e = Máximo error posible.-
- N = Tamaño del universo.-

En el presente trabajo se emplea un nivel de confianza del 80%, de donde se obtiene un valor de Z de 1.28; tal nivel de confianza se representa en 1.28 unidades sigmáticas que muestran el área de confianza bajo la curva normal.-

En vista que no existen en el Ministerio de Educación trabajos referidos a estudiar la Auditoría de la Función de Personal, en los que se determinen tamaños de muestra de donde se hubiera investigado valores para P y Q, se emplea el 50% de probabilidad de éxito y el 50% de probabilidad de fracaso, ya que con tales valores se obtiene el mayor ta\_

ño de muestra; lo cual se visualiza a través de multiplicar los distintos valores dados a P y Q en la siguiente tabla:

P	Q	P.Q.
0.1	0.9	0.09
0.2	0.8	0.16
0.3	0.7	0.21
0.4	0.6	0.24
0.5	0.5	0.25
0.6	0.4	0.24
0.7	0.3	0.21
0.8	0.2	0.16
0.9	0.1	0.09

Se verifica que el máximo tamaño de la muestra se obtiene cuando P y Q tienen el mismo valor de 0.5.-

Se usa como máximo error permisible el 5%.-

#### B.1.4. TAMAÑO DE LA MUESTRA.-

Sustituyendo los anteriores valores a utilizar, en la fórmula original se tiene que:

$$n = \frac{\frac{(0.5) (0.5) (1.28)^2}{(0.05)^2}}{1 + \frac{(0.5) (0.5) (1.28)^2}{30.000 (0.05)^2} - 1}$$

$$n = \frac{\frac{0.4096}{0.0025}}{1 + 0.0000333 (162.84)}$$

$$n = \frac{163.84}{1 + 0.0054225}$$

$$n = \frac{163.84}{1.0054225}$$

$$n = 162$$

La muestra resultante en la presente investigación de campo está formada por 162 empleados.-

A efecto de encuestar personal docente y administrativo, el anterior total muestral, se distribuyó de la siguiente manera:

El 60% del total muestral (162) equivalente a 97 empleados: en el sector docente.-

El 40% del total muestral (162) equivalente a 65 empleados: en el sector administrativo.-

La distribución de la muestra por regiones, está citada en página 97 .-

#### B.1.5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.-

Por previsión fueron distribuidos 180 cuestionarios, - tomando en cuenta que en la mayoría de los casos había que dejar las encuestas y regresar posteriormente a recogerlas, lo que se prestaba a que algunas de ellas no pudieran ser - recuperadas.-

Una vez se tuvo completo el número de encuestas se procedió a la tabulación de los datos por región, trasladando la información de los cuestionarios a cuadros, por cada pregunta que nos mostraran los resultados obtenidos en cada una de ellas. Posteriormente los datos de estos cuadros se trasladaron a otros para que mostraran la información obtenida en cada alternativa en función del número de personas que contestaron la pregunta, a estos datos se les calculó - su porcentaje respectivo para efecto de hacer comparaciones. (Ver cuadros de tabulación en Anexo No. 1, Pág. 214).-

#### B.1.5.1. COMENTARIOS ACERCA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.-

La información obtenida a través de la encuesta realizada, permite establecer las siguientes consideraciones:

##### Area Reclutamiento y Selección de Personal.-

Para seleccionar personal no es práctica generalizada la aplicación de herramientas que determinen el conocimiento de las cualidades del aspirante; se reduce la selección a una entrevista y en algunos casos no se hace ningún tipo de pruebas, dándose este último caso con más frecuencia en el sector docente que en el administrativo.-

El uso de la fuente interna para promover personal se realiza utilizando algunos criterios técnicos, pero también no dejan de tomarse en consideración criterios no técnicos, como son la amistad y recomendaciones.-

No es práctica generalizada dar inducción a los empleados cuando ingresan a la institución o cuando han sido trasladados a un nuevo puesto; en los casos que ésta se ha dado, se ha realizado por medio de jefes y compañeros de trabajo, y no por medio de manuales de bienvenida, de organización, de procedimientos o de descripción de puestos.-

##### Area Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.-

Las oportunidades de becas, cursos, seminarios, etc. - no son dados a conocer a todo el personal, con la debida an

ticipación, que les permita optar a ellas. La selección a dichas oportunidades se hace a través de criterios técnicos aunque algunas veces tales criterios no son tomados en cuenta.-

#### Area Sueldos y Salarios.-

En la tramitación de acciones de personal tales como traslados, asignación de horas-clase, sobresueldos, etc, el período que deben esperar los empleados para recibir su salario es mayor que el señalado por la ley; en muy pocos casos el período es menor.-

De acuerdo a la opinión de los empleados referente a la prestación del servicio médico-hospitalario, este se dá con cierta eficiencia, existiendo insatisfacción en los siguientes casos:

a) En el tratamiento médico en los casos de emergencia, b) Mal servicio médico de especialistas, principalmente en las regiones occidental y oriental. c) No existe cantidad suficiente de farmacias que proporcionen los medicamentos recetados, especialmente en las regiones occidental y oriental.-

#### Area Movilidad de Personal

Para realizar traslados de personal, se utilizan más los criterios técnicos en el sector administrativo; tomándose para tal caso la antigüedad y conducta del empleado. En el sector docente los criterios más utilizados son la a

mistad y las recomendaciones.

La utilizacion de los traslados se hace con la finalidad de ubicar al empleado donde mejor se desenvuelva y en menor grado para solucionar conflictos o mejorar la disciplina.

Para realizar ascensos de personal son tomados en consideración criterios técnicos como la antigüedad, capacidad y eficiencia del empleado, pero la amistad también aparece tomada en cuenta en un porcentaje considerable, lo cual técnicamente no debería darse.-

#### Area Moral del Personal.-

La causa que produce mayor ausentismo entre el personal del Ministerio de Educación son las enfermedades; pero también presentan un índice bastante elevado los problemas familiares y la falta de control.

Las quejas y sugerencias en la institución y en forma uniforme en las tres regiones del país, son atendidos generalmente en forma inmediata.

Las quejas y sugerencias la institución las utiliza en las tres regiones, principalmente para mejorar las condiciones de trabajo y las relaciones Jefe-subalterno.-

#### Area Higiene y seguridad industrial.-

En general el personal docente y administrativo dispone de las condiciones de higiene y seguridad; que les permita desempeñar comodamente su labor; pero manifestaron la necesidad de mejorarlas.-



Area Comunicación con el personal.-

En la institución los medios más utilizados para comunicar las instrucciones al personal tanto en el sector docente como en el administrativo, son las circulares y reuniones periódicas, siguiendo en orden de importancia las instrucciones verbales.-

Area Control de personal.-

Las labores realizadas por los empleados del Ministerio de Educación son supervisadas considerablemente ,pero no en su totalidad.

La supervisión ejercida sobre las labores que desempeñan los empleados de la institución se lleva a cabo con mayor frecuencia en el sector administrativo que en el docente.-

Como consecuencia de la supervisión ejercida sobre tareas realizadas ,el tipo de medidas que más se han adoptado han sido planificar actividades y revisar tareas.-

El medio más utilizado para controlar la puntualidad en la institución es el libro de asistencia, sin embargo se observa que una proporción bastante alta manifestó que no se controla de ninguna forma, y esto se presenta más en el sector administrativo que en el docente.

Las llegadas tardías e inasistencia en la Institución en su mayor parte no son objeto de medidas disciplinarias que tiendan a erradicarlas o a disminuirlas . La medida más utilizada es la amonestación verbal.-

Las unidades centrales encargadas de llevar a cabo el control del personal, no cubren la totalidad de las unida-

des descentralizadas; ya que más de la mitad de las personas encuestadas manifestaron que en su Institución no reciben visitas de las unidades mencionadas.-

El principal objetivo que han perseguido las visitas hechas por el personal de las unidades centrales encargadas de controlar personal ha sido verificar si existe subutilización de Recursos Humanos, además de investigar otros aspectos para descubrir mal uso de los fondos del presupuesto de la Institución.-

#### Preguntas contestadas por los jefes.-

Las necesidades de personal que se presentan en las diferentes unidades del Ministerio en su mayor parte son reportadas utilizando los canales establecidos, ya que se reportan a los directores de núcleo, a los directores Regionales y al Director Regional de Recursos Humanos.-

De las medidas preventivas para evitar ausentismo de personal mencionadas, las que menos se ponen en práctica son: Mejorar las condiciones ambientales, atención a la salud del empleado y la implementación de acciones tendientes a evitar accidentes y enfermedades en los empleados.-

Entre los aspectos que deben contener los registros de personal, los que menos aparecen son: cursos recibidos, becas otorgadas y control disciplinario; la falta de esta información se dá más en el sector administrativo que en el sector docente.

Aproximadamente la mitad de los jefes encuestados contestaron que los registros de personal se utilizan para realizar ascenso, la otra mitad contestó que no se utilizan para tal fin; lo que no está de acuerdo a las técnicas

de promoción de personal.-

Las ausencias de personal son reportadas cualquiera -  
que sea su motivo siendo las principales causas: motivos -  
personales y enfermedad.-

### CAPITULO III

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

##### A. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.-

Luego del análisis de la información obtenida en el Ministerio de Educación a través de la investigación de campo realizada, observación directa, entrevista con empleados, - vivencia de algunos hechos, se tienen los elementos de juicio necesarios como para concluir y recomendar sobre el área de la función de personal.-

##### A. 1. CONCLUSIONES.-

El Ministerio de Educación posee una estructura orgánica basada en un criterio de departamentalización con funciones especializadas; sin embargo carece de unidades que se encarguen de realizar auditorías de la función de personal que en un plan incluya a todas las instituciones administrativas y educativas de los niveles: parvulario, básico, medio y superior no universitario, que forman parte de él.-

- En la mayoría de los casos, la clase de fuente de reclutamiento de personal que se utiliza en la institución, para cubrir plazas vacantes, no es la adecuada.-
- El procedimiento utilizado en el Ministerio de Educación para seleccionar personal, no garantiza tener a la persona idónea en los respectivos puestos.-

- La inducción de personal se realiza por medio de jefes y compañeros, por cuanto no se toman las medidas necesarias para llevarla a cabo técnicamente.-
- No se ponen en práctica, medidas tendientes a garantizar que el empleado conozca con anticipación las oportunidades de capacitación que se presentan en la institución.-
- No se toman en cuenta, en muchos casos, las características personales y laborales de los empleados que asisten a capacitarse; las que en definitiva deben estar acorde con el área en que se recibirá la capacitación.-
- La eficiencia con que se atiende la prestación del servicio médico-hospitalario a favor de los empleados del Ministerio de Educación, no es satisfactoria.-
- Los criterios utilizados actualmente para efectuar traslados de personal no son los más convenientes; por cuanto en muchos casos generan subutilización de Recursos Humanos al movilizarlos hacia donde no se necesitan sus servicios.-
- No se verifica la aplicación de medidas disciplinarias en el sector docente y administrativo que tiendan a reducir el ausentismo del personal.-
- La institución no tiene establecidas medidas disciplinarias que tiendan a mejorar la puntualidad del personal.-
- La falta de control de personal existente, ha dado lugar al apareamiento de cobros indebidos de salarios; en algunos de los casos se cobra por funciones no realizadas.-

- Existe poca actualización de la información contenida en los expedientes del personal docente que labora en el Ministerio de Educación, lo cual no permite realizar los ascensos escalafonarios en forma automática cada cinco años de servicio, como lo establece la ley.-
- Los criterios utilizados en la actualidad para llevar a cabo ascensos de cargo de personal docente y administrativo no logran erradicar la práctica de realizarlos atendiendo lazos de amistad o recomendaciones.-
- No existen controles que permitan verificar si las quejas y sugerencias de los empleados, son atendidas por las jefaturas a quienes se dan a conocer.-
- No se supervisa el cumplimiento de las medidas tendientes a proporcionar las condiciones higiénicas y de seguridad que deben cubrir los locales de trabajo.-
- Se carece de expedientes del personal administrativo que labora en el Ministerio de Educación, que contengan la información completa y detallada del empleado, tan necesaria para una serie de trámites dentro de la institución.-
- No se supervisa el cumplimiento de las medidas tendientes a agilizar la tramitación de acciones de personal, cuya tardanza genera atrasos en la cancelación de salarios.-
- Falta de control en la tramitación de renunciaciones de personal entregadas por el subalterno a los jefes inmediatos; a quienes se les facilita mantener activos en planilla a los renunciados.-

- La institución no tiene establecidas las medidas suficientes para controlar el personal que en ella labora y que le permitan una adecuada racionalización en el uso de tal recurso.-

#### A. 2. RECOMENDACIONES.-

Como una medida tendiente a solucionar la problemática relacionada con la función de personal existente en el Ministerio de Educación, básicamente por la falta de control de personal; se recomienda la creación de unidades específicas que lleven a cabo la Auditoría de la Función de Personal o la reestructuración de la Oficina de Auditoría ya existente en la institución, a la que se le agregue un Departamento de Auditoría de la Función de Personal para que desarrolle tal actividad.-

- Verificar la ejecución de las medidas existentes tendientes a racionalizar el uso del recurso presupuestario asignado a la institución y proponer otras que se puedan implementar para la consecución del mismo fin.-
- Establecer medidas de control para que las unidades que dentro del Ministerio de Educación son las encargadas de reclutar personal, cumplan el procedimiento establecido para tal función en el sentido de que para llenar una vacante se utilice en primer lugar las fuentes internas, y las externas solamente en el caso que dentro de la institución no se encuentre la persona idónea para el puesto.-
- Comprobar que la selección de personal se lleve a cabo a través del uso de técnicas como: análisis de puestos, --

pruebas técnicas, pruebas sicotécnicas, encuestas socio-económicas y otras a fin de eliminar la subjetividad en la decisión a tomar.-

- Verificar que se publiquen y difundan los objetivos y políticas de su organización así como aquellos documentos técnicos que reflejen su operatividad (Manual de Organización, Manual de bienvenida, Manual de Procedimientos, Reglamentos, etc.), en búsqueda de lograr orientar a través de su conocimiento al personal de nuevo ingreso y al mismo tiempo alcanzar de los empleados en general las críticas y sugerencias que estimen convenientes realizar, las que servirán de base para una constante superación de tales documentos.-
- Verificar el cumplimiento del plan de comunicación de becas elaborado por la oficina que dentro del Ministerio de Educación recibe esta información a efecto de que los empleados conozcan de tales oportunidades con la debida anticipación, que les permita obtener la documentación exigida.-
- Constatar que las características personales y funcionales de los empleados seleccionados para capacitarse tengan relación con el tipo de becas o cursos a impartirse.-
- Verificar que los ascensos escalafonarios del personal docente que labora en el Ministerio de Educación, sean automáticos, tal como lo establece la ley de Escalafón Magisterial, mediante la utilización del recurso de computación disponible en el Ministerio de Educación en el sentido de que la información escalafonaria actualmente contenida en archivos manuales sea incorporada al computador y



que por medio de ciertos programas se tenga un acceso a la información que permita cumplir con el ascenso automático.-

- Comprobar que los ascensos de cargo en el sector docente de profesor auxiliar a subdirector o a director deben hacerse a través de concursos, dándole cumplimiento de ese modo a la disposición legal que sobre tal aspecto ya existe. En el sector administrativo deberán hacerse tomando en cuenta criterios técnicos que eviten la subjetividad en la decisión.-
- Comprobar el establecimiento y ejecución de controles que determinen índices de rendimientos en las oficinas técnicas y operativas encargadas de tramitar el pago de salarios a fin de lograr la emisión del acuerdo ejecutivo que permita la cancelación de los salarios sin atraso alguno.-
- Verificar que los traslados solicitados por los docentes antiguos que laboran en áreas rurales hacia áreas urbanas sean realizados simultáneamente con los nombramientos de docentes de nuevo ingreso a efecto que éstos sean los que ocupen las vacantes dejadas en lo rural. En el sector administrativo corroborar si los traslados se realizan tomando en cuenta criterios técnicos como: capacidad, responsabilidad, puntualidad, etc.
- Comprobar la efectividad con que se está desarrollando la prestación del servicio médico-hospitalario.-
- Verificar que las quejas y sugerencias sean atendidas por las jefaturas, en función de que existan buenas relaciones.

nes empleado-institución.-

- Mantener a través de la unidad de infraestructura, un estudio permanente acerca de las condiciones físicas en que se encuentren los locales de trabajo, a fin de mejorar - aquellas que presentan cierta inseguridad o condiciones - antihigiénicas y proporcionarles mantenimiento permanente para evitar el deterioro.-
- Controlar la existencia de archivos de personal en cada unidad de trabajo los cuales deben contener datos básicos del empleado: estudios realizados, reconocimientos - obtenidos, faltas disciplinarias, etc.-  
Información que ayuda a tomar decisiones cuando se presentan oportunidades de ascenso, transferencias, capacitación, promoción, etc.-
- Establecer controles que ayuden a evitar los ausentismos de personal en la institución.-
- Programar visitas de empleados de las unidades auditoras a las distintas instituciones del Ministerio de Educación con el fin de constatar entre otras:
  - a) Si los tipos de controles para evitar ausentismos -- de personal están siendo utilizados.
  - b) Si existe subutilización de recurso humano.
  - c) Si está laborando toda la planta reportada en planilla de pago.
  - d) Y en general toda la información solicitada en los - formularios que se diseñen para que los auditores recopilen en las visitas a las instituciones. -
- Verificar la tramitación de renunciaciones de personal entre-

gadas por subalternos a jefes inmediatos.-

- Establecer medidas disciplinarias que tiendan a mejorar la puntualidad del personal.-

#### B. RECOMENDACION ESPECIFICA.-

La organización del Ministerio de Educación contempla acciones, procesos, mecanismos de trabajo, que si se cumplieran hicieran más eficiente su labor, pero no existe en la actualidad una unidad especializada y encargada de supervisar y evaluar el cumplimiento de esas tareas, de manera que permita corregir, replantear o modificar el rumbo de las acciones emprendidas. Por ello se propone la creación de la Auditoría de la Función de Personal, técnicamente diseñada, con funciones específicas orientadas a vigilar el cumplimiento de las normas, políticas, planes y procedimientos que en materia de personal se desarrollan en el Ministerio de Educación.-

La propuesta específica consiste en la creación de cuatro (4) unidades auditoras de la Función de Personal: una central y tres regionales o la reestructuración de la Oficina de Auditoría ya existente en la institución, en la que se incluirá la Auditoría de la Función de Personal. Su contenido es el siguiente:

- B-1 Presentación de Unidades Auditoras.-
- B-2 Alternativas de Ubicación Jerárquica.-
- B-3 Organización de la Unidad Central de Auditoría de la Función de Personal.-
- B-4 Organización de Unidades Regionales de Auditoría

de la Función de Personal.-

B-5 Reestructuración de las Oficinas de Auditoría:  
Central y Regionales ya existentes.-

B-6 Manual de Organización.-

B-7 Manual de Descripción de Puestos.-

B-8 Procedimiento Global de Auditoría de la Función  
de Personal.-

#### B-1 PRESENTACION DE UNIDADES AUDITORAS.-

La creación de las unidades auditoras propuestas se adaptará a la realidad administrativa con la que actualmente opera el Ministerio de Educación a través de la cual se divide en tres regiones.-

##### B-1.1. UBICACION GEOGRAFICA DE UNIDADES AUDITORAS PROPUESTAS.-

Para que la Auditoría de la Función de Personal en el Ministerio de Educación cumpla con su objetivo, se propone la creación de 4 unidades auditoras; una central y tres regionales las que tendrán para cumplir su función la siguiente ubicación geográfica:

- a) Unidad Central de Auditoría de la Función de Personal, tendrá su sede en la Oficina Central del Ministerio de Educación.-
- b) Unidad Regional Occidental de Auditoría de la Función de Personal; con sede en las oficinas regionales de la ciudad de Santa Ana.-

- c) Unidad Regional Central de Auditoría de la Función de Personal con sede en las oficinas regionales de la ciudad de San Salvador.-
- d) Unidad Regional Oriental de Auditoría de la Función de Personal, con sede en las oficinas Regionales de la ciudad de San Miguel.-

#### B-1.2 NIVEL JERARQUICO.-

Por el tipo de actividad que le corresponde desarrollar a la Auditoría de la Función de Personal, como apoyo a la alta dirección de la institución, en el sentido de verificar lo actuado en el área de la Función de Personal y recomendar las medidas correctivas necesarias para el buen desarrollo de la administración de los Recursos Humanos, - las unidades encargadas de desarrollarla, deben situarse - para que cumplan su función sin mayores problemas en niveles superiores, desde donde se permita asegurar que sus resultados serán satisfactorios.-

#### B-2 ALTERNATIVAS DE UBICACION JERARQUICA.-

La función que desempeña la Auditoría dentro de toda institución es eminentemente asesora a los niveles superiores, que necesitan de sus recomendaciones para mejorar la operatividad de las funciones generales que se realizan en ella.-

La Auditoría de la Función de Personal no se aparta - del anterior contexto, por lo que en la presente propuesta la ubicamos en los niveles superiores de organización del

Ministerio de Educación, estableciéndole a las unidades auditoras tres alternativas de ubicación en el sentido de que los funcionarios que decidan tengan distintas opciones donde poder elegir.-

B-2.1. ALTERNATIVA "A"

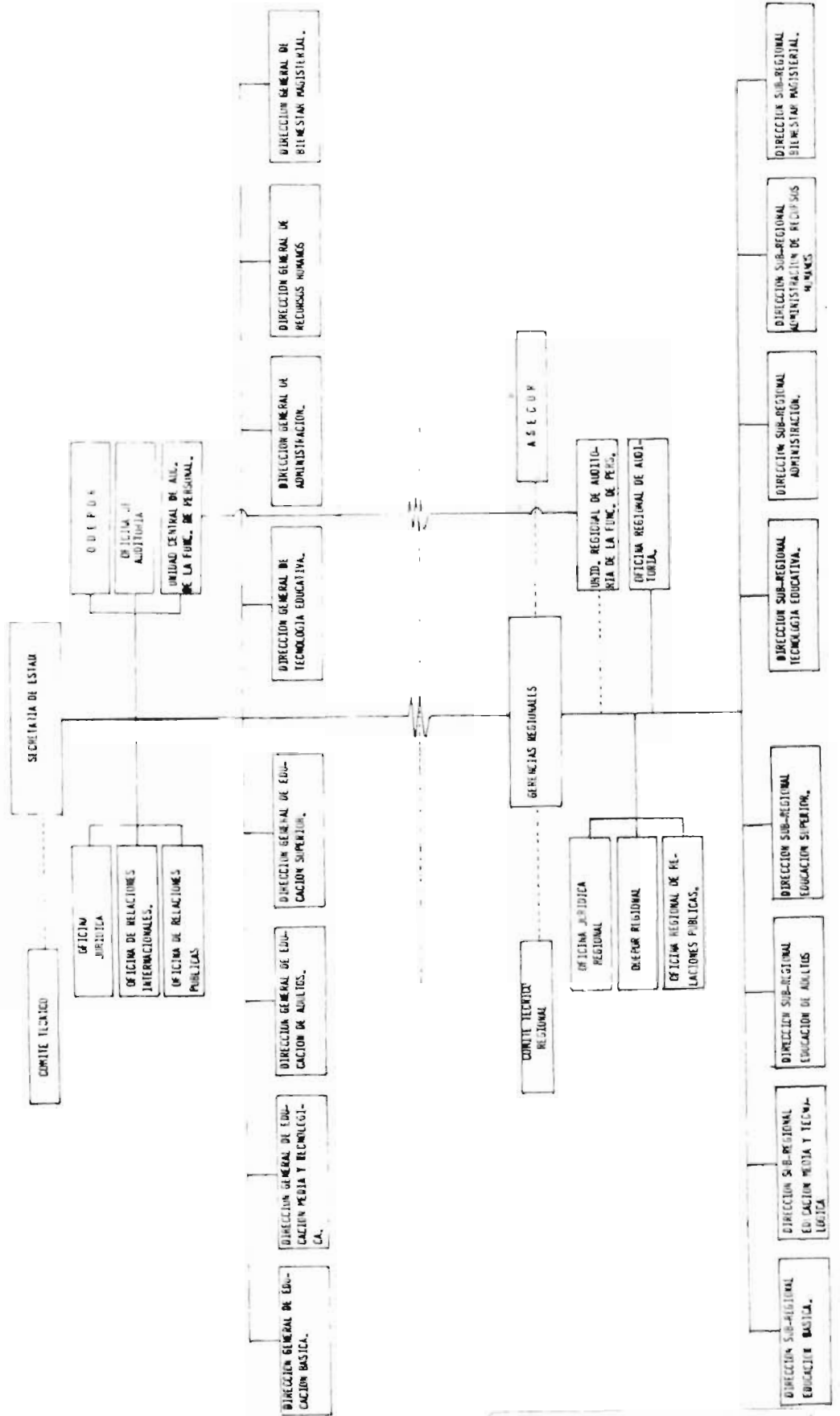
En esta alternativa proponemos la siguiente ubicación para las unidades auditoras:

- Unidad Central de Auditoría de la Función de Personal: con dependencia jerárquica directa de Secretaría de Estado y función asesora.
- Unidades Regionales de Auditoría de la Función de Personal, con dependencia jerárquica directa de la Unidad Central de Auditoría y con función de apoyo a las Gerencias Regionales.-

VENTAJAS QUE OFRECE ESTA UBICACION.

- Estarían investidas de una mayor autoridad que en cualquier otro nivel.
- Gozarían de un mayor respaldo económico y moral que en otro nivel.
- Su radio de acción en nivel descendente sería mayor.
- Por su ubicación tendrían mayor autoridad que las unidades por auditar.

ALTERNATIVA JA.: UNIDAD CENTRAL DE LA FUNCION DE PERSONAL CON DEPENDENCIA JEJARQUICA DIRECTA DE SECRETARIA DE ESTADO Y UNIDADES REGIONALES CON DEPENDENCIA DE LA UNIDAD CENTRAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL...



BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

ORGANIGRAMA VIGENTE DEL MINISTERIO DE EDUCACION EN UNDO SE ADICIONAN A NIVEL DE SECRETARIA DE ESTADO Y DE GERENCIAS REGIONALES LAS UNIDADES AUDITORIAS DE LA FUNCION DE PERSONAL.

#### DESVENTAJAS QUE OFRECE ESTA UBICACION.

- Su dependencia de Secretaría de Estado, puede dar lugar a que en determinadas circunstancias puedan ser utilizadas las Unidades auditoras hacia fines que no están orientados a los objetivos originales de su creación.
- Tardanza para comprobar algún tipo de información en casos auditados, por el hecho de tener que solicitarla a la unidad que dentro de la institución maneja las fuentes informativas del personal.

#### B- 2.2. ALTERNATIVA "B"

El nivel jerárquico propuesto para las unidades auditoras en esta alternativa es el siguiente.

- Unidad Central de Auditoría de Personal: con dependencia jerárquica directa de la Dirección General de Recursos Humanos y función asesora.
- Unidades Regionales de Auditoría de la Función de Personal: con dependencia jerárquica directa de la Unidad Central de Auditoría de la función de personal y con función de apoyo de la Dirección de Recursos Humanos Regional.

#### VENTAJAS QUE OFRECE ESTA UBICACION.

Las ventajas que ofrece esta ubicación son las siguientes:

- Por ser la Dirección General de Recursos Humanos la dependencia que dentro de la estructura del Ministerio



de Educación atiende lo relacionado con la función de personal, el hecho de crear dentro de su estructura una Unidad de Auditoría de la Función de Personal implica que siempre estará orientada hacia los objetivos originales de su creación.-

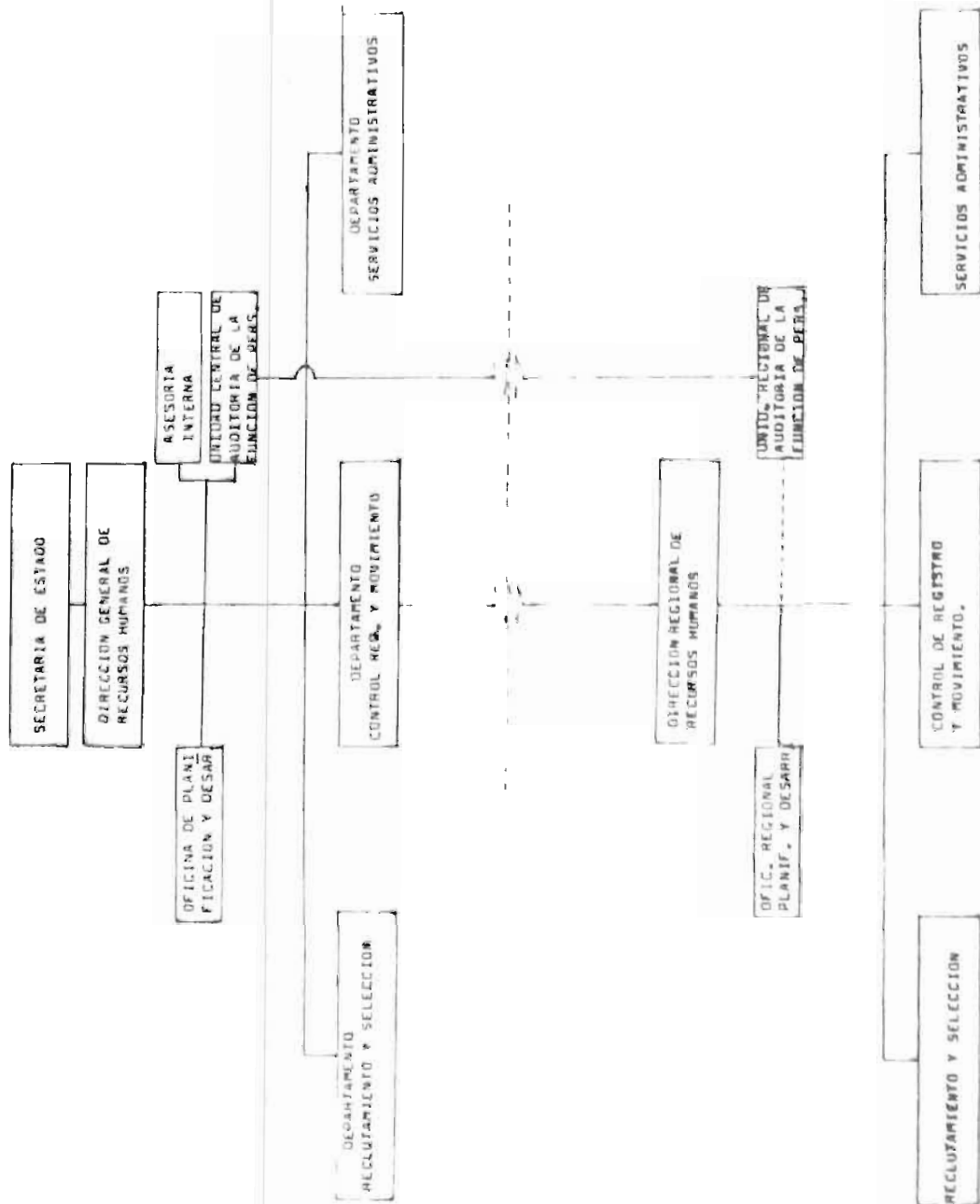
- Facilidad de comprobar algún tipo de información que se requiera en los casos auditados por el hecho de tener y manejar las fuentes informativas del personal que labora en la institución.-

Esta alternativa "B" ofrece algunas desventajas, entre ellas:

#### DESVENTAJAS QUE OFRECE ESTA UBICACION

- Su ubicación en el tercer nivel de jerarquía le disminuye autoridad en relación con la alternativa "A".
- Por su ubicación jerárquica tendría igual o menor autoridad que algunas de las unidades por auditar.-
- Su radio de acción en nivel descendente sería menor que el obtenido en la alternativa "A".

ALTERNATIVA - B - 1. UNIDAD CENTRAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL CON DEPENDENCIA DEPENDENCIA DE LA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS Y UNIDADES REGIONALES CON DEPENDENCIA DIRECTA DE LA UNIDAD CENTRAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.



ORGANIGRAMA VIGENTE DE LA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS EN DONDE SE ADICIONA A NIVEL DE DIRECCION GENERAL Y DE DIRECCION REGIONAL DE RECURSOS HUMANOS LAS UNIDADES AUDITORAS DE LA FUNCION DE PERSONAL.

### B-3 ORGANIZACION DE LA UNIDAD CENTRAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.-

La continua revisión, evaluación y mejora de las áreas de la función de personal necesita de una atención especial ya que de ello depende la actitud positiva del empleado hacia la institución y el evitar en lo posible situaciones anormales. En espera de lograr lo anterior la Unidad Central, de Auditoría de la Función de Personal, está organizada de la siguiente manera:

#### B-3.1. OBJETIVOS.-

La creación de la Unidad Central de Auditoría de la Función de Personal, tiene por finalidad la obtención de los siguientes objetivos:

##### OBJETIVO GENERAL.-

Controlar el funcionamiento de las distintas dependencias de la institución en lo referente a la administración de la Función de Personal, para garantizar el uso racional del recurso humano asignado al Ramo.

##### OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

- Determinar la efectividad con que se realizan las labores de la institución.-
- Lograr que se maneje con discreción la información obtenida.-

- Detectar problemas que obstaculicen la eficiencia en el manejo de personal que labora en la institución, para luego proponer las medidas correctivas necesarias .-
- Lograr la realización de las auditorías planificadas.-
- Conocer el desenvolvimiento laboral y de conducta de los empleados.-
- Lograr realizar la auditoría de la Función de Personal con elementos idóneos.-
- Proporcionar el apoyo a las autoridades superiores, estableciéndoles opciones de solución que les facilite la toma de decisiones.-

#### B-3.2. POLITICAS.-

- Planificar las Auditorías de la Función de Personal de tal forma que sean realizadas periódicamente.-
- Manejar con discreción la información recabada.-
- Las sanciones disciplinarias derivadas de las auditorías de la Función de Personal, deberán estar sujetas al marco legal establecido por leyes, reglamentos etc.-
- Los informes de Auditoría de la Función de Personal deben contener todos los elementos que faciliten la

toma de decisiones.-

- La auditoría de la Función de Personal debe ser plnificada y realizada por elementos idóneos que garanticen la calidad y seriedad en el estudio realizado.
- Controlar las actividades específicas que desarrollan los empleados del Ministerio de Educación.-

### B-3.3. ORGANIZACION INTERNA. \_\_

#### UNIDAD CENTRAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.-

Encargada de:

Planificar, organizar, dirigir y controlar todas aquellas actividades tendientes a realizar la Auditoría de la Función de Personal, en las distintas unidades que forman la institución verificando la forma en que tal función se desarrolla en cada una de ellas.-

#### TRAMITACION LEGAL.-

Encargada de:

Apoyar a la jefatura emitiendo opiniones y dictámenes de orden jurídico en casos auditados.-

#### CONTROL DE AREAS DE PERSONAL AUDITADAS.

Encargada de:

Apoyar a nivel institucional el Plan de Auditoría del

personal que en ella labora.-

ESTUDIO.

Encargada de:

Planificar,organizar,dirigir y controlar los programas de Auditoría de la Función de Personal,que se realicen en la institución.-

AUDITORIA -

Encargada de:

Obtener la información que se necesita para la elaboración de informes de Auditoría de la Función de Personal.

CONTRATACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.-

Encargada de:

Verificar la realización de programas de personal referidos a: Reclutamiento, Selección, Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.-

SUELDOS Y SALARIOS

Encargada de:

Verificar la realización de programas de personal referidos a: Sueldos y Salarios.-

CONTROL Y MOVILIDAD DE PERSONAL.

Encargada de:

Verificar la realización de programas de personal referidos a: Control y Movilidad.-

RELACIONES Y PROTECCION LABORAL.-

Encargada de:

Verificar la realización de programas de personal referido a: Comunicación, Moral, Higiene y Seguridad empresarial.-

ELABORACION DE PROGRAMAS.-

Encargada de:

Proporcionar programas de Auditoría referidos a las áreas de personal.

CONTROL DE PROGRAMAS.-

Encargada de:

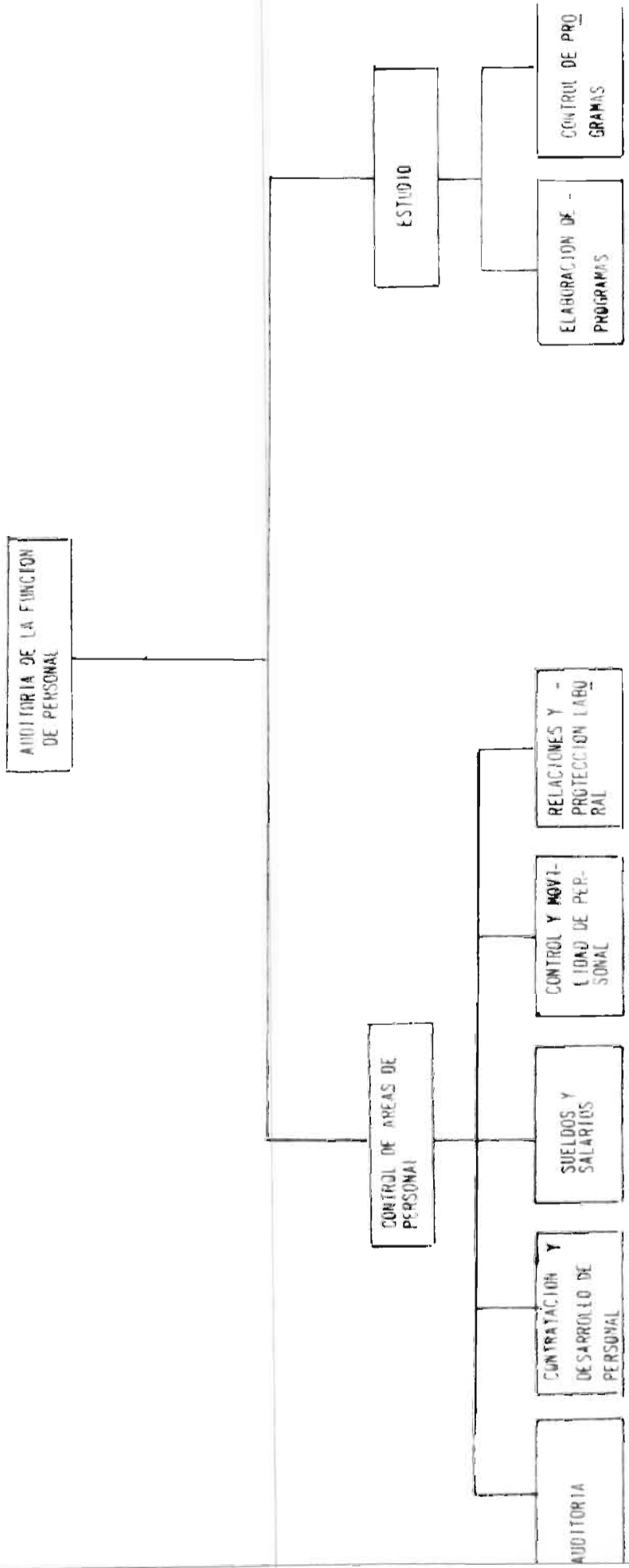
Evaluar los programas diseñados por la unidad.-

La estructura propuesta para las Unidades Auditoras de la Función de Personal, consta de tres (3) áreas:

- Area Jurídica : (Tramitación Legal)
- Area Operativa : (Control de Areas de Personal)
- Area Técnica : (Estudio)

Las subdivisiones que se presentan en Control de áreas de Personal, obedecen al principio de la división del tra-

F-5 ORGANIGRAMA INTERNO PROPUESTO PARA LAS UNIDADES AUDITORAS.-





bajo; por cuanto en auditoría, estarán los empleados encargados de recopilar en las unidades que forman la institución la información necesaria y de carácter global o general de la función de personal, que servirá para los informes que serán elaborados por empleados especializados en cada una de las áreas de la Función de Personal y que estarán distribuidos en las subdivisiones propuestas, de la siguiente manera:

Subdivisiones de control - de Areas de Personal.-	Areas de personal que contiene.-
- Contratación y Desarrollo de Personal.-	- Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo.-
- Sueldos y Salarios.-	- Sueldos y Salarios.-
- Control y Movilidad de Personal.-	- Control y Movilidad.-
- Relaciones y Protección Laboral.-	- Moral, Comunicación, Higiene y seguridad.-

Los que laboren en estas cuatro subdivisiones, serán los encargados de producir los informes de Auditoría de la Función de Personal en el área que tengan asignada, quienes además podrán visitar personalmente las instituciones para verificar en la práctica lo informado o para auditar por su cuenta el área de personal que le corresponde atender.-

Las subdivisiones que se presentan en el área técnica;

también obedecen al mismo principio de la división de trabajo; por cuanto en elaboración de programas, se crearán los programas de Auditoría de la Función de Personal, mientras que en Control de Programas, se evaluarán teóricamente los programas de Auditoría de la Función de Personal diseñados, sus guías de trabajo, y se les establecerán las pruebas previas a su implementación para verificar su confiabilidad.-

Las anteriores observaciones, justifican la creación de las subdivisiones propuestas, dentro de la estructura interna de las Unidades Auditoras de la Función de Personal.-

#### B-3.4. FUNCIONES GENERALES.-

- Proporcionar a la Oficina de Planificación y Organización (ODEPOR) del Ministerio de Educación el Plan Operativo de Auditoría de la Función de Personal, a efecto que sea tomado en cuenta en el Plan General de la Institución.-
- Planificar, organizar, dirigir y controlar en base al Plan General de la Institución, la Auditoría de la Función de Personal que se realizará en las oficinas centrales y en las regiones.-
- Revisar y analizar los informes de los casos no resueltos en las regiones.-
- Revisar los informes que las unidades regionales remitan conteniendo detalles sobre casos resueltos.-

- Analizar los informes relacionados con las renovaciones de contratos de servicios profesionales o técnicos, nombramientos por jornal, a fin de detectar posibles alteraciones o continuidad de los programas.-
- Verificar la legalidad de los cobros de salarios.-
- Proporcionar información a la Dirección General de Recursos Humanos acerca de las deficiencias que se encuentren en lo referente a la administración de personal y proponerle soluciones para evitarlas.

#### B-3.5. RECURSOS.-

Establecida la organización de la unidad central de Auditoría de la Función de Personal, es necesario proporcionarle los recursos humanos, financieros y técnicos para que desarrolle su labor, por lo que proponemos lo siguiente:

##### B-3.5.1. RECURSOS HUMANOS.-

La unidad central deberá contar con el siguiente Personal:

- Un jefe de la unidad.-
- Un encargado de tramitación legal.-
- Un jefe de control de áreas de personal auditadas.-
- Un jefe de estudio.-
- Dos auditores.-
- Cuatro analistas de área de personal auditadas.-
- Un encargado de elaboración de programas.-
- Un encargado de control de programas.-

- Una secretaria.-
- Un ordenanza.-

Este personal, además de cumplir con los requisitos -- normalmente exigidos para un puesto, deberá cumplir con las especificaciones que se detallan en el manual de descrip--- ción de puestos.- (pág. 172).-

#### B-3.5.2. RECURSOS MATERIALES.-

La unidad necesita para operar que se le asigne los si guientes recursos materiales:

##### INSTALACIONES FISICAS.-

La unidad central de auditoría de la función de perso- nal deberá contar con un local que cubra un área de 70 mts. cuadrados; donde alojará el recurso humano, maquinaria y e- quipo que se le asigne. Tal instalación debe reunir además las condiciones favorables en las que el personal pueda la- borar sin mayores problemas, entre ellas:

- Temperatura adecuada, limpieza permanente, ventila- ción suficiente, etc.

##### MAQUINARIA Y EQUIPO.-

Para que el recurso humano pueda operar, se necesitará la siguiente maquinaria y equipo:

- Un escritorio ejecutivo.-
- Una silla giratoria ejecutiva.-

- Tres sillas para recepción de visitas.-
- Una máquina de escribir.-
- Una mesa para máquina de escribir.-
- Diez escritorios tipo secretarial.-
- Diez sillas giratorias tipo secretarial.-
- Una mesa de trabajo para cuatro personas.-
- Cuatro sillas.-
- Un archivador de cuatro gavetas.-
- Un enfriador de agua.-
- Seis papeleras.-

#### FINANCIEROS.-

Deberá proveerse a la unidad de los recursos financieros necesarios para cubrir:

- Sueldos de los empleados: debido a la situación presupuestaria por la que atraviesa el Ministerio de Educación, la cual no da margen para crear nuevos salarios, deberán ser trasladados sueldos de plazas -- vacantes que estén en otros programas presupuesta--- rios al de la unidad creada.-

- Material de oficina
- Transporte
- Viáticos

Ver Proyección Financiera en Plan de Implementación  
Pág. 201 .-

#### B-3.5.3. RECURSOS TECNICOS.-

La cobertura de un trabajo técnico por parte de la Uni

dad Central de Auditoría de la Función de Personal, está su-  
peditada a que cuente con los siguientes elementos:

- Una estructura organizativa definida a través de la cual los empleados conozcan la jerarquía que posee la unidad y sus niveles o líneas de autoridad (en este trabajo se propone la estructura organizativa de la unidad).-
- Manuales que contengan información completa relacionada con el funcionamiento de la organización de la unidad (en este trabajo se han diseñado los manuales de organización y el de descripción de puestos).-
- Un manual de procedimientos a través del cual se señalen la serie de actividades concatenadas que deberán realizarse con el propósito de alcanzar los objetivos previamente propuestos (en este trabajo se propone un procedimiento global para auditar).-
- Diseños de informes, reportes y formularios uniformes para todas las Unidades Auditoras.-

#### B-4 ORGANIZACION DE LAS UNIDADES REGIONALES DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.-

La organización de las unidades regionales de Auditoría de la Función de Personal deben responder a la necesidad existente por controlar el hacer de las dependencias administrativas y educativas que funcionan en las regiones en lo referente a la administración de personal. Para ello se propone la siguiente organización que es el reflejo de la u

nidad central.

#### B-4.1. OBJETIVOS.

La creación de las unidades regionales de Auditoría - de la Función de Personal persigue la consecución de los siguientes objetivos:

##### OBJETIVO GENERAL.

Controlar el funcionamiento de las distintas unidades administrativas y educativas, ubicadas en las regiones respectivas, en lo referente a la administración de personal, para garantizar el uso racional del recurso humano asignado a ellas.

##### OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Implementar la auditoría de la Función de Personal tendiente a controlar la conducta laboral de los empleados que trabajan para el Ministerio de Educación.
- Lograr la realización de las auditorías planificadas para la región.
- Apoyar a la Unidad Central de Auditoría de la Función de Personal con la información recabada.
- Proporcionar apoyo a la Unidad Central estableciéndole opciones de solución que faciliten la toma de decisión sobre casos auditados.

- Determinar la efectividad con que se realizan las labores en las unidades docentes y administrativas correspondientes a la región.
- Detectar problemas que obstaculicen la eficiencia en el manejo del personal que labora en la institución, para luego proponer las medidas correctivas necesarias.
- Lograr que la información obtenida sea tratada con discreción.
- Atender solicitud de casos relacionados con la función de personal que hayan sido denunciados a las Gerencias Regionales.

#### B- 4.2 POLITICAS.

- Realizar la auditoría de la Función de Personal cumpliendo la periodicidad con que se haya planificado.
- Manejar con discreción la información recabada en las unidades auditadas.
- Recopilar información completa y clara en las unidades auditadas, que detalle la realidad de cada caso estudiado.
- Recomendar sanciones disciplinarias derivadas de las auditorías de la Función de Personal, sujetas al marco legal establecido por leyes, reglamentos, etc.



- La Auditoría de la Función de Personal debe ser ejecutada por personas idóneas en la materia. que puedan garantizar calidad y seriedad en el estudio realizado.-

#### B-4.3.. ORGANIZACION INTERNA.-

Para la realización de lo planeado y en base a que en las regiones se repiten las estructuras en pequeño de la administración central, las unidades regionales de Auditoría de la Función de personal estarán organizadas de la siguiente manera:

##### UNIDAD REGIONAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.-

Encargada de:

Planificar, organizar, dirigir ~~y controlar~~ la Auditoría de la Función de Personal que se llevará a cabo en la región respectiva.-

##### CONTROL DE AREAS DE PERSONAL AUDITADAS.-

Encargada de:

Ejecutar a nivel regional el Plan de Auditoría de la -  
Función de Personal.-

ESTUDIO.-

Encargada de:

Planificar, organizar, dirigir y controlar programas -  
de Auditoría de la Función de Personal que se llevan a cabo  
en la región:

AUDITORIA.-

Encargada de:

Recoger en las distintas unidades educativas y administr  
trativas que forman la región, la información que se necesii  
ta para: alimentar el sistema de Auditoría y elaborar los -  
informes correspondientes.-

CONTRATACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.-

Encargada de:

Verificar la realización de programas de personal que  
sobre reclutamiento, selección, adiestramiento, capacita--  
ción y desarrollo, se estén ejecutando en la región.-

SUELDOS Y SALARIOS.-

Encargada de:

Verificar la realización de programas de personal que sobre sueldos y salarios, se estén desarrollando en la región.-

CONTROL Y MOVILIDAD DE PERSONAL.-

Encargada de:

Verificar la realización de programas de personal que sobre control y movilidad, se estén desarrollando en la región.-

RELACIONES Y PROTECCION LABORAL.-

Encargada de:

Verificar la realización de programas de personal que sobre: moral, comunicación, higiene y seguridad empresarial se estén desarrollando en la región.-

ELABORACION DE PROGRAMAS.-

Encargada de:

Proporcionar y adaptar programas de auditoría referidos a las áreas de personal.-

CONTROL DE PROGRAMAS.-

Encargada de:

Evaluar los programas que diseñe y adapte la unidad regional.-

#### B-4.4. FUNCIONES GENERALES.-

- Planificar, organizar, dirigir y controlar en base al plan elaborado por la unidad central, adecuado a la región, la Auditoría de la Función de Personal -- que se ejecutará en las unidades que la conforman.-
- Proporcionar a la unidad central de Auditoría de la Función de Personal la información que facilite la elaboración del Plan Operativo Institucional (P.O.I) del Ministerio de Educación.-
- Informar mensualmente a la unidad central sobre los casos resueltos en la región, conteniendo generalidades de cada uno de ellas y su resolución respectiva.-
- Elaborar informes que reflejen la situación real de la aplicación de sistemas de trabajo utilizados en las instituciones auditadas.-
- Verificar la legalidad en el cobro de los salarios de personal docente y administrativo que laboran en las distintas unidades de la región.-
- Recopilar información acerca de las renovaciones de contrato y nombramiento por jornal.-

#### B-4.5. RECURSOS.-

Creadas y organizadas, las unidades regionales necesitan para su operatividad de los recursos siguientes:

##### B-4.5.1. RECURSOS HUMANOS.-

La unidad regional central deberá contar con el siguiente elemento humano:

- Un jefe de la unidad.-
- Un encargado de tramitación legal.-
- Un jefe de control de áreas de personal auditadas.-
- Un jefe de estudio.-
- Seis auditores.-
- Cuatro analistas de áreas de personal auditadas.-
- Un encargado de elaboración de programas.-
- Un encargado de control de programas.-
- Una secretaria.-
- Un ordenanza.-

La unidad regional occidental deberá contar con el elemento humano:

- Un jefe de la unidad.-
- Un encargado de tramitación legal.-
- Un jefe de control de áreas de personal auditadas.-
- Un jefe de estudio.-
- Tres auditores.-
- Cuatro analistas de áreas de personal auditadas.-
- Un encargado de elaboración de programas.-
- Un encargado de control de programas.-

- Una secretaria.-
- Un ordenanza.-

La Unidad regional oriental, deberá contar con el siguiente elemento humano:

- Un jefe de la unidad.-
- Un encargado de tramitación legal.-
- Un jefe de control de áreas de personal auditadas.-
- Un jefe de estudio.-
- Cuatro auditores.-
- Cuatro analistas de áreas de personal auditadas.-
- Un encargado de elaboración de programas.-
- Un encargado de control de programas.-
- Una secretaria.-
- Un ordenanza.-

El número de Auditores en cada unidad regional se ha determinado relacionando días laborables, con el número de Unidades del Ministerio de Educación existentes en cada región.-

Según datos proporcionados por el centro de cómputo -- del Ministerio de Educación, el número de unidades existentes por regiones, son las siguientes:

Región Central	:	2,150
Región Occidental	:	800
Región Oriental	:	850

Tomando 240, como el número de días laborables, cantidad encontrada al restar al año calendario: los días feriados, los sábados y los domingos, se tienen completos los da

tos para establecer la siguiente relación:

REGION CENTRAL.-

Al dividir el número de unidades dos mil ciento cincuenta (2150) entre el número de días laborables tenemos:

$$2150 \div 240 = 8.95 \approx 9 \quad \text{son nueve las}$$

unidades que hay que auditar diariamente.-

Asignándole tres (3) instituciones a cada auditor, se necesitan tres para que auditen una vez en el año el total de unidades de la región; por lo que si el mínimo de visitas anuales a cada institución será de dos, se requerirá de seis (6) auditores, que es la cantidad propuesta dentro del recurso humano de la unidad regional central.-

REGION OCCIDENTAL.-

Al dividir el número de unidades ocho cientos (800) entre el número de días laborables tenemos:

$$800 \div 240 = 3.33 \approx 3 \quad \text{son tres las u-}$$

nidades que hay que auditar diariamente.-

Asignándole dos instituciones a cada auditor, se requerirá de tres auditores para que se realicen las dos visitas

anuales propuestas.-

REGION ORIENTAL.-

Al dividir el número de unidades ocho cientos cincuenta (850), entre el número de días laborables tenemos:

$$850 \div 240 = 3.54 \approx 4 \quad \text{son cuatro --}$$

las unidades que hay que auditar diariamente.-

Asignándole dos instituciones a cada auditor se requerirá de cuatro auditores para que se realicen las dos visitas anuales que se pretenden realizar a cada institución.-

#### B-4.5.2. RECURSOS MATERIALES.-

El apoyo en cuanto a recursos materiales que deben poseer las unidades regionales es el siguiente:

##### -INSTALACIONES FISICAS.-

Las unidades regionales de Auditoría de la Función de Personal, deberán contar con las instalaciones físicas que reúnan las condiciones en que sus empleados puedan laborar favorablemente.-

De acuerdo al recurso humano, maquinaria y equipo propuesto para cada unidad regional, se recomienda el siguiente



te espacio físico para alojarlas:

-Unidad Regional Occidental	70 mts <sup>2</sup>
-Unidad Regional Central	73 mts <sup>2</sup>
-Unidad Regional Oriental	70 mts <sup>2</sup>

El desgloce de estas áreas se detalla en el plan de implementación (Capítulo IV) del presente trabajo, Pág.201.-

#### -MAQUINARIA Y EQUIPO.-

Dependiendo del recurso humano que se ha propuesto asignársele a cada unidad regional, la maquinaria y equipo en cada una de ellas sería el siguiente:

#### UNIDAD REGIONAL CENTRAL.-

- Un escritorio ejecutivo.-
- Una silla giratoria ejecutiva.-
- Tres sillas para recepción de visitas.-
- Una máquina de escribir.-
- Una mesa para máquina de escribir.-
- Diez escritorios tipo secretarial.-
- Diez sillas giratorias tipo secretarial.-
- Una mesa de trabajo para ocho personas.-
- Ocho sillas.-
- Un archivador de 4 gavetas.-
- Un enfriador de agua.-
- Siete papeleras.-

UNIDAD REGIONAL OCCIDENTAL.-

- Un escritorio ejecutivo.-
- Una silla giratoria ejecutiva.-
- Tres sillas para recepción de visitas.-
- Una máquina de escribir.-
- Una mesa para máquina de escribir.-
- Diez escritorios tipo secretarial.-
- Diez sillas giratorias tipo secretarial.-
- Una mesa de trabajo para seis personas.-
- Seis sillas.-
- Un archivador de 4 gavetas.-
- Un enfriador de agua.-
- Seis papeleras.-

UNIDAD REGIONAL ORIENTAL.-

- Un escritorio ejecutivo.-
- Una silla giratoria ejecutiva.-
- Tres sillas para recepción de visitas.-
- Una máquina de escribir.-
- Una mesa para máquina de escribir.-
- Diez escritorios tipo secretarial.-
- Diez sillas giratorias tipo secretarial.-
- Una mesa de trabajo para seis personas.-
- Seis sillas.-
- Un archivador de 4 gavetas.-
- Un enfriador de agua.-
- Seis papeleras.-

-FINANCIEROS.-

Deberá proveerse a las unidades regionales de los recursos financieros que les permitan solventar los gastos en:

- Sueldos de personal: Por problemas de tipo presupuestario que se dan en la actualidad, los sueldos del personal que laborará en las unidades auditoras regionales serán obtenidos trasladándolos de plazas vacantes que estén en otros programas presupuestarios, al de las unidades.-

- Material de oficina.-

- Transporte.-

- Viáticos.-

Ver Proyección financiera en Plan de Implementación, -  
pág. 201.-

B-4.5.3. RECURSOS TECNICOS.-

Los manuales de organización, de procedimientos, de descripción de puestos y todos aquellos documentos técnicos que elabore la unidad central de Auditoría de la Función de Personal, deberán ser utilizados como guías de trabajo por las unidades regionales.-

B-5. REESTRUCTURACION DE LAS OFICINAS DE AUDITORIA CENTRAL Y REGIONALES YA EXISTENTES.-

Existiendo dentro de la estructura del Ministerio de Educación, las oficinas de auditoría, se propone crear dentro de la organización de ellas, el Departamento de Auditoría de la Función de Personal para que desarrolle tal actividad, a nivel central como regional.-

B-5.1. UBICACION GEOGRAFICA Y NIVEL JERARQUICO DE LOS DEPARTAMENTOS DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.-

Como las oficinas de auditoría ya existen dentro de la estructura del Ministerio de Educación, la ubicación geográfica y nivel jerárquico de los Departamentos propuestos a crearse dentro de ellas, quedarían de la siguiente manera:

- Departamento Central de Auditoría de la Función de Personal, con sede en la Oficina Central del Ministerio de Educación y con dependencia jerárquica directa de la Jefatura de la Oficina de Auditoría.-
- Departamentos Regionales de Auditoría de la Función de Personal, con sede en oficinas Regionales de Santa Ana, San Salvador y San Miguel; con dependencia jerárquica directa de las Jefaturas de las Oficinas Regionales de Auditoría.-

VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE OFRECE LA UBICACION DE LOS DEPARTAMENTOS DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL AL FORMAR PARTE DE LAS OFICINAS DE AUDITORIA.-

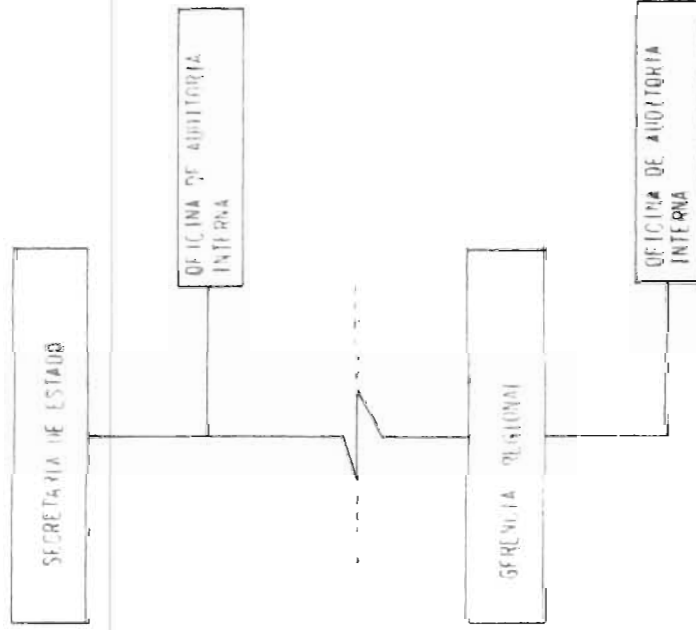
VENTAJAS.-

- Por ser las Oficinas de Auditoría, unidades asesoras, están ubicadas en los niveles superiores de la organización del Ministerio de Educación, por lo que al estar los Departamentos de Auditoría de la Función de Personal organizados dentro de ellas, tendrán la autoridad que les facilite auditar en todos los niveles de la institución.-
- Permite racionalizar, tanto recursos humanos como materiales, por el hecho de crearlos dentro de unidades ya formadas, que por lo tanto poseen recursos que deben servir de base para el arranque de la nueva actividad.-

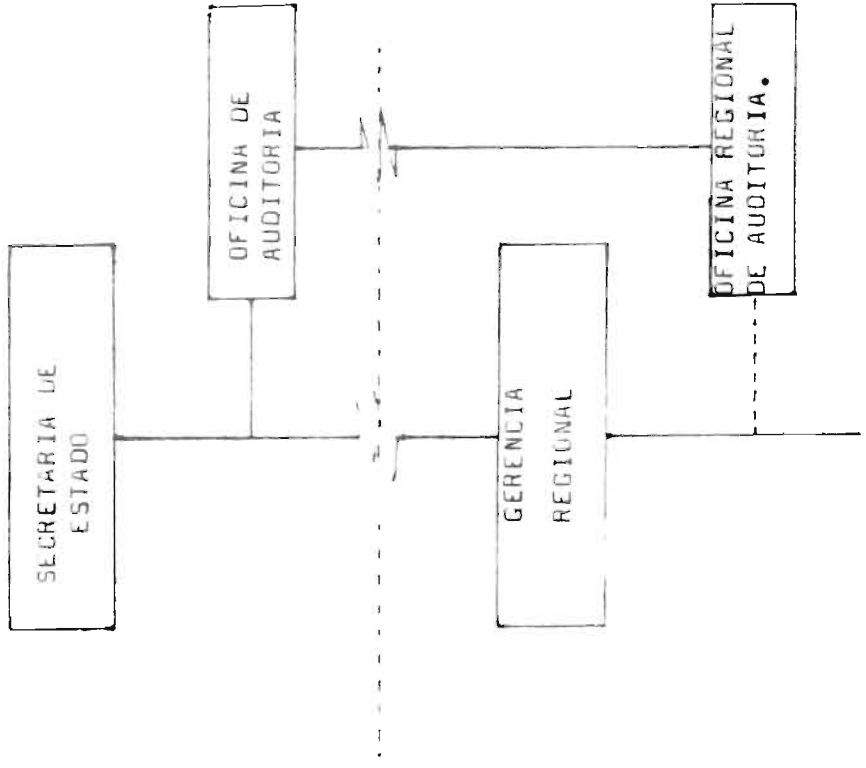
DESVENTAJAS.-

- Las decisiones a tomarse en lo referente a la Auditoría de la Función de Personal estarán supeditadas a la resolución de un auditor general (Jefe de la Oficina de Auditoría) quien estará en la mayor parte de los casos fuera de la técnica de la administración de personal.-
- Por estar ubicados dentro de Oficinas de Auditoría interna, pueden asignárseles funciones que no les co

F-6  
DEPENDENCIA JERARQUICA DE LA OFICINA DE AUDITORIA  
DEL MINISTERIO DE EDUCACION.-



DEPENDENCIA JERARQUICA PROPUESTA PARA LAS OFICINAS DE AUDITORIA  
DEL MINISTERIO DE EDUCACION.



rresponden.-

#### B-5.2. ORGANIZACION INTERNA DE LAS OFICINAS DE AUDITORIA.-

Las oficinas de Auditoría Central y Regionales, formadas en el Ministerio de Educación, son las encargadas de garantizar la legalidad y el uso racional de los recursos, el patrimonio institucional y los fondos propios de los centros educativos. Actualmente se encuentran formadas por los siguientes Departamentos:

##### DEPARTAMENTO FINANCIERO.-

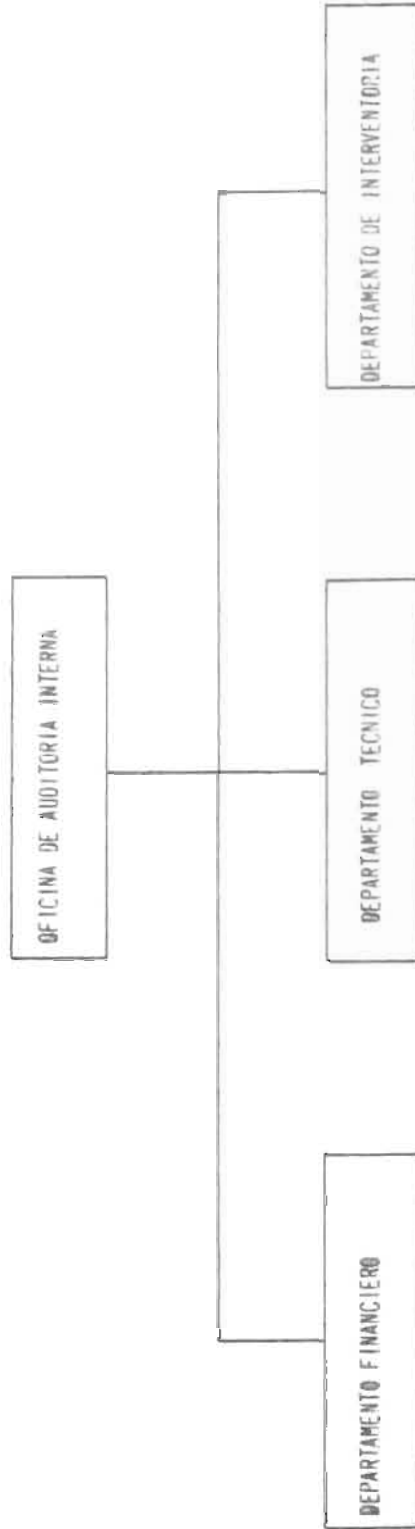
Encargado del control de fondos fiscales, control de fondos de padres de familia y control de préstamos y donaciones.-

##### DEPARTAMENTO TECNICO.-

Encargado de controlar, evaluar y avalar todas las obras civiles de reconstrucción y mantenimiento escolar; además controla y supervisa los procesos referidos a toda la información que a través de los servicios de procesamiento de datos, puedan ser registrados en los departamentos de Procesamiento de Datos y Microfilm.-



F-7 ORGANIZACION INTERNA DE LAS OFICINAS DE AUDITORIA.-



DEPARTAMENTO DE INTERVENTORIA.-

Encargado de la revisión de planillas de salarios y --  
fondo circulante.-

CREACION PROPUESTA.-

A la anterior estructura a la Oficina de Auditoría for-  
madas en el Ministerio de Educación (Central y Regionales),  
se propone crearles un Departamento de Auditoría de la Fun-  
ción de Personal, que se encargue de verificar la forma en  
que se desarrolla, en las distintas unidades que forman la  
institución, la función de personal.-

La organización del Departamento propuesto en cada ofi-  
cina auditora es la que presenta el organigrama F. 8 Pág. -  
150 .-

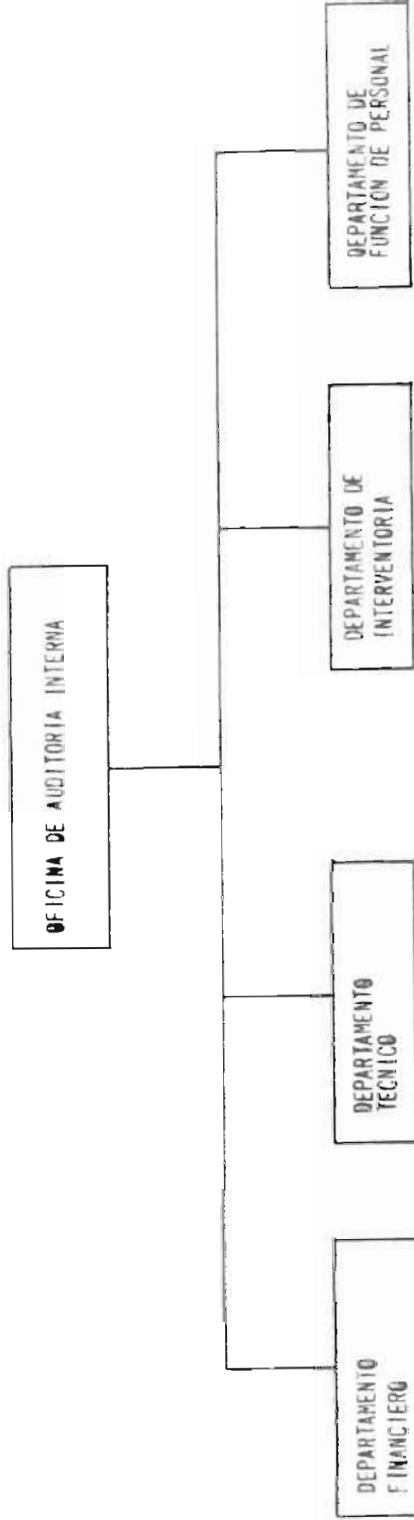
B-5.3. Para que los departamentos de la Auditoría de  
la Función de Personal propuestas puedan cumplir su función  
necesitan de los recursos siguientes:

Recursos Humanos.-

Cada departamento de Auditoría de la Función de Perso-  
nal, deberá contar con el siguiente personal:

- Un jefe del departamento.-
- Un encargado de tramitación legal.-
- Un jefe de estudio.-

CREACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA DE LA  
FUNCION DE PERSONAL DENTRO DE LAS OFICINAS DE  
AUDITORIAS, YA EXISTENTES EN EL MINISTERIO DE  
EDUCACION .-



- Un jefe de control de áreas de personal auditadas.-
- Cuatro analistas de áreas de personal auditadas.-
- Cuatro auditores.-
- Un encargado de elaboración de programas.-
- Un encargado de control de programas.-
- Una secretaria.-

#### Recursos Materiales.-

Los recursos materiales con que debe contar cada Departamento de Auditoría de la Función de Personal propuesto son los siguientes:

##### Instalaciones Físicas.-

Deberán adecuarse a las instalaciones que actualmente poseen las oficinas de auditoría, utilizando de ellas un área mínima de 40 mts<sup>2</sup>.

##### Maquinaria y Equipo.-

Para que el recurso humano pueda operar se necesitará que cada Departamento de Auditoría de la Función de Personal posea la siguiente maquinaria y equipo:

- Once escritorios tipo secretarial.-
- Once sillas giratorias tipo secretarial.-
- Una máquina de escribir.-
- Una mesa para máquina de escribir.-
- Un archivador de 4 gavetas.-
- Seis papeleras.-

Financieros.-

Deberá proveerse a los Departamentos de Auditoría de la Función de Personal propuestos los recursos financieros necesarios para cubrir:

- Sueldos de los empleados.-
- Material de oficina.-
- Transporte.-
- Viáticos.-

Recursos Técnicos.-

El conjunto de manuales: de organización, de procedimientos, de descripción de puestos y demás documentos técnicos que se relacionen con su área constituye el apoyo que necesitan los Departamentos propuestos.

ALTERNATIVA ELEGIDA

Analizadas las ventajas y desventajas de las alternativas propuestas, se recomienda implementar la alternativa referida a reestructurar las Oficinas de Auditoría ya existentes, por las siguientes razones:

- Evitar la creación de una nueva unidad independiente, que incrementaría el radio de control de Secretaría de Estado.
- Aprovechar los recursos que ya poseen las Oficinas de Auditoría existentes, reduciendo los costos de implementación de los nuevos Departamentos propuestos si es que tal logro se obtiene.
- Ubicar en una sola unidad todo lo relacionado con Auditoría.
- Se logra para la Auditoría de la Función de Personal el nivel jerárquico que le proporciona la autoridad necesaria para la ejecución de sus funciones!
- Posibilidad de un mayor apoyo económico y moral de parte de Secretaría de Estado.

B-6    MANUAL DE ORGANIZACION DE LA UNIDAD  
CENTRAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION  
DE PERSONAL DEL MINISTERIO DE    -  
EDUCACION.

### OBJETIVOS DEL MANUAL

- Servir de guía en la ejecución de las labores que se realicen en el campo de la Auditoría de Personal.-
- Servir como medio de consulta a las personas que laboren en las unidades auditoras, así como para otros empleados que por diversas circunstancias requieran de su información.-
- Dar a conocer los objetivos, funciones y niveles de autoridad de cada una de las dependencias que integran las unidades auditoras.-
- Señalar el radio de acción que le corresponde a cada una de las dependencias integrantes de las distintas unidades auditoras.-

### AMBITO DE APLICACION

El presente manual, tendrá como área de aplicación todas las dependencias que conforman las cuatro unidades auditoras propuestas.-

### INSTRUCCIONES PARA USO DEL MANUAL

- Se hace necesario revisar su contenido continuamente a fin de mantenerlo actualizado.-



- El personal que labore en las unidades auditoras debe conocerlo e interpretarlo adecuadamente.-
- Los lineamientos establecidos en su contenido deben ser respetados por las personas que hagan uso de él.-

ORGANIZACION INTERNA, OBJETIVOS Y  
FUNCIONES DE UNIDADES AUDITORAS -  
DE LA FUNCION DE PERSONAL.-

I- NATURALEZA APOYO

II- DEPENDENCIA JERARQUICA O RECTA SECRETARIA DE ESTADO

III- OBJETIVO Controlar y evaluar el funcionamiento de las distintas dependencias, de la institución, en lo referente a la administración de personal, para garantizar el uso racional de los recursos asignados al Ramo.-

IV- FUNCIONES

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones de la unidad, referente a la Auditoría de la Función de Personal.-
- Colaborar con las dependencias de la organización, en la elaboración, revisión, ajuste e implantación de formularios, manuales de procedimientos y reglamentos de trabajo que regulen las acciones de personal.-
- Investigar si existen programas de reclutamiento y selección de personal y comprobar si los procedimientos utilizados para llevar a cabo tales actividades están de acuerdo a dichos programas.-
- Verificar la existencia y la forma en que se realizan las actividades relacionadas con los programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo.-
- Comprobar si las actividades desarrolladas con relación a la rotación y promoción de personal se hacen conforme a lo establecido en los respectivos programas.-
- Verificar que las transferencias, ascensos y degradaciones de personal se hagan de acuerdo a programas de movilidad de perso-

VIGENCIA.

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

nal establecido.-

- Comprobar la existencia y desarrollo de programas de higiene y seguridad institucional.-
- Verificar si la asignación del salario que devenga el personal es el que realmente les corresponde según clase y categoría especificado en la ley de salarios.-
- Investigar la existencia de programas y el desarrollo de actividades sobre control de eficiencia, puntualidad y producción.-
- Verificar que se cumplan las normas que en cuanto a Recurso Humano emanan de la Secretaría de Estado y de la Dirección General de Administración de Recursos Humanos.-

I- NATURALEZA EJECUTORA

II- DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA JEFATURA DE UNIDAD CENTRAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL

III- OBJETIVO Lograr que se ejecute a nivel institucional el Plan de Auditoría de la Función de Personal.-

IV- FUNCIONES

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del -- Plan de Auditoría.-
- Emitir lineamientos y comprobar su utilización en la ejecución de la auditoría.-
- Supervisar la ejecución del Plan de Auditoría a realizarse en las regiones.-
- Elaborar informe general, integrando reportes parciales de áreas de personal auditadas.-
- Comprobar que la información presentada por el auditor sea --- respaldada por documentos probatorios cuando el caso lo amerite

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

## ESTUDIO

I- NATURALEZA EJECUTORA

II- DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA JEFE DE UNIDAD CENTRAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL

III- OBJETIVO Contribuir al logro de la auditoría de personal mediante la planificación, organización y control de programas.

IV- FUNCIONES

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades a desarrollarse en el área técnica de la auditoría.-
- Proponer al jefe de la unidad, los planes y proyectos relacionados con los programas de Auditoría de la Función de Personal.-
- Programar la ejecución de las auditorías.-
- Establecer los lineamientos que regirán las auditorías.
- Elaborar anualmente anteproyecto de presupuesto de la unidad.-
- Elaborar Plan Operativo Institucional de la unidad.-
- Proponer los formularios y guías a utilizarse en la ejecución de la Auditoría de la Función de Personal.-
- Realizar investigaciones sobre problemas de ejecución de auditoría.-

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

AUDITORIAS

I- NATURALEZA EJECUTORA

II- DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA CONTROL DE AREAS DE PERSONAL  
AUDITADAS

III- OBJETIVO Obtener en las unidades auditadas la información re-  
querida para la elaboración de informes.

IV- FUNCIONES

- Planificar y organizar las actividades referentes a la reco  
pi lación de información necesaria.-
- Obtener la información en las unidades educativas y adminis-  
trativas, conforme a guías y formularios, previamente diseña-  
dos.-
- Obtener documentos probatorios de la información recabada en  
las auditorías practicadas, cuando el caso lo amerite.-
- Cumplir la programación diseñada para la realización de la -  
auditoría.-
- Reportar anomalías que se presenten, para el logro de reali-  
zación de la auditoría.-

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

## CONTRATACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

I- NATURALEZA EJECUTORA

II- DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA CONTROL DE AREAS DE PERSONAL AUDITADAS.

III- OBJETIVO Controlar la ejecucion de programas de personal, referente a las siguientes areas: Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo.-

IV- FUNCIONES

- Planificar y organizar las actividades a desarrollarse por la Auditoría de la Función de Personal sobre las áreas de contratación y desarrollo de personal.-
- Realizar visitas a las unidades docentes y administrativas elegidas aleatoriamente, para verificar lo que se realiza en las áreas mencionadas.-
- Analizar datos obtenidos por el auditor, solicitando ampliación de información cuando se necesite.-
- Elaborar informe sobre las áreas siguientes: Reclutamiento, Selección, capacitación y desarrollo.-
- Colaborar en las actividades de la unidad dependiendo de las necesidades.-

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA



## SUELDOS Y SALARIOS

I- Naturaleza: EJECUTORA

II- Dependencia Jerárquica Directa: CONTROL DE AREAS DE PERSONAL  
AUDITADAS.

III- Objetivo: Controlar la ejecución de programas de personal, -  
referente al área de sueldos y salarios.

IV- Funciones:

- Planificar y organizar las actividades a desarrollarse por la Auditoría de la Función de Personal sobre las áreas de sueldos y salarios.-
- Realizar visitas a las unidades docentes y administrativas elegidas aleatoriamente para verificar lo que se realiza sobre sueldos y salarios.-
- Analizar datos obtenidos por el auditor, solicitando ampliación de información cuando se requiera.-
- Elaborar informe sobre el área de sueldos y salarios.-
- Colaborar en las actividades de la unidad, dependiendo de las necesidades.-

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

## CONTROL Y MOVILIDAD DE PERSONAL

I- Naturaleza: EJECUTORA

II- Dependencia Jerárquica Directa: CONTROL DE AREAS DE PERSONAL AUDITADAS.

III- Objetivo: Controlar la ejecución de programas de personal, referente a las siguientes áreas: Control de personal y movilidad de personal.-

IV- Funciones:

- Planificar y organizar las actividades a desarrollarse por la Auditoría de la Función de Personal sobre control y movilidad de personal.-
- Realizar visitas a las unidades docentes y administrativas elegidas aleatoriamente, para verificar lo que se realiza en las áreas que les corresponde.-
- Analizar datos obtenidos por el auditor, solicitando ampliación de información cuando se necesite.-
- Elaborar informe sobre el área de control y movilidad de personal.-
- Colaborar en las actividades de la unidad, dependiendo de las necesidades.-

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

## RELACIONES Y PROTECCION LABORAL

I- Naturaleza: EJECUTORA

II- Dependencia Jerárquica Directa: CONTROL DE AREAS DE PERSONAL AUDITADAS

III- Objetivo: Controlar la ejecución de programas de personal, referente a las siguientes áreas: Moral de personal, comunicación con el personal e higiene y seguridad empresarial

IV- Funciones:

- Planificar y organizar las actividades a desarrollarse por la Auditoría de la Función de Personal sobre moral del personal, comunicación e higiene y seguridad empresarial
- Realizar visitas a las unidades docentes y administrativas elegidas aleatoriamente, para verificar lo que se realiza en las áreas que le corresponde.-
- Analizar datos obtenidos por el auditor, solicitando ampliación de información, cuando se necesite.-
- Elaborar informe sobre las áreas mencionadas.-
- Colaborar en las actividades de la unidad, dependiendo de las necesidades.-

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

## ELABORACION DE PROGRAMAS

I- Naturaleza: EJECUTORA

II- Dependencia Jerárquica Directa: ESTUDIO

III- Objetivo: Proporcionar programas de Auditoría de la Función de Personal en las diferentes áreas.

IV- Funciones:

- Planificar y organizar las actividades correspondientes a la elaboración de programas para Auditar la Función de Personal en el Ministerio de Educación.-
- Proponer estrategias y políticas para ejecutar Plan de la unidad.-
- Elaborar programas de Auditoría por áreas de personal.-
- Elaborar formularios y guías a emplear en la ejecución de la auditoría.-
- Integrar los planes operativos y regionales respetando lineamientos emitidos por Secretaría de Estado.-
- Elaborar la programación que se seguirá en la ejecución de la auditoría de personal.-
- Modificar programas establecidos donde se encuentren diferencias entre lo planificado y lo ejecutado.-

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

- Colaborar en las actividades de la unidad, dependiendo de las necesidades existentes.

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

## CONTROL DE PROGRAMAS

I- Naturaleza: EJECUTORA

II- Dependencia Jerárquica Directa: ESTUDIO

III- Objetivo: Mantener una constante evaluación de los programas, formularios y guías de trabajo a utilizarse en las Auditorías de la Función de Personal.

IV- Funciones:

- Planificar y organizar las actividades correspondientes; a evaluar los programas de Auditoría de la Función de Personal, creada para tal fin.-
- Evaluar plan operativo de la unidad.-
- Evaluar los programas diseñados.-
- Investigar la forma en que están siendo ejecutados los programas de auditoría de personal.-
- Proponer modificaciones a los programas por las deficiencias encontradas.-
- Evaluar el cumplimiento de la programación de la auditoría de personal.-

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

B-6.1 MANUAL DE ORGANIZACION DE LAS  
UNIDADES REGIONALES DE AUDITO  
RIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.

MINISTERIO DE EDUCACION

UNIDAD REGIONAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.

I- NATURALEZA : APOYO.

II- DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: UNIDAD CENTRAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.

III- OBJETIVO: Controlar y evaluar el funcionamiento de las distintas dependencias de la región, en lo referente a la administración de personal, para garantizar el uso, racional de los recursos humanos que le han sido asignados.

IV- FUNCIONES :

- Planificar, organizar, dirigir y controlar en base al Plan elaborado por la Unidad Central, adecuada a la región, la Auditoría de la Función de Personal que se llevará a cabo en las Unidades que la conforman.
- Colaborar con las dependencias de la región, en la elaboración, revisión ajuste e implantación de formularios, manuales de procedimientos y reglamentos de trabajo que regulen las acciones de personal.
- Proporcionar a la Unidad Central de Auditoría de la Función de Personal, la información que facilite la elaboración del Plan Operativo Institucional (P.O.I.) del Ministerio de Educación.
- Investigar si existen programas para cada área de la Función de Personal y comprobar si los procedimientos utilizados para llevar a cabo las distintas actividades en cada una de esas áreas, están de acuerdo a dichos programas.
- Elaborar informes que reflejen la situación real de la aplicación de sistemas de trabajo relacionados con la Función de Personal utilizados en las instituciones auditadas.

VIGENCIA

FECHA DE SUSPENSIÓN

PAGINA



- Verificar si la asignación del salario que devenga el personal, es el que realmente les corresponde según clase y categoría especificado en la ley de salarios.

I- NATURALEZA : EJECUTORA.

II- DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: JEFATURA DE UNIDAD REGIONAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.

III- OBJETIVO: Lograr que se ejecute a nivel regional el Plan de Auditoría de la Función de Personal.

IV- FUNCIONES:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del Plan de Auditoría en la región respectiva.
- Emitir lineamientos y comprobar su utilización en la ejecución del Plan de Auditoría de la Función de Personal en la respectiva región.
- Analizar información obtenida en las instituciones auditadas.
- Elaborar informe general, integrando reportes parciales de áreas de personal auditadas.

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

I- NATURALEZA : EJECUTORA

II- DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA : JEFE DE UNIDAD REGIONAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.

III- OBJETIVO : Contribuir al logro de la Auditoría de la Función de Personal en las regiones, mediante la planificación, organización y control de programas.

IV- FUNCIONES:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que a nivel regional se desarrollarán en el área técnica de la Auditoría de la Función de Personal.
- Adaptar el Plan General de Auditoría de la Función de Personal a las condiciones propias de la región.
- Establecer los lineamientos bajo los cuales se llevará a cabo la Auditoría de la Función de Personal en la región.
- Elaborar anualmente el anteproyecto de presupuesto de la Undad.
- Elaborar Plan Operativo Institucional Regional de la Unidad.
- Realizar investigaciones sobre problemas de ejecución de Auditoría de la Función de Personal.

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

I- NATURALEZA : EJECUTORA

II- DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA : CONTROL DE AREAS DE PERSONAL \*  
AUDITADAS'

III- OBJETIVO : Obtener en las Unidades Regionales auditadas, la información requerida para la elaboración de informes.

IV- FUNCIONES:

- Adaptar lineamientos generales emitidos por la Unidad Central de Auditoría de la Función de Personal en la Planificación y Organización de las actividades relacionadas con la recopilación de la información necesaria para la elaboración de informes.
- Obtener información en las unidades educativas y administrativas regionales, conforme a las guías y formularios previamente diseñados por la Unidad Central.
- Obtener documentos probatorios de la información obtenida en las Auditorías de la Función de Personal practicadas, cuando sea necesario.
- Reportar anomalías que se presenten en la obtención de la información.

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

## CONTRATACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

I- NATURALEZA: EJECUTORA

II- DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: CONTROL DE AREAS DE PERSONAL  
AUDITADAS

III- OBJETIVO: Controlar la ejecución de programas de personal a nivel regional, referente a las siguientes áreas: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

IV- FUNCIONES :

- Planificar y organizar en base al plan general, las actividades a desarrollarse en la región, relacionadas con la Auditoría de la Función de Personal, sobre las áreas de contratación y desarrollo de personal.
- Realizar visitas a las unidades docentes y administrativas regionales elegidas aleatoriamente, para verificar lo que se realiza en las áreas de personal referidas a contratación y desarrollo de personal.
- Analizar la información obtenida por los auditores en ambas áreas de la función de personal, solicitando ampliación cuando se necesite.
- Elaborar informe de Auditoría de la Función de Personal sobre las siguientes áreas: Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo.
- Colaborar en las actividades de la Unidad, dependiendo de las necesidades.

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

I- NATURALEZA : EJECUTORA

II- DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: CONTROL DE AREAS DE PERSONAL AUDI-  
TADAS.

III- OBJETIVO: Controlar la ejecución de programas de personal a ni-  
vel regional, referente al área de sueldos y salarios.

IV- FUNCIONES:

- Planificar y organizar en base al Plan General las actividades a desarrollarse en la región, relacionadas con la Auditoría de la Función de Personal, sobre el área de sueldos y salarios!
- Realizar visitas a las Unidades Docentes y Administrativas regionales elegidas aleatoriamente, para verificar lo que en ellas se realiza en el área de sueldos y salarios.
- Analizar la información obtenida por los auditores en esta área de la Función de Personal, solicitando ampliación cuando sea necesario.
- Elaborar informes de Auditoría de la Función de Personal sobre el área de sueldos y salarios.
- Colaborar en las actividades de la Unidad dependiendo de las necesidades que se presenten.

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

## CONTROL Y MOVILIDAD DE PERSONAL

I- NATURALEZA : EJECUTORA.

II- DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: CONTROL DE AREAS DE PERSONAL AUDITADAS.

III- OBJETIVO : Controlar la ejecución de programas de personal regionales, referente a las siguientes áreas: Control de personal y movilidad de personal.

IV- FUNCIONES:

- Planificar y organizar en base al Plan General, las actividades a desarrollarse en la región, relacionadas con la Auditoría de la Función de Personal sobre las áreas de: Control y movilidad de Personal.
- Realizar visitas a la unidades docentes y administrativas regionales elegidas aleatoriamente, para verificar lo que en ellas se realiza en las áreas de: Control y movilidad de Personal.
- Analizar la información obtenida por los auditores sobre control y movilidad de personal, solicitando ampliación cuando sea necesario.
- Elaborar informes de Auditoría de la Función de Personal sobre las áreas de: Control y Movilidad de Personal.
- Colaborar en las actividades de la Unidad, dependiendo de las necesidades que se presenten.

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

<p>I- NATURALEZA :</p>	<p>EJECUTORA</p>	
<p>II-</p>	<p>DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA : CONTROL DE AREAS DE PERSONAL AUDITADAS</p>	
<p>III-</p>	<p>OBJETIVO : Controlar la ejecución de programas de personal regionales, referente a las siguientes áreas: Moral de personal, comunicación con el personal e higiene y seguridad empresarial.</p>	
<p>IV-</p>	<p>FUNCIONES :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y organizar, en base al Plan General, las actividades a desarrollarse en la región, relacionadas con la Auditoría de la Función de Personal sobre las áreas de: Moral de Personal, Comunicación con el Personal e Higiene y Seguridad Empresarial.</li> <li>- Realizar visitas a las unidades docentes y administrativas regionales elegidas aleatoriamente, para verificar lo que en ellas se realiza en las areas de: Moral, Comunicación e higiene y seguridad empresarial.</li> <li>- Analizar la información obtenida por los auditores sobre, moral, comunicación e higiene y seguridad, solicitando ampliación cuando sea necesario.</li> <li>- Elaborar informes de Auditoría de la Función de Personal sobre las áreas de: Moral, comunicación e higiene y seguridad.</li> <li>- Colaborar en las actividades de la Unidad, dependiendo de las necesidades que se presenten.</li> </ul>	
<p>VIGENCIA</p>	<p>FECHA DE SUSTITUCION</p>	<p>PAGINA</p>



ELABORACION DE PROGRAMAS

I- NATURALEZA : EJECUTORA

II- DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: ESTUDIO

III- OBJETIVO: Proporcionar programas de Auditoría de la Función de Personal a nivel Regional, en las diferentes áreas.

IV- FUNCIONES :

- Planificar y organizar de acuerdo al Plan General, las actividades correspondientes a la elaboración de programas para Auditar la Función de Personal, en las dependencias Administrativas y Docentes de la respectiva región.
- Adaptar estrategias y políticas emanadas de la Unidad Central para ejecutar en la región, el Plan de Auditoría de la Función de Personal.
- Colaborar con la Unidad Central en la elaboración de Programas de Auditoría por áreas de la Función de Personal.
- Colaborar con la Unidad Central en el diseño de formularios y guías a emplear en la ejecución de la Auditoría de la Función de Personal.
- Proponer a la Unidad Central la modificación de programas establecidos cuando se encuentren diferencias entre lo planificado y lo ejecutado.
- Elaborar la programación que se seguirá en la región en la ejecución de la Auditoría de la Función de Personal.

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

CONTROL DE PROGRAMAS

I- NATURALEZA : EJECUTORA

II- DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA : ESTUDIO.

III- OBJETIVO : Mantener una constante evaluación de los programas, formularios y guías de trabajo a utilizarse en las Auditorías de la Función de Personal Regionales.

IV- FUNCIONES :

- Planificar y organizar las actividades correspondientes a evaluar los programas de Auditoría de la Función de Personal que serán ejecutados en la región.
- Evaluar Plan Operativo Regional de la Unidad.
- Investigar la forma en que estan siendo aplicados los programas de Auditoría de la Función de Personal.
- Proponer modificaciones a los Programas de Auditoría de la Función de Personal de acuerdo a las deficiencias que pueden ser encontradas.
- Evaluar el cumplimiento de la programación de la Auditoría de la Función de Personal.

VIGENCIA

FECHA DE SUSTITUCION

PAGINA

B-7 MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS DE LAS  
UNIDADES AUDITORAS DE LA FUNCION DE PER  
SONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACION.

## OBJETIVOS DEL MANUAL.-

Los principales objetivos que pretende cumplir el -- presente manual son las siguientes:

- Contribuir al desarrollo administrativo y organizacional de las unidades auditoras de personal.-
- Determinar el tipo de los diferentes puestos de -- trabajo que integran las unidades auditoras.-
- Servir de base para el establecimiento de escalas salariales correspondientes a los diferentes gra-- dos de puestos de trabajo.-
- Facilitar la eficiente administración de la Auditoría de Personal en el Ministerio de Educación.-

DESCRIPCION DE PUESTOS

## 1- NOMBRE DEL PUESTO

JEFE DE UNIDAD DE AUDITORIA DE -  
PERSONAL.-

## 2- NATURALEZA

Trabajo profesional de gran complejidad en labores de pla  
nificación, organización, dirección y control de las activi  
dades técnicas de la Auditoría de Personal.-

## 3- SUPERVISION RECIBIDA

Recibe instrucciones y supervisión de su actuar en las la  
bores por parte de Secretaría de Estado.-

## 4- SUPERVISION EJERCIDA

Ejerce supervisión sobre el Encargado de Tramitación Le--  
gal, Jefe de Control de Areas de Personal Auditadas y Je-  
fe de Estudio.-

## 5- REQUISITOS

PREPARACION ACADEMICA

Licenciado o Egresado en Administración de Empresas o en  
Sicología.-

## EXPERIENCIA

Haber trabajado dos años en puestos donde haya manejado -- grupos de trabajo o desempeñado funciones similares.-

## CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

- Amplios conocimientos de los principios generales y prácticas relacionados con la función de personal.-
- Conocimientos acerca de los principios generales y prácticos, relacionados con la Auditoría de Personal.-
- Conocimientos de las leyes, reglamentos y disposiciones generales aplicadas a la Administración Pública.-
- Capacidad de Análisis.-
- Habilidad para dirigir equipos de trabajo.-
- Buenas Relaciones Humanas.-

EXPERIENCIA

Haber trabajado un año en puesto similar.-

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

- Conocimientos de las leyes, reglamentos y disposiciones generales aplicadas a la administración pública.-
- Conocimiento actualizado sobre leyes vigentes.-
- Capacidad de análisis e interpretación de leyes, reglamentos, disposiciones, etc.
- Habilidad para aplicar leyes, reglamentos, etc.



1- NOMBRE DEL PUESTO

JEFE DE CONTROL DE AREAS DE PERSONAL AUDITADAS.-

2- NATURALEZA

Trabajo profesional de alta complejidad en labores relativas al control de la ejecución de programas de Auditoría de Personal que labora en la institución.-

3- SUPERVISION RECIBIDA

Labora bajo normas establecidas por su superior jerárquico. Su función es evaluada mediante el análisis de informes y apreciación de los resultados que obtiene, por el jefe de la unidad auditora.-

4- SUPERVISION EJERCIDA

Ejerce supervisión sobre Auditores y Analistas de áreas de personal.-

5- REQUISITOS

PREPARACION ACADEMICA

Egresado de Licenciatura en Administración de Empresas.-

## EXPERIENCIA

Un año de experiencia como mínimo en el desempeño de puestos similares.-

## CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

- Conocimientos Generales sobre la función de personal.-
- Conocimientos sobre Auditoría de Personal.-
- Capacidad de análisis.-
- Habilidad para asignar y supervisar labores.-
- Habilidad para establecer y mantener relaciones efectivas de trabajo.-

## 1- NOMBRE DEL PUESTO

JEFE DE ESTUDIO

## 2- NATURALEZA

Trabajo profesional en labores relativas al proceso de --  
planificación de la Auditoría de Personal del Ministerio  
de Educación.-

## 3- SUPERVISION RECIBIDA

Labora con bastante independencia siguiendo normas y pro-  
cedimientos establecidos y recibe instrucciones generales  
del Jefe de la Unidad Auditora, quien le evalúa su traba-  
jo a través del análisis de los resultados obtenidos.-

## 4- SUPERVISION EJERCIDA

Ejerce supervisión sobre Encargado de Elaboración de pro-  
gramas y Encargado de Control de Programas.-

## 5- REQUISITOS

PREPARACION ACADEMICA

Egresado de Licenciatura en Administración de Empresas,  
Economía o Psicología.-

## EXPERIENCIA

Un año como mínimo en el desempeño de puestos similares.-

## CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

- Conocimientos generales sobre la Administración de Personal.-
- Conocimientos Generales sobre Auditoría de Personal.-
- Capacidad de Análisis.-
- Habilidad para asignar y supervisar labores.-
- Habilidad para establecer y mantener relaciones efectivas de trabajo.-

1- NOMBRE DEL PUESTO

AUDITORES

2- NATURALEZA

Trabajo que consiste en realizar actividades de recopilación de información y documentos probatorios de ella, que permitan elaborar los informes de Auditoría de Personal.-

3- SUPERVISION RECIBIDA

Laboran siguiendo instrucciones del Jefe de Control de -- áreas de personal auditadas, quien los evalúa en base a - la clase de información y documentación recopilada.-

4- SUPERVISION EJERCIDA

No poseen subalternos

5- REQUISITOS

PREPARACION ACADEMICA

Poseer título de Bachiller, Profesor o preparación simi-- lar.-

## EXPERIENCIA

Un año en actividades similares.-

## CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

- Conocimientos generales sobre administración de Personal.-
- Conocimientos generales sobre Auditoría de Personal.-
- Conocimiento de las prácticas y métodos usuales de investigación.-
- Capacidad para aplicar encuestas,
- Habilidad para relacionarse con público.-
- Habilidad para expresarse en forma clara y concisa verbalmente y por escrito.-
- Habilidad para establecer y mantener relaciones efectivas con el personal por auditar.-
- Habilidad para interpretar instrucciones verbales y/o escritas.-

1- NOMBRE DEL PUESTO

ANALISTAS DE AREAS DE PERSONAL

2- NATURALEZA

Trabajo técnico de complejidad moderada que consiste en -  
verificar por áreas de personal que les corresponda la e-  
jecución de la Auditoría de Personal.-

3- SUPERVISION RECIBIDA

Laboran siguiendo instrucciones del Jefe de Control de --  
áreas de Personal Auditadas, quien los evalúa en base a -  
los informes parciales por áreas de personal que elabo---  
ran.-

4- SUPERVISION EJERCIDA

No poseen subalternos.-

5- REQUISITOS

PREPARACION ACADEMICA

Ser estudiante de Tercer año de Licenciatura en Adminis--  
tración de Empresas.-

## EXPERIENCIA

Un año como mínimo en puestos similares.-

## CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

- Conocimientos generales sobre Administración de Personal.-
- Conocimientos generales sobre Auditoría de Personal.-
- Conocimientos de las prácticas y métodos usuales de investigación.-
- Habilidad para relacionarse con el público.-
- Habilidad para redactar informes sobre auditorías en el área de personal que tenga asignada.-



1- NOMBRE DEL PUESTO

ENCARGADO DE ELABORACION DE PRO  
GRAMAS.

2- NATURALEZA

Trabajo técnico de gran complejidad en labores relativas a la elaboración de programas de Auditoría de Personal a desarrollarse en el Ministerio de Educación.-

3- SUPERVISION RECIBIDA

Trabaja bajo instrucciones del Jefe de Estudio, quien evalúa su labor a través de los programas elaborados.-

4- SUPERVISION RECIBIDA

No posee subalterno.-

5- REQUISITOS

PREPARACION ACADEMICA

Egresado o estudiante de último año de Licenciatura en --  
Administración de Empresas o Psicología.-

## EXPERIENCIA

Un año como mínimo en puestos similares.-

## CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

- Conocimientos sobre Administración de Personal.-
- Conocimientos sobre Auditoría de Personal.-
- Capacidad de creación.-
- Capacidad de análisis.-
- Habilidad para redactar.-

1- NOMBRE DEL PUESTO

ENCARGADO DE CONTROL DE PROGRAMAS.

2- NATURALEZA

Trabajo técnico de complejidad moderada que consiste en evaluar los programas, formularios y guías de trabajo a utilizar en las Auditorías de la Función de Personal.-

3- SUPERVISION RECIBIDA

Trabaja bajo instrucciones del jefe de estudio quien evalúa su labor a través de informes presentados.-

4- SUPERVISION EJERCIDA

No tiene subalternos.-

5- REQUISITOS

PREPARACION ACADEMICA

Egresado o estudiante de último año de Licenciatura en Administración de Empresas o Psicología.-

EXPERIENCIA

Un año de experiencia en puestos similares.-

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

- Conocimientos sobre Administración de Personal.-
- Conocimientos sobre Auditoría de Personal.-
- Conocimientos de las prácticas y métodos usuales de investigación.-

1- NOMBRE DEL PUESTO

SECRETARIA

2- NATURALEZA

Trabajo administrativo de oficina de complejidad moder  
da en labores secretariales.-

3- SUPERVISION RECIBIDA

Aplica conocimientos de organización y prácticas de ofi  
cina de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

4- SUPERVISION EJERCIDA

No tiene personal subalterno.-

5- REQUISITOS

PREPARACION ACADEMICA

Titulada en Secretariado Comercial.-

EXPERIENCIA

Un año como mínimo en trabajo similar.-

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

- Conocimientos de procedimientos y prácticas de oficina y archivo.-
- Conocimiento de los principios generales de Relaciones Públicas.-
- Habilidad para seguir instrucciones verbales o escritas.-
- Habilidad para redactar.-

1- NOMBRE DEL PUESTO

ORDENANZA

2- NATURALEZA

Trabajo rutinario de poca complejidad en trabajos de --  
limpieza y labores de distribución y recolección de co--  
rrespondencia y otros documentos.-

3- SUPERVISION RECIBIDA

Labora bajo normas establecidas por el Jefe de la Uni--  
dad Auditora.-

4- SUPERVISION EJERCIDA

Ninguna.-

5- REQUISITOS

PREPARACION ACADEMICA

Tercer Ciclo de Educación Básica.-

## EXPERIENCIA

Seis meses como mínimo en trabajos similares.-

## CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

- Habilidad para interpretar y cumplir instrucciones -- verbales y escritas.-
- Habilidades para mantener efectivas relaciones de trabajo con jefes, compañeros y público.-
- Destreza en el manejo de instrumentos de limpieza.-



B-8 PROCEDIMIENTO GLOBAL DE AUDITO  
RIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.

## MINISTERIO DE EDUCACION

## PROCEDIMIENTO GLOBAL DE AUDITORIA DE PERSONAL.

PASO N°	U N I D A D	D E S C R I P C I O N
1	ODEPOR	- Solicita P.O.I. a todas las unidades que forman el Ministerio de Educación.
2	UNIDAD CENTRAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe y estudia solicitud de P.O.I.</li> <li>- Pide aclaraciones, si las cree necesarias.</li> <li>- Solicita a las unidades regionales de auditoría de la función de personal el P.O.I. regional.</li> </ul>
3	UNIDADES REGIONALES DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe y estudia solicitud de P.O.I. regional.</li> <li>- Pide aclaraciones, si las cree necesarias.</li> <li>- Elabora P.O.I. regional y lo envían a la unidad central de auditoría de la función de personal.</li> </ul>
4	UNIDAD CENTRAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe planes operativos regionales.</li> <li>- Revisa y hace observaciones a P.O.I. regionales.</li> <li>- Integra P.O.I. Regionales.</li> <li>- Aprueba P.O.I. de la unidad y lo envía a ODEPOR.</li> </ul>

## MINISTERIO DE EDUCACION

## PROCEDIMIENTO GLOBAL DE AUDITORIA DE PERSONAL

PASO N°	UNIDAD	DESCRIPCION
5	- ODEPOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe P.O.I. de la unidad auditora y el de todas las unidades que forman el Ministerio de Educación.</li> <li>- Integra todos los P.O.I.</li> <li>- Elabora el Plan General de la Institución.</li> <li>- Distribuye Plan General a todas las unidades.</li> </ul>
6	UNIDAD CENTRAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe Plan General del Ministerio de Educación.</li> <li>- Elabora Plan de Auditoría en base a Plan General.</li> <li>- Revisa, hace observaciones y aprueba Plan de Auditoría.</li> <li>- Distribuye Plan de Auditoría a unidades regionales de auditoría de la función de personal.</li> </ul>

MINISTERIO DE EDUCACION  
 PROCEDIMIENTO GLOBAL DE AUDITORIA DE PERSONAL

PASO Nº	UNIDAD	DESCRIPCION
7	UNIDADES REGIONALES DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe Plan de Auditoría.</li> <li>- Analizan plan.</li> <li>- Adaptan Plan de Auditoría a la región.</li> <li>- Establecen estrategias.</li> <li>- Ejecutan plan.</li> <li>- Elaboran informes de auditoría realizadas acompañadas de distintas opciones de solución</li> <li>- Envían informes y opciones de solución a la Unidad Central de Auditoría de la Función de Personal.</li> </ul>
8	UNIDAD CENTRAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe y analiza informes y opciones de solución.</li> </ul>

## MINISTERIO DE EDUCACION

## PROCEDIMIENTO GLOBAL DE AUDITORIA DE PERSONAL

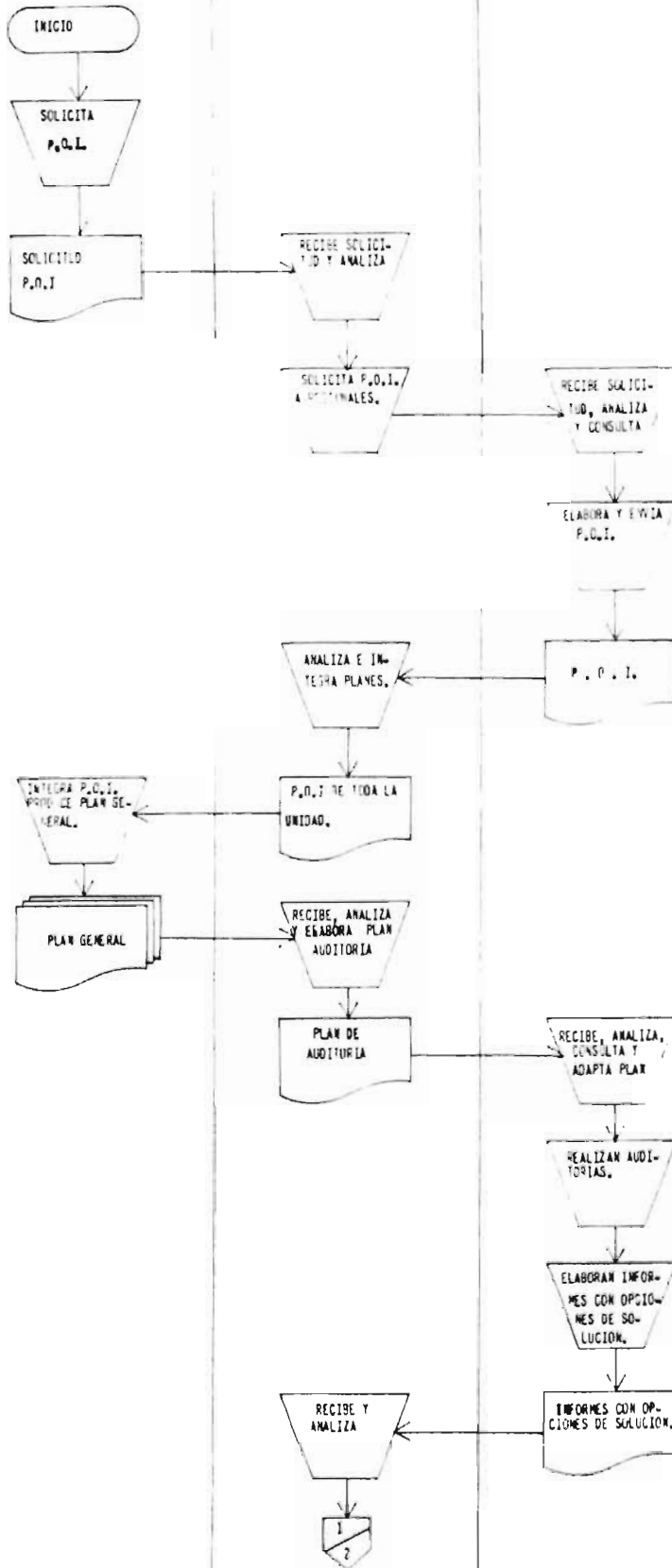
PASO N°	U N I D A D	D E S C R I P C I O N
9	SECRETARIA DE ESTADO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modifica, agrega o ratifica las opciones de solución.</li> <li>- Envía informe y opciones de solución a Secretaría de Estado.</li> <li>- Recibe informe y opciones de solución</li> <li>- Decide solución a tomar.</li> <li>- Ordena a Dirección General de Administración de Recursos Humanos, ejecutar la decisión tomada.</li> </ul>

MINISTERIO DE EDUCACION

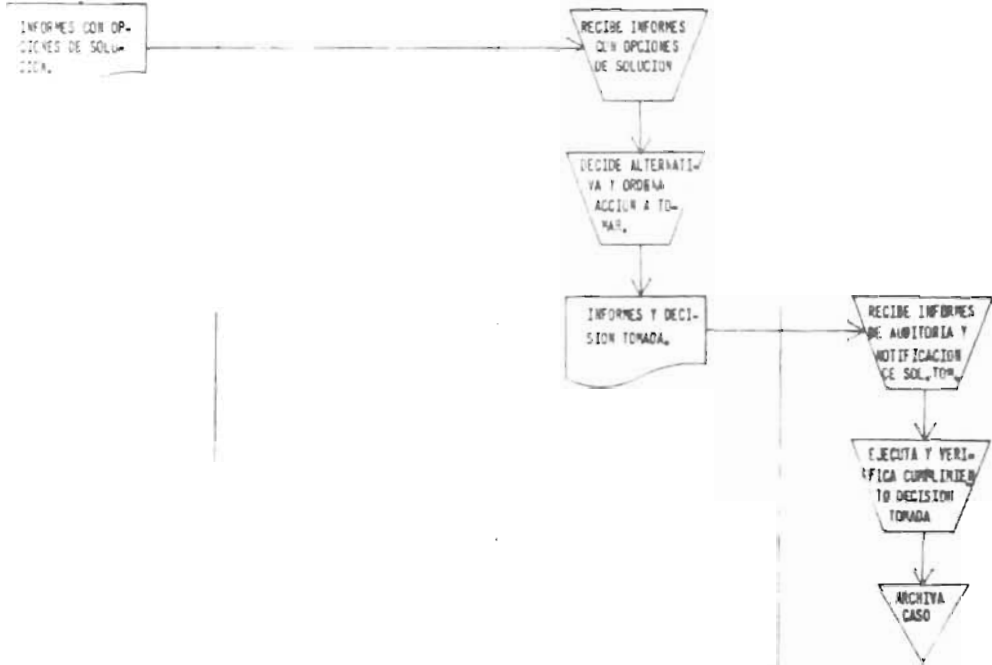
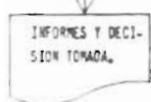
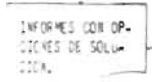
PROCEDIMIENTO GLOBAL DE AUDITORIA DE PERSONAL

PASO N°	UNIDAD	DESCRIPCION
10	DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe informes y notificación de solución tomada.</li> <li>- Ejecuta solución tomada.</li> <li>- Verifica su cumplimiento.</li> </ul>
<p>OBSERVACION: Este procedimiento global de Auditoría de la Función de Personal, tiene la misma aplicación en las 3 alternativas presentadas en la recomendación específica.</p>		

PRESENTACION GRAFICA DEL PROCEDIMIENTO  
GLOBAL DE AUDITORIA DE LA FUNCION DE -  
PERSONAL.-



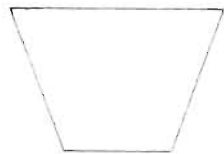




SIMBOLOGIA UTILIZADA



INICIO DE PROCEDIMIENTO



OPERACION



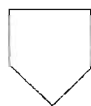
DOCUMENTO



DECISION



ARCHIVO



CONECTOR DE PAGINA

Esta simbología está de acuerdo a la autorizada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), Information -- processing-flowchart symbols, y la American National Standard, -- Flowchart Symbols and their usage in information processing.

Cuya función es regular la simbología utilizada en los diagramas de proceso.

CAPITULO IV

PLAN DE IMPLEMENTACION DE LAS  
UNIDADES DE AUDITORIAS DE LA  
FUNCION DE PERSONAL EN EL MI-  
NISTERIO DE EDUCACION.

## PLAN DE IMPLEMENTACION

Para proceder a la implementación de las unidades Auditoras de Personal, el presente trabajo se dará a conocer a los titulares del Ramo a través de una exposición y ejemplares que se les proporcionarán para definirles las bondades y beneficios que conlleva la implementación de la Auditoría de la Función de Personal.-

La presentación tendrá como propósito obtener la aprobación de los titulares de Educación, para contar con su apoyo en la implantación del mismo.-

## OBJETIVO

Proponer la creación de unidades de Auditoría de la -- Función de Personal Central y Regionales, para luego proceder a la puesta en marcha de su funcionamiento.-

## ESTRATEGIAS

Las principales estrategias que deben tomarse, a fin - de viabilizar la puesta en práctica del presente plan son - las siguientes:

- Obtener la decisión y el apoyo de las autoridades supe-- riores del Ministerio de Educación.-
- Legalizar las unidades auditoras a fin de obtener el apo-- yo de todo el Ministerio.-

- Comunicar la legalización a todas las Unidades del Ministerio de Educación.-
- Reclutar, seleccionar y controlar a los jefes de las Unidades y demás personal que se necesitará en ellas.-
- Proporcionar al personal contratado, los manuales a implementar, indicándoles al mismo tiempo los recursos disponibles para poner en práctica las nuevas unidades.-
- Comunicar al personal del Ministerio de Educación los objetivos de las nuevas unidades.-

#### DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

- Presentación del Proyecto de las unidades de Auditoría de la Función de Personal a los titulares del Ramo, se hará con el objeto de dar a conocer y discutir con dichos funcionarios la validez del estudio.-
- Incorporación de las observaciones específicas.-
- Hacer las gestiones necesarias para legalizar la estructura de las unidades de Auditoría.-
- Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo que laborará en las unidades Central y Regionales, la cual se hará en base a requisitos mínimos exigidos y especificados en Manual de descripción de puestos.-
- Proporcionar la información necesaria al personal contra-

tado, y asignarle responsabilidades.-

- Determinación de los recursos necesarios para que las unidades auditoras puedan funcionar.-
- Diseñar la ubicación del espacio físico y de los recursos disponibles.-
- Puesta en marcha y seguimiento de las funciones ejecutadas por las unidades auditoras.-



RECURSOS HUMANOS-UNIDAD CENTRAL

No. DE PLAZAS	PLAZAS	SALARIO	MONTO ANUAL	AGUINALDO
1	Jefe de Unidad	¢ 1,800	¢ 21,600	¢ 500
2	Jefes de Secc.	¢ 1,500	¢ 36,000	¢ 1,000
1	Encargado de - trámite de le gal.	1,200	¢ 14,400	500
2	Audidores	900	21,600	1,000
4	Analistas	900	43,200	2,000
2	Colaboradores de estudio	900	21,600	1,000
1	Secretaria	750	9,000	500
1	Ordenanza	600	7,200	500
			174,600	7,000
SUB TOTAL		¢ 174,600		
3.5% APORTES AL INPEP		¢ 6,090		
		¢ 180,090		



RECURSOS HUMANOS - UNIDAD REGIONAL CENTRAL

No. DE PLAZAS	PLAZAS	SALARIO	MONTO ANUAL	AGUINALDO
1	Jefe de Unidad	¢ 1,500	¢ 18,000	¢ 500
2	Jefes de Secc.	1,200	28,800	1,000
1	Encargado de Tramitación legal	1,000	12,000	500
6	Audidores	900	64,800	3,000
4	Analistas	900	43,200	2,000
2	Colaboradores de Estudio	900	21,600	1,000
1	Secretaria	750	18,000	1,000
1	Ordenanza	600	7,200	500
			<u>213,600</u>	<u>9,500</u>

SUB TOTAL ¢ 213,600

3.5% APORTES AL INPEP ¢ 7,476

¢ 221,076

## RECURSOS HUMANOS - UNIDAD REGIONAL ORIENTAL

No. DE PLAZAS	PLAZAS	SALARIO	MONTO ANUAL	AGUINALDO
1	Jefe de Unidad	₡ 1,500	₡ 18,000	₡ 500
2	Jefes de Secc.	1,200	28,800	1,000
1	Encargado de Tramitación legal.	1,000	12,000	500
4	Audidores	900	43,200	2,000
4	Analistas de áreas de Personal Auditadas.	900	43,200	2,000
2	Colaboradores de Estudio.	900	21,600	1,000
1	Secretaria	750	9,000	500
1	Ordenanza	600	7,200	500
			₡ 183,000	₡ 8,000
SUB TOTAL			₡ 183,000	
3.5% APORTES AL INPEP			₡ 6,405	
			₡ 176,595	

## RECURSOS HUMANOS - UNIDAD REGIONAL OCCIDENTAL

No. DE PLAZAS	PLAZAS	SALARIO	MONTO ANUAL	AGUINALDO
1	Jefe de Unidad	¢ 1,500	¢ 18,000	¢ 500
2	Jefes de Secc.	1,200	28,800	1,000
1	Encargado de Trámite legal.	1,000	12,000	500
4	Analistas de Areas de Personal.	900	43,200	2,000
3	Audidores	900	32,400	1,500
2	Colaboradores de Estudio	900	21,600	1,000
1	Secretaria	750	9,000	500
1	Ordenanza	600	7,200	500
			¢ 172,200	¢ 7,500
	SUB TOTAL		¢ 172,200	
	3.5% APORTES AL INPEP		¢ 6,027	
			¢ 178,227	

RECURSOS MATERIALES

MAQUINARIA Y EQUIPO UNIDAD CENTRAL

Cantidad	Detalle	Valor Unit.	Valor Total
1	Escritorio Ejecutivo	¢ 1,000	¢ 1,000
1	Silla Giratoria Ejecutiva	500	500
1	Máquina de escribir	5,900	5,900
1	Mesa para máquina de escribir	200	200
10	Escritorios T/Secretarial	600	6,000
10	Sillas giratorias tipo Secretarial	250	2,500
1	Mesa de trabajo y seis sillas	1,700	1,700
1	Archivador de cuatro gavetas	600	600
1	Enfriador de agua	900	900
6	Papeleras	10	60
			¢ 19,360

El espacio físico para la unidad Central deberá ser el siguiente:

Area de maquinaria y equipo 40 mts<sup>2</sup>

Area de circulación 30 mts<sup>2</sup>

---

TOTAL 70 mts<sup>2</sup>

RECURSOS MATERIALES  
 MAQUINARIA Y EQUIPO DE UNIDADES REGIONALES

Cantidad	Detalle	Valor Unit.	Valor Total
3	Escritorios ejecutivos	₡ 1,500	₡ 4,500
3	Sillas giratorias ejecutivas	500	1,500
34	Escritorios tipo <u>secretarial</u> y su silla	600	20,400
3	Máquinas de escribir	1,200	3,600
3	Mesas P/máquina de <u>escribir</u>	200	600
1	Mesa de trabajo P/ 6 personas y seis sillas	700	700
1	Mesa de trabajo P/ 8 personas y 8 sillas	800	800
1	Mesa de trabajo P/ 12 personas y 12 sillas	1,000	1,000
9	Sillas tipo espera	100	900
3	Archivadores de 4 gavetas	600	1,800
3	Enfriadores de agua	900	2,700
3	Cafeteras	300	900
34	Papeleras	10	340
			₡ 39,740

Para el resto de recursos materiales se considera conveniente una asignación específica, la cual se detalla a continuación:

Clase General	
Servicios no Personales	¢ 20,000
Materiales y suministros	¢ 20,000
	<hr/>
	¢ 40,000

#### ESPACIO FISICO

El espacio físico para las distintas unidades regionales deberá ser el siguiente:

#### REGION CENTRAL

Area para maquinaria y equipo	42	mts <sup>2</sup>
Area de circulación	31	mts <sup>2</sup>
	<hr/>	
TOTAL	73	mts <sup>2</sup>

#### REGION ORIENTAL

Area para maquinaria y equipo	39	mts <sup>2</sup>
Area de circulación	31	mts <sup>2</sup>
	<hr/>	
TOTAL	70	mts <sup>2</sup>

REGION OCCIDENTAL

Area para maquinaria y equipo	39 mts <sup>2</sup>
Area de circulación	31 mts <sup>2</sup>
	<hr/>
TOTAL	70 mts <sup>2</sup>

CONSOLIDADO DE PROYECCION FINANCIERA

RECURSOS HUMANOS ..... ¢ 801,398

Salarios ¢ 743,400  
 Aportes al INPEP ¢ 25,998  
 Aguinaldos ¢ 32,000

Servicios no Personales ..... ¢ 20,000  
 Materiales y Suministros ..... ¢ 20,000  
 Maquinaria y Equipo ..... ¢ 62,440  
 ¢ 903,838

El total ¢ 903,838 a que asciende el costo de las unidades de Auditoría de la Función de Personal, no implica -- ningún incremento en el Presupuesto del Ministerio de Educación, ya que al inicio de su implementación se utilizarán - recursos financieros que puedan ser transferidos de otros - programas presupuestarios para que posteriormente en el siguiente período aparezcan como recursos propios de tales unidades.



A N E X O 1

PRCMTA 2.1.1. Los criterios utilizados en la institución para ofrecer a sus empleados las oportunidades de llenar vacantes, que tengan un salario mayor que el que devengan son?

OBJETIVO Saber cuáles son los criterios más utilizados en la institución, para reclutar personal cuando se recurre a la fuente interna de recursos.

ESTADO

2 1 1

CATEGORÍA	ZONA OCCIDENTAL			ZONA CENTRAL			ZONA ORIENTAL			TOTAL		
	DOCTORES NO	ADMINS. NO	TOTAL NO.	DOCTORES NO	ADMINS. NO	TOTAL NO.	DOCTORES NO	ADMINS. NO	TOTAL NO.	DOCTORES NO	ADMINS. NO	TOTAL NO.
Experiencia	2 20.0	6 20.0	8 20.0	12 12.4	11 11.4	23 11.4	3 13.6	2 9.1	5 22.7	24 18.8	17 10.5	41 25.1
Idioma	5 11.6	1 2.3	6 13.9	7 7.2	5 5.2	12 12.4	2 7.1	2 9.1	4 21.1	14 4.6	4 1.7	18 12.1
Edad	1 2.3	1 2.3	2 4.6	3 3.1	2 2.1	5 5.2	1 4.5	1 4.5	2 22.7	5 3.1	3 1.9	8 5.0
Responsabilidad	3 7.0	2 4.7	5 14.0	7 7.2	6 6.2	13 13.4	2 9.1	2 9.1	4 18.2	11 4.0	10 4.2	21 14.2
Inequidad	3 7.0	1 2.3	4 7.1	4 4.1	3 3.1	7 7.2	2 9.1	1 4.5	3 13.6	9 5.6	5 1.1	14 9.7
Infancia	1 7.0	1 2.3	2 4.7	5 5.2	4 4.1	9 9.1	1 4.5	1 4.5	2 21.1	9 5.6	6 1.7	15 11.1
Alta	4 9.1	1 2.3	5 11.7	4 4.1	4 4.1	8 9.1	2 9.1	2 9.1	4 21.1	10 6.2	4 1.1	14 9.7
Capacidad funcional	2 7.0	4 11.6	6 14.0	2 2.1	4 4.1	6 6.2	1 4.5	1 4.5	3 13.6	3 1.1	4 1.7	7 4.6
Recomendaciones	1 7.0	1 2.3	2 4.7	5 5.2	4 4.1	9 9.1	1 4.5	1 4.5	2 22.7	9 5.6	5 1.1	14 9.7
OTRO				1 1.0	4 4.1	5 5.1				1 1.1	4 1.7	5 3.8
TOTAL	22 74.4	11 29.6	41 100.0	50 51.5	47 48.5	97 100.0	15 48.2	7 11.8	22 100.0	97 59.2	54 40.8	151 100.0

POPULATA 2.1.2. ¿Qué tipo de pruebas le aplicaron para seleccionarlo a su ingreso a la Institución?

¿Por qué? ¿Por cuáles son las herramientas que más se utilizan en la selección de personal?

RESPUESTAS:

ALTERNATIVAS	ZONA OCCIDENTAL				ZONA CENTRAL				ZONA ORIENTAL				TOTAL PAIS											
	NO	X	NO	X	NO	X	NO	X	NO	X	NO	X	NO	X	NO	X								
Prueba de inteligencia	3	7.0	1	2.3	4	9.3	4	4.1	5	5.2	9	9.1	1	4.5	4	4.7	6	5.7	14	4.6				
Entrevista	4	18.6	6	14.0	14	32.6	14	18.5	25	25.4	41	44.3	4	18.2	2	9.1	6	27.3	10	14.7	33	30.4	51	14.9
Prueba de aptitud	5	11.6	4	9.3	9	20.9	6	6.2	10	10.3	16	16.5	1	4.5	1	4.5	1	4.5	1	7.4	14	4.6	26	16.8
Prueba de personalidad	16	37.2			16	37.2	14	14.4	2	2.1	16	16.5	3	13.6	1	4.5	4	14.1	11	20.4	1	1.9	16	22.3
Prueba de aptitud	4	9.3	5	5.1	13	13.4	6	27.4	4	18.2	10	45.6	14	8.7	9	5.5	23	14.2						
Totales	32	74.4	11	25.6	41	100.0	50	51.5	47	44.5	97	100.0	15	88.2	7	31.8	22	100.0	37	39.9	55	40.3	142	100.0

ENCUESTA 2.1.3. ¿Pecibió alguna orientación sobre su trabajo al ingresar a la institución ó cuando ha sido trasladado a otro puesto?

OBJETIVO Averiguar en que magnitud se utiliza la inducción de personal en el Ministerio de Educación.

RESULTADO

CATEGORÍA	ZONA OCCIDENTAL				ZONA CENTRAL				ZONA ORIENTAL				TOTAL PAIS											
	DOCENTE NO	ADMINIS. NO	TOTAL NO	%	DOCENTE NO	ADMINIS. NO	TOTAL NO	%	DOCENTE NO	ADMINIS. NO	TOTAL NO	%	DOCENTE NO	ADMINIS. NO	TOTAL NO	%								
Profesores	13	30.2	4	3.3	17	39.5	23	24.7	30	31.0	51	54.7	11	50.0	1	61.0	47	29.0	17	22.4	46	51.2		
Administrativos	18	41.9	5	11.6	21	53.5	25	25.8	16	16.5	41	42.3	6	10.2	4	16.4	47	29.0	27	15.4	72	44.4		
OTROS	1	2.3	2	4.7	3	7.0	2	2.0	1	1.0	3	3.0					1	1.0	3	1.9	6	3.8		
TOTALES	32	74.4	11	25.6	43	100.0	50	51.5	47	44.5	97	100.0	15	64.2	7	11.8	22	100.0	47	50.0	65	40.1	142	100.0



pregunta 2.2.1. ¿Las oportunidades de beca, cursos, seminarios, etc., son dadas a conocer con la debida anticipación que permita al empleado optar a ellas?

OBJETIVO Conocer si las oportunidades de capacitación y desarrollo son dadas a conocer oportunamente al empleado.

RESULTADO:

SECTORES ALTERNATIVAS	ZONA OCCIDENTAL				ZONA CENTRAL				ZONA ORIENTAL				TOTAL PAIS											
	DOCENTE		ADMINS.		DOCENTE		ADMINS.		DOCENTE		ADMINS.		DOCENTE		ADMINS.									
	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ								
SE	10	23.3	1	2.3	11	25.0	11	11.1	13	13.6	24	20.7	7	11.4	2	9.1	7	69.3	24	17.3	16	9.9	64	17.2
NO	17	39.5	8	14.6	25	54.1	29	29.9	24	24.4	53	54.7	4	16.4	8	14.2	12	54.6	54	13.1	16	22.2	30	55.5
NO OPINO	5	11.6	2	4.7	7	16.3	10	10.3	10	10.3	20	20.6	1	4.5	1	4.5	1	4.5	15	9.3	14	9.0	28	17.3
TOTALES	32	74.4	11	25.6	43	100.0	50	51.5	47	49.5	97	100.0	15	24.7	7	11.4	22	109.0	97	59.9	65	40.1	162	100.0

PROGRAMA 2.2.2. ¿Los criterios que se utilizan para seleccionar a los aspirantes que optan a participar en becas, cursos, etc., son claros, etc., son?

OBJETIVO Conocer los criterios utilizados en la Institución para seleccionar al personal que opte a oportunidades de capacitación y desarrollarse por medio de cursos, cursos, seminarios, etc.

REGISTRADO:

FACTORES DE REGISTRO	ZONA OCCIDENTAL		ZONA CENTRAL		ZONA ORIENTAL		TOTAL							
	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ						
Capacidad	3	27.2	2	5.3	6	16.7	6	25.0	3	11.1	3	11.9	12	37.5
Experiencia	1	7.4	1	2.6	1	2.6	1	3.7	1	3.7	1	3.7	1	3.7
Afinidad de la función con el curso	6	16.4	4	10.5	2	5.3	2	7.4	2	7.4	2	7.4	2	6.3
Disponibilidad	2	5.3	1	2.6	1	2.6	1	3.7	1	3.7	1	3.7	1	3.7
Otros	2	5.3	1	2.6	1	2.6	1	3.7	1	3.7	1	3.7	1	3.7
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>27.2</b>	<b>11</b>	<b>28.0</b>	<b>13</b>	<b>34.2</b>	<b>16</b>	<b>40.0</b>	<b>17</b>	<b>44.4</b>	<b>22</b>	<b>55.6</b>	<b>28</b>	<b>71.0</b>

Ver redacción completa de alternativas en anexo 3.

REGULA 2.3.1. Cuando se le tramiten acciones de personal como trasladados, asunción de hora-clase, sobresueldos, etc. ¿Qué período deben esperar los empleados para recibir su salario?

OBJETIVO Conocer el período que tardan los empleados en recibir su salario cuando se le tramitan traslados, asunciones de hora-clase, etc.

RESULTADO:

CATEGORIAS VOLUNTARIAS Y ALTERNATIVAS	ZONA OCCIDENTAL			ZONA CENTRAL			ZONA ORIENTAL			TOTAL PAIS					
	DIFERENTE NO	ADMINIS. SI	TOTAL SI	DIFERENTE NO	ADMINIS. SI	TOTAL SI	DIFERENTE NO	ADMINIS. SI	TOTAL SI	DIFERENTE NO	ADMINIS. SI	TOTAL SI			
Un mes				12	12	24	21	21	42	3	3	6	15	15	30
Dos meses	6	14	20	5	5	10	13	13	18	1	1	2	17	17	34
Tres meses	7	16	23	5	5	10	11	11	16	5	5	10	12	12	24
Cuatro meses	5	11	16	4	4	8	7	7	11	5	5	10	9	9	18
Cinco meses	4	4	8	5	5	10	7	7	12	2	2	4	11	11	22
Sesé meses	10	23	33	19	19	38	18	18	36	2	2	4	16	16	32
<b>Totales</b>	<b>32</b>	<b>74</b>	<b>106</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>101</b>	<b>97</b>	<b>100</b>	<b>152</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>97</b>	<b>95</b>	<b>192</b>



pregunta 2.3.2. ¿La prestación del servicio médico hospitalario preoperatorio?

Objetivo Conocer la eficiencia con que se está cubriendo la prestación del servicio médico-hospitalario.

RESULTADO:

FACTORES ALTERNATIVOS	ZONA OCCIDENTAL			ZONA CENTRAL			ZONA ORIENTAL			TOTAL														
	OPINIONES	NO	SÍ	OPINIONES	NO	SÍ	OPINIONES	NO	SÍ	OPINIONES	NO	SÍ												
Consulta médica en el momento	1	2.1	1	2.1	5	5.2	7	7.2	12	12.4	1	6.5	7	6.1	7	6.3	16	6.6						
Buena atención por parte de los médicos	4	9.3	1	2.1	5	11.6	4	4.1	10	14.4	2	9.1	1	4.5	3	13.6	10	6.2	17	7.6	27	13.6		
Tratamiento adecuado en casos leves	2	4.7	4	9.4	6	6.2	1	1.0	7	7.2	2	9.1	1	4.5	3	13.6	10	6.2	8	2.5	18	8.7		
Facilidad para ser atendidos	1	2.1	2	4.6	4	6.1	5	5.2	9	9.3	1	6.5	1	4.5	1	6.5	6	3.7	6	3.7	12	7.8		
Cantidad suficiente de farmacia	1	2.1	1	2.1	1	2.1	1	1.1	3	3.1	1	1.1	1	1.1	4	17.1	1	4.5	4	2.5	4	2.5		
Atención adecuada por parte del personal	3	7.0	3	7.0	7	7.2	6	6.2	13	11.4	1	11.6	1	4.5	4	17.1	11	4.2	7	6.1	20	12.1		
Existencia de medicamentos recetados	1	4.7	1	2.1	1	7.0	2	2.1	3	3.1	1	4.5	1	4.5	2	9.0	4	2.5	4	2.5	4	2.5		
Atención adecuada de médicos y enfermeras	3	7.0	3	6.7	5	11.7	5	5.2	12	12.4	2	9.1	1	4.5	3	13.6	12	7.8	3	6.5	20	12.1		
Alimentación e higiene adecuada	1	7.0	3	6.7	5	11.7	3	3.1	10	10.3	2	9.1	1	4.5	3	13.6	17	7.8	4	3.7	18	11.1		
La incapacidad respectiva cuando	1	10.1	1	2.1	14	12.4	9	9.3	5	5.1	14	14.4	1	6.7	1	6.5	2	9.1	16.2	7	6.1	10	14.2	
Totales	32	74.4	11	25.6	43	100.0	50	51.5	47	44.5	97	100.0	15	60.2	7	31.6	27	100.0	47	59.2	65	80.1	162	100.0

Ver redacción completa de alternativas en anexo # 3.



objetivos 3.4.2. Los criterios utilizados en la Institución para realizar traslado de personal son:

quinta verificar si los criterios usados en la Institución para trasladar personal son los adecuados.

RESULTADO:

Categoría	ZONA OCCIDENTAL			ZONA CENTRAL			ZONA ORIENTAL			TOTAL														
	DOCENTE	ADMNISTR.	OTROS	DOCENTE	ADMNISTR.	OTROS	DOCENTE	ADMNISTR.	OTROS	DOCENTE	ADMNISTR.	OTROS												
Experiencia	4	2-3	1	2-3	3	11-6	7	2-3	7	7-2	16	17-5	1	4-5	1	14-1	18	3-6	11	6-2	26	13-9		
Edad	5	11-6	1	2-3	5	13-9	6	5-1	6	6-2	9-0	10-3	6	10-2	2	9-1	5	7-1	5	5-7	22	13-6		
Antecesor del empleado	5	14-3	2	4-7	4	10-7	2	7-3	15	13-5	28	26-6	4	15-2	1	9-1	3	22-7	15	11-7	12	11-1	17	22-8
Calidad	5	11-6	2	6-7	7	16-3	10	14-3	6	6-1	10	10-5	1	13-6			1	11-6	22	13-6	6	5-7	20	17-3
Recomendaciones	4	14-6	1	7-3	7	20-2	11	11-3	7	7-2	10	10-3	1	1-2	1	5-3	1	13-1	21	13-1	3	5-3	16	19-9
Notas	6	3-1	6	3-3	5	10-6	3	3-1	4	5-1	11	11-4	1	4-5			1	4-5	8	3-2	13	7-4	26	12-3
Totales	32	74-4	11	75-6	31	100-0	30	51-5	37	80-5	97	100-0	15	24-2	7	11-0	22	100-0	37	50-9	55	80-1	162	100-0

PRECEPTO 2.4.3. Las transferencias o traslados de personal son utilizados como:

OBJETIVO Sabar con que fines se realizan las transferencias o trasladados en la institución.

RESULTADO:

Sector	ZONA OCCIDENTAL				ZONA CENTRAL				ZONA ORIENTAL				TOTAL			
	NO	ADM.	NO	ADM.	NO	ADM.	NO	ADM.	NO	ADM.	NO	ADM.	NO	ADM.	NO	ADM.
ALTERNATIVAS	4	9.1	2	4.7	6	6.2	5	5.2	11	11.4	3	11.6	2	9.1	5	11.7
Incentivos	5	11.6	1	2.3	3	3.1	5	5.2	8	8.3	1	8.5	1	9.5	1	9.5
Medios para solucionar conflictos	4	9.1	5	11.6	10	10.1	7	7.2	17	17.5	2	9.1	2	9.1	16	17.2
Medios para evitar despidos	4	9.1	3	7.0	15	15.5	16	16.5	11	12.0	7	11.4	3	11.6	10	11.6
Medios disciplinarios	1	7.0	1	7.0	1	1.1	1	1.1	2	2.0	1	4.7	1	4.7	2	4.7
Otros	12	74.4	11	25.6	63	51.5	47	48.5	97	100.0	15	68.2	7	31.8	22	100.0
Totales	32	74.4	31	25.6	176	148.0	126	126.0	202	202.0	27	116.0	13	54.0	40	160.0

Ver redacción completa de alternativas en anexo # 3



REGIÓN 2.5.2. ¿Las juegas y sugerencias hechas por el personal con utilidades por la Institución natal?

OBJETIVO Averiguar el tratamiento que la Institución le da a las juegas y sugerencias de los empleados.

RESUMEN:

ALTERNATIVAS	ZONA OCCIDENTAL						ZONA CENTRAL						ZONA ORIENTAL						TOTAL DATOS					
	DOCENTE		ADMINS.		TOTAL		DOCENTE		ADMINS.		TOTAL		DOCENTE		ADMINS.		TOTAL		DOCENTE		ADMINS.		TOTAL	
	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ
Detectar insatisfacciones	2	4.7	1	2.3	3	7.0	7	7.7	7	9.3	16	17.0	3	13.6	1	4.5	5	18.1	17	7.0	11	7.8	3	14.2
Verificar si lo expresado cons.	1	2.3	1	2.3	2	4.6	4	4.1	6	6.2	10	10.3	1	4.5	1	4.5	2	9.0	6	3.7	8	6.9	13	14.6
Mejorar las condiciones de tra.	9	20.3	3	7.0	12	27.9	11	13.4	9	9.3	22	23.7	5	22.7	2	9.1	7	31.6	27	16.7	14	14.6	41	45.1
Mejorar procedimientos de trabajo	9	18.6	2	4.7	10	23.3	12	12.4	7	7.2	19	19.6	4	18.2	1	4.5	5	22.7	24	14.4	10	5.2	14	21.0
Mejorar prestaciones obrerasci.	2	4.7			2	4.7	1	3.1	3	3.1	6	7.2	1	4.5	1	4.5	2	9.0	4	3.7	4	2.5	10	5.2
Mejorar relación jefe-susaltado	7	20.9	4	9.3	13	30.2	9	9.2	10	10.3	18	18.5	1	4.7	1	4.7	2	9.0	18	11.1	17	4.3	35	20.4
Otros	1	2.3			1	2.3	3	3.1	3	3.1	6	6.2							4	2.5	1	1.1	7	4.3
Totales	12	74.4	11	75.6	41	100.0	50	51.5	47	48.5	97	100.0	15	68.2	7	31.8	22	100.0	97	39.2	65	40.1	162	100.0

Ver producción completa de alternativas en anexo # 3

PPS UNIT 2.5.3. Cuando ha presentado quejas o sugerencias las respuestas las ha obtenidas?

OBJETIVO Conocer la prontitud con que son tratadas las quejas y sugerencias de los empleados.

RESULTADO:

Sector	ZONA OCCIDENTAL				ZONA CENTRAL				ZONA ORIENTAL				TOTAL PAIS									
	NO. PERS.	ADMINIS.	TOTAL	%	NO. PERS.	ADMINIS.	TOTAL	%	NO. PERS.	ADMINIS.	TOTAL	%	NO. PERS.	ADMINIS.	TOTAL	%						
De inmediato	17	39.5	3	7.0	20	46.5	20	20.6	20	41.2	7	40.9	2	9.1	11	50.0	46	28.4	25	15.4	71	41.8
Al día siguiente	2	4.7			6	6.2	4	4.1	10	10.3	1	4.5	1	4.5	2	9.0	9	5.6	5	3.1	14	8.7
A la semana	1	2.3			2	2.1	6	6.2	8	8.3	3	13.6	2	9.1	5	22.7	5	3.1	9	4.9	13	8.0
Al mes	10	23.3	6	14.0	16	37.3	9	9.3	20	20.6	1	4.5	1	4.5	7	30.0	6	3.7	2	1.2	8	4.9
No se obtenido respuesta	2	4.6	2	4.6	4	9.2	7	7.2	7	7.3	14	14.5	1	4.5	2	9.1	22	13.6	16	9.9	38	23.6
Otros																	9	5.5	9	5.6	18	11.1
Totales	32	74.4	11	25.6	43	100.0	50	51.5	47	48.5	97	100.0	15	68.2	7	31.8	22	100.0	65	40.1	162	100.0





PROBLEMA 2.6.2 Considera necesario implementar otras medidas que garanticen la seguridad y la salud del empleado?

RESPUESTA Conocer si los empleados creen necesario la implementación de otras medidas que garanticen la seguridad y la salud en sus lugares de trabajo.

RESUMEN:

ALTERNATIVAS	ZONA OCCIDENTAL				ZONA CENTRAL				ZONA ORIENTAL				TOTAL (PAT.)											
	DOCENTIF		ADMINIS.		DOCENTIF		ADMINIS.		DOCENTIF		ADMINIS.		DOCENTIF		ADMINIS.									
	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO									
Si	21	48.8	7	16.3	28	65.1	26	26.6	29	29.9	55	36.7	7	11.8	6	18.2	11	50.0	54	33.1	40	24.7	94	48.0
No	5	11.0	3	7.0	4	14.0	12	12.4	6	6.2	18	18.6	5	22.7	1	4.5	6	27.2	22	13.6	10	6.2	32	19.8
No opinio	6	14.0	1	2.3	7	16.3	12	12.3	12	12.4	24	24.7	3	13.7	2	9.1	5	22.8	21	13.0	15	9.2	36	22.2
TOTALES	32	74.4	11	25.6	43	100.0	50	51.5	47	48.5	97	100.0	15	68.2	7	31.8	22	100.0	97	59.9	65	40.1	162	100.0



PRINCIPAL 7.7.1. La Institución al comunicarse con el personal, da las instrucciones de trabajo a través de:

OBJETIVO Constatar los medios que utiliza la Institución para comunicar las instrucciones de trabajo.

RESULTADO:

	ZONA OCCIDENTAL				ZONA CENTRAL				ZONA ORIENTAL				TOTAL PAIS												
	DOCENTE NO	ADMINS. X	TOTAL Z		DOCENTE NO	ADMINS. X	TOTAL Z		DOCENTE NO	ADMINS. X	TOTAL Z		DOCENTE NO	ADMINS. X	TOTAL Z										
INSTRUCTIVOS	3	7.0	2	4.7	5	11.7		4	4.1	4	4.1	8	8.2	1	4.5	4	4.1	4	4.1	14	14.6				
Memorandum			1	2.3	1	2.3		2	2.1	9	9.3	11	11.4	2	2.1	4	2.5	10	6.2	14	9.7				
Boletines	1	2.3			1	2.3				1	1.0	1	1.0			1	.6	1	.6	2	1.2				
Circulares	9	20.9	2	4.7	11	25.6		16	16.5	10	10.3	26	26.8	4	18.2	2	9.1	6	27.3	29	17.0	14	8.6	43	26.5
Reuniones periódicas	10	23.3	1	2.3	11	25.6		11	13.4	13	13.4	26	26.8	4	18.2	2	9.1	6	27.3	27	16.7	16	9.7	43	26.6
Parlamentos	2	4.7			2	4.7		5	5.2	1	1.0	6	6.2	2	9.1	1	4.5	3	13.6	9	5.6	7	1.7	11	9.0
Ordenes verbales	7	16.2	5	11.6	12	27.8		9	9.2	8	8.4	17	17.6	2	9.1	2	9.1	4	18.7	18	11.1	15	9.3	11	20.4
OTROS								1	1.0	1	1.0	2	2.0							1	.6	1	.6	2	1.2
Totales	32	74.4	11	25.6	43	100.0		50	51.5	47	44.5	97	100.0	15	68.2	7	31.4	22	100.0	97	59.9	65	40.1	162	100.0

PERGUNTA 2.8.1. ¿Son supervisadas las labores que usted realiza?

OBJETIVO Saber si las labores de los empleados son supervisadas.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	ZONA OCCIDENTAL				ZONA CENTRAL				ZONA ORIENTAL				TOTAL PAI,											
	DOCENTE		ADMINIS.		DOCENTE		ADMINIS.		DOCENTE		ADMINIS.		DOCENTE		ADMINIS.									
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%								
SI	21	48.8	4	9.3	25	58.1	31	31.0	31	32.0	22	51.0	12	58.6	5	27.1	18	51.7	64	52.5	41	27.3	105	66.8
NO	7	16.3	6	14.0	13	30.3	10	10.3	8	8.3	18	18.6	3	13.6	1	4.5	4	14.1	20	12.4	15	9.1	35	21.7
No opina	4	9.3	1	2.3	5	11.6	9	9.3	8	8.2	17	17.5							13	8.0	9	5.9	22	13.5
Totales	32	74.4	11	25.6	43	100.0	50	51.5	47	48.5	97	100.0	15	68.2	7	31.8	22	100.0	97	50.9	65	40.1	162	100.0

REGUNTA 2.8.2. ¿Cua que periodicidad le son supervisadas las labores que usted realiza?

Respuesta: Verificar con la periodicidad son supervisadas las labores que realizan los empleados.

RESULTADO:

Sector	ZONA OCCIDENTAL				ZONA CENTRAL				ZONA ORIENTAL				TOTAL PAIS											
	COCENTE		ADMINIS.		COCENTE		ADMINIS.		COCENTE		ADMINIS.		COCENTE		ADMINIS.									
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%								
A diario	5	20.0	2	8.0	7	28.0	10	16.1	15	26.2	25	40.3	7	38.9	2	11.1	9	50.0	22	21.0	17	19.1	41	39.1
Semanal	9	36.0			9	36.0	5	8.1	7	11.3	12	19.4			2	11.1	2	11.1	14	13.1	9	8.6	23	21.9
Mensual	5	20.0	2	8.0	7	28.0	10	16.1	4	6.5	14	22.6	4	22.2	2	11.1	6	33.3	19	18.1	4	7.6	27	25.7
Otros	2	8.0			2	8.0	6	9.7	5	8.1	11	17.7	1	5.6			1	5.6	9	8.6	5	4.7	14	13.3
Totales	21	84.0	4	16.0	25	100.0	11	50.0	31	50.0	62	100.0	12	66.7	6	33.3	18	100.0	64	61.0	41	39.0	105	100.0

REGISTRADA 2.8.3. La supervisión ejercida en sus labores se lleva a cabo a través de:  
 OBJETIVO Conocer a través de que medios son supervisadas las labores de los empleados.

REGISTRADA:

Sectores No. Resp. y %	ZONA OCCIDENTAL			ZONA CENTRAL			ZONA ORIENTAL			TOTAL PAIS		
	OCOCENTE NO	ADMINIS. X	TOTAL NO. X NO.	OCOCENTE NO	ADMINIS. X	TOTAL NO. X NO.	OCOCENTE NO	ADMINIS. X	TOTAL NO. X NO.	OCOCENTE NO	ADMINIS. X	TOTAL NO. X NO.
Observación directa	11	44.0	1	4.0	12	48.0	14	22.6	17	27.4	31	50.0
Informes periódicos	9	36.0	1	4.0	10	40.0	10	16.1	14	21.9	18	29.0
Opinión de los usuarios	1	4.0	1	4.0	2	8.0	4	6.5	6	9.7	10	16.2
Otros			1	4.0	1	4.0	3	4.8			3	4.8
Totales	21	84.0	4	16.0	25	100.0	31	50.0	31	50.0	62	100.0



PERCENTAJE 2.9.5. La puntualidad en la unidad en que labora es controlada a través de:

OPORTUNO Salvar los medios que utiliza la institución para controlar la puntualidad del personal.

RESUMEN:

SECTORES DE TRABAJO Y SERVICIOS	ZONA OCCIDENTAL				ZONA CENTRAL				ZONA ORIENTAL				TOTAL PAIS											
	DOCENTE		ADMINS.		TOTAL		DOCENTE		ADMINS.		TOTAL		DOCENTE		ADMINS.		TOTAL							
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%						
Labor de asistencia	25	58.1	7	15.3	12	74.4	19	40.2	26	20.6	59	40.8	14	61.7	2	9.1	16	77.4	78	48.2	29	17.2	117	56.1
Lista de asistencia	5	11.6	3	7.0	4	18.6	6	6.2	4	4.1	10	10.3							11	6.8	7	4.1	14	11.1
Países marcador							2	2.1	10	10.3	12	12.4							2	1.2	10	6.2	12	7.4
Muestra forma	2	4.7	1	2.1	1	7.0	2	2.1	1.3	1.3	15	15.4	1	4.5	5	22.7	6	27.2	5	3.1	19	11.1	24	14.2
Verano	1	2.2			1	4.5	1	1.0	1	1.1	1	2.1							1	0.6	1	0.6	1	1.2
Totales	32	74.4	11	25.6	9	100.0	50	51.5	47	48.5	97	100.0	15	68.2	7	31.8	22	100.0	97	59.9	65	40.1	162	100.0

REGISTRO 2.8.6. Las llegadas tardías e insuficientes, en la institución son objeto de:

OBJETIVO Conocer la clase de medidas a que se exponen los amoblados, cuando llegan tarde o no asisten a cumplir sus tareas.

RESULTADO:

Sectores No. Reg. y R	ZONA OCCIDENTAL				ZONA CENTRAL				ZONA ORIENTAL				TOTAL PAIS											
	DOCTORES		TOTAL		DOCTORES		TOTAL		DOCTORES		TOTAL		DOCTORES		TOTAL									
	NO	%	NO.	%	NO	%	NO.	%	NO	%	NO.	%	NO	%	NO.	%								
Atención médica	25	54.1	6	13.0	11	23.1	29	29.0	25	25.8	54	55.7	11	50.0	6	16.2	15	68.2	65	60.1	15	21.6	109	61.7
Atención escrita	3	7.0	2	4.6	5	11.0	7	7.2	6	6.2	13	13.4	2	9.1	1	3.5	3	13.6	12	7.9	3	5.6	21	13.0
Docentes	1	2.3	3	7.0	4	9.1	6	6.2	5	5.2	11	11.4	2	9.1	2	5.1	2	9.1	9	5.5	9	13.0	17	10.0
Atención	3	7.0			3	7.0	4	4.1	7	7.2	11	11.4			2	9.1	2	9.1	7	4.1	5	5.5	16	9.8
Perros					4	8.1	4	4.1	4	4.1	4	4.2							4	2.5	3	2.5	4	2.5
Totales	32	74.3	11	25.6	43	100.0	50	51.5	47	48.5	97	100.0	15	68.2	7	11.8	22	100.0	37	39.7	65	60.1	167	100.0



PREGUNTA 2.8.7. ¿Se reciben visitas en su institución de empleados de las unidades centrales encargarías de controlar personal?

Respuesta: Comprobar si empleados de las unidades centrales encargadas de controlar personal, realizan visitas a instituciones que están bajo su control.

RESULTADOS:

REGIÓN	ZONA OCCIDENTAL		ZONA CENTRAL		ZONA ORIENTAL		TOTAL				
	DOCEMIF NO. VISIT. 78	TOTAL NO. X	DOCEMIF NO. X	TOTAL NO. X	DOCEMIF NO. X	TOTAL NO. X	DOCEMIF NO. X	TOTAL NO. X			
01	12 27.0	1 2.3	13 30.2	12 12.0	12 29.8	7 11.0	1 2.3	11 14.5	16 3.1	46 29.2	
02	19 64.2	4 13.6	27 52.8	26 26.8	52 51.7	6 77.1	1 15.2	7 81.3	51 31.2	17 13.1	48 64.8
03 (BLENÓ)	1 2.3	2 6.7	3 7.0	11 11.8	8 4.7	2 9.1	7 10.6	9 19.7	14 4.1	12 7.7	26 16.8
Totales	32 74.8	11 35.6	51 100.0	50 51.5	87 88.5	15 98.2	7 31.8	22 100.0	97 59.3	65 40.1	162 100.0

*[Handwritten signature]*

MEMORIA 2.8.8. Tale; visitas sirven para?

OBJETIVO Averiguar el tipo de información que se verifica a través de las visitas que realizan empleados de las unidades centrales e instituciones del Ministerio de Educación.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	ZONA OCCIDENTAL						ZONA CENTRAL						ZONA ORIENTAL						TOTAL PAIS					
	DOCENTE		ADMINIS.		TOTAL		DOCENTE		ADMINIS.		TOTAL		DOCENTE		ADMINIS.		TOTAL		TOTAL	ADMINIS.	TOTAL			
	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ				NO		
Verificar si el personal que...	1	7.7	1	7.7	1	7.7	6	16.7	3	12.5	7	29.2	1	12.5	1	12.5	1	12.5	4	15.3	1	4.7	2	19.0
Investigar el lugar de trabajo...	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	4.2	1	4.2	1	4.2	1	12.5	1	12.5	1	12.5	2	7.4	1	4.7	3	26.6
Investigar si existe subutiliza...	1	7.7	1	7.7	4	30.4	2	8.3	2	8.3	4	16.6	1	12.5	1	12.5	1	12.5	6	22.1	2	8.3	8	30.0
Conocer si las funciones que d...	1	7.7	1	7.7	1	7.7	2	8.3	2	8.3	4	16.6	1	12.5	1	12.5	1	12.5	6	22.1	2	8.3	8	30.0
Investigar la distribución de la...	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	4.2	2	8.3	3	12.5	1	12.5	1	12.5	1	12.5	1	4.7	2	8.3	3	11.1
Verificar si existen controles...	1	7.7	1	7.7	1	7.7	2	8.3	1	4.2	3	12.5	1	12.5	2	8.3	1	12.5	7	25.6	2	8.3	9	33.9
Otros							1	4.2	1	4.2	2	8.4							1	4.7	1	4.7	2	8.3
Totales	12	92.3	1	7.7	13	100.0	12	50.0	12	90.0	24	100.0	7	87.5	1	12.5	4	100.0	31	64.9	14	31.1	45	100.0

Ver redacción completa de alternativas en anexo # 3.

1. ¿A quién reporta la unidad donde usted labora, la necesidad de personal que se le presenta?

Constituir si las necesidades de personal existentes en las unidades que forman el Ministerio de Educación son reportadas a los funcionarios a quienes corresponden.

RESUMEN:

Sector No. Resp. y %	ZONA OCCIDENTAL			ZONA CENTRAL			ZONA ORIENTAL			TOTAL PAIS										
	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS								
Ministro				1	3.1	1	9.1						1	3.4	1	9.4				
Vice-ministro																				
Gerente Regional		1	16.7	1	3.1	1	9.1	1	16.7	1	16.7	1	16.7	1	16.7	1	16.7			
Gerentes Regionales																				
Director General de Recursos H.																				
Gerentes Regionales		1	16.7	2	18.2	1	9.1	1	16.7	1	16.7	1	16.7	1	16.7	1	16.7			
Director General de Rec. Hum.		1	16.7	1	9.1	1	9.1	1	16.7	1	16.7	1	16.7	1	16.7	1	16.7			
Director de Oficio		1	16.7	1	16.7	1	16.7	1	16.7	1	16.7	1	16.7	1	16.7	1	16.7			
Totales	1	50.0	1	50.0	6	100.0	6	100.0	4	72.7	3	27.3	11	100.0	6	66.7	2	33.3	6	100.0

REQUISITOS 2 ¿SON medidas preventivas se toman para evitar ausentismos de personal?

OBJETIVO Indagar cuáles son las medidas preventivas que se toman en cuenta para evitar ausentismos de personal.

RESULTADO:

SECTORES 16. P.S.D. VA ALTERNATIVAS	ZONA OCCIDENTAL			ZONA CENTRAL			ZONA ORIENTAL			TOTAL PAIS								
	OCIDENTE NO	ADMINIS. %	TOTAL NO.	OCIDENTE NO	ADMINIS. %	TOTAL NO.	OCIDENTE NO	ADMINIS. %	TOTAL NO.	OCIDENTE NO	ADMINIS. %	TOTAL NO.						
Mejorar en lo posible las condi...	1	9.1	1	1	9.1	1	1	9.1	1	4.1	1	4.1						
Facilitar y orientar al empleado...	1	16.7	2	33.3	1	9.1	1	16.7	1	13.0	2	4.7						
Distribución racional de la ...	1	16.7	1	16.7	1	9.1	2	18.2	1	16.7	2	8.7						
Atención a la salud del empleado	1	9.1	1	9.1	1	9.1	1	16.7	1	16.7	2	4.7						
Trabajar y ayudar a solucionar ...	2	18.2	1	16.7	2	18.2	2	36.4	2	13.0	2	4.7						
Procurar una alta moral en los ...	1	16.5	1	16.6	1	9.1	2	18.2	1	16.6	1	13.0						
Implementar y supervisar la ...	1	9.0	1	9.1	2	18.1				1	4.5	1	4.1					
TOTALES:	1	50.0	3	50.0	6	100.0	8	72.7	3	27.3	11	100.0	15	65.2	4	34.8	23	100.0

er redacción completa de alternativas en anexo # 3.

PERCUNTA 3. Su unidad tiene establecido algún tipo de registros de personal?

OBJETIVO Verificar si se tienen establecidos registros del personal que labora en la Institución.

RESULTADO:

Sector No. Resp. Y 8	ZONA OCCIDENTAL			ZONA CENTRAL			ZONA ORIENTAL			TOTAL PAIS		
	DOCENTIF NO	ADMINIS. X NO	TOTAL X NO.	DOCENTIF NO	ADMINIS. X NO	TOTAL X NO.	DOCENTIF NO	ADMINIS. X NO	TOTAL X NO.	DOCENTIF NO	ADMINIS. X NO	TOTAL X NO.
SI	2	33.3	2	33.3	4	66.6	1	16.7	1	16.7	11	87.8
NO	1	16.7	1	16.7	3	50.0	3	50.0	3	50.0	4	17.4
NO opinion												
TOTALES	3	50.0	3	50.0	7	100.0	4	66.7	4	66.7	15	65.2



PERCENTAJE .5. ¿Son utilizados los registros de personal para realizar ascensos?

OBJETIVO Saber si los registros de personal que se llevan son utilizados para realizar ascensos.

RESUMEN:

CATEGORÍA	ZONA OCCIDENTAL			ZONA CENTRAL			ZONA ORIENTAL			TOTAL PAIS														
	DOCENTE	ADMINIS.	TOTAL	DOCENTE	ADMINIS.	TOTAL	DOCENTE	ADMINIS.	TOTAL	DOCENTE	ADMINIS.	TOTAL												
	NO	X	NO.	NO	X	NO.	NO	X	NO.	NO	X	NO.												
Si	3	50.0	1	16.7	4	66.7	2	33.3	1	16.7	3	50.0	7	10.4	1	13.1	10	41.5						
No							6	58.5	2	18.2	8	72.7	2	33.4	8	36.8	2	8.7	10	41.5				
% arino			2	33.3	2	33.3			1	16.6	1	16.6			3	13.2	3	13.2						
Totales	3	50.0	3	50.0	6	100.0	8	72.7	3	27.3	11	100.0	4	66.7	2	33.3	6	100.0	15	65.2	8	34.8	23	100.0





## PRESENTACION DE PREGUNTAS ABIERTAS

Las preguntas abiertas contenidas en el cuestionario, fueron tabuladas de la siguiente manera:

- Se listaron todas las respuestas dadas a cada una de las preguntas.-
- Se decidió como criterio de grupo, el número de respuestas a presentar.-
- Decidido el número de respuestas a presentar, se agruparon todas las respuestas obtenidas en familias de respuestas por pregunta.-

Así tenemos que:

La pregunta 2.6.2. constaba de dos partes:

- a) ¿ Considera necesario implementar otras medidas que garanticen la seguridad y la salud de los empleados?
- b) Si su respuesta es afirmativa, ¿cuáles son esas medidas?

Cuyo objetivo era: Conocer cuales son las medidas que los empleados creen necesarias implementar en sus lugares de trabajo a fin de garantizarles seguridad y salud personal.-

Haciendo la tabulación de la última parte de la ante--

rior pregunta, según la explicación dada al principio, tenemos el listado de respuestas obtenidas concentradas en familias de respuestas.-

Medidas de garantía de seguridad y salud personal:

	No. Respuesta
- Implementar medidas que tiendan a dar seguridad a empleados y locales de trabajo donde ellos laboran.-	18
- Mejorar en general las condiciones higiénicas de los lugares de trabajo.-	12
- Facilitar a los trabajadores en sus lugares de trabajo el consumo de agua potable.-	4
- Construir servicios sanitarios en aquellos lugares de trabajo donde no existen y mejorar las condiciones higiénicas de los que ya existen.-	14
- Mejorar la prestación del servicio médico-hospitalario a los actuales usuarios e incorporar a tal prestación, al personal del Ministerio de Educación que en la actualidad no goza de tal servicio.-	12

LA PREGUNTA 2.6.3. decía ¿Los accidentes de trabajo y

enfermedades profesionales a que se expone en el desempeño de sus labores son?:

Cuyo OBJETIVO era, a juicio de los empleados cuales -- son los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que pueden darse en el desempeño de sus labores.-

Tabulada en familia de respuestas, los empleados en---cuestados, nos contestaron lo siguiente:

	No. Respuesta
ACCIDENTES	
- Caídas .....	3
- Accidentes de tránsito .....	27
- Envenenamiento .....	2
- Quemadura .....	2
- Choques eléctricos .....	2
- Magullones .....	3
ENFERMEDADES	
RESPIRATORIAS	
- Bronquitis .....	3
- Gripe .....	25
- Bronconeumonía .....	24
- Faringitis .....	9
- Afonía .....	5
- Amigdalitis .....	3
- Asma .....	2
- Sinusitis .....	2
ENFERMEDADES	
VISUALES	
- Ceguera .....	2
- Conjuntivitis.....	4
- Deficiencia visual .....	10

No. Respuesta

## ENFERMEDADES

ESTOMACALES	- Malestares gastrointestinales ....	3
	- Disentería .....	2
	- Parasitismo .....	2
	- Úlceras gástricas .....	2
	- Diarreas .....	2
	- Gastritis .....	1
	- Fiebre tifoidea .....	2

## ENFERMEDADES

DEL SISTEMA	- Tensión .....	4
NERVIOSO	- Pérdida de facultades mentales ...	2
	- Jaquecas .....	1
	- Neurosis .....	3
	- Fatiga mental .....	1

## B-1.5.2. SUGERENCIAS OBTENIDAS

En la parte final del cuestionario que se utilizó en la investigación de campo, se pedía al personal encuestado que nos aportara sugerencias que ayudaran a mejorar lo que a nivel de la función de personal se realiza en el Ministerio de Educación.-

De todas las sugerencias obtenidas, elegimos por cada área de personal, las que de algún modo se relacionan con el objetivo del presente trabajo.

AREAS DE PERSONAL	SUGERENCIAS	No. RESPUESTAS
- Reclutamiento y Selección	- Tomar en cuenta la capacidad para hacer <u>nue</u> vos nombramientos.	1
	- Que el reclutamiento personal se efectúe -- siempre a base de <u>capa</u> cidad.	2
	- Deberá existir un <u>ban</u> co de recursos humanos.	1
	- Proporcionar inducción al nuevo empleado.	1
	- Al empleado al iniciarse en un trabajo le den toda la información que se necesita.	1
- Capacitación y Adiestramiento	- El Ministerio debería <u>te</u> ner como prioridad uno, el perfeccionamiento --- constante de todos sus recursos humanos a tra--vés de seminarios, <u>cur</u> sillos, charlas, etc., ya que con estas ayudas se podría lograr mejorar <u>no</u> tablemente todos los <u>ser</u> vicios que el Ministerio	1

dá al público.

- Considero que es necesario de parte de la Dirección General de Personal, se diera alguna asesoría directa al personal de las regiones. 1
- Tener personal capacitado para investigar todos los aspectos mencionados en el cuestionario. 1
- Orientar al maestro por medio de seminarios impartido por personas conocedoras de aspectos a tratar. 1
- El estudio de los módulos puede surtir efecto siempre y cuando se tenga la orientación de personas que conozcan el caso y no dejar al maestro que se oriente por sí solo. 2
- Realizar visitas a los centros de estudio con miras a orientar al personal en la realización del trabajo escolar.- 1

- Movilidad del  
Personal.

- Ubicar siempre a la persona en el puesto donde pueda rendir más y de hecho será una persona satisfecha lo cual es saludable. 2
  
- Mejorar a los individuos que se van superando académicamente de acuerdo a su capacidad. 1
  
- Que toda tramitación de propuesta de traslado sea respetada, según la -- institución que proponga. 1
  
- Verificar ascensos en -- trabajadores administrativos de acuerdo al tiempo de trabajo. 1
  
- Que los ascensos se ha--gan; por capacidad y no por familiaridad. 1
  
- Los traslados deben ha--cerse legalmente, evitando los destacamentos. 1

- Sueldos y Salarios

- Que el Ministerio agilice la tramitación de acuerdos para pago de sueldos y sobresueldos. 3
- Que los aumentos decretados se cumplan para que no hayan desequilibrios en la economía del maestro. 2
- Que los salarios se incrementen en un 50%. 1
- Mejorar la asignación de partidas, especialmente a las de horas clase y de ascensos de categoría. 1
- Crear una fuente permanente de incentivos y reconocimientos escritos a todo empleado que se desenvuelve con puntualidad, responsabilidades y honradez. 1
- Que la prestación del servicio médico-hospitalario sea extendida a todos los empleados. 2
- Construcción de hospitales para maestros. 1



- Atender las demandas de salario y salud. 1
- Que el servicio médico se --  
preste cuando el empleado lo 1  
necesite.
- Que los servicios médicos se  
an más eficientes. 1
  
- Moral del  
Personal
  - Realizar encuestas entre los  
personales de las diferentes  
escuelas que constituyen ca- 2  
da núcleo, sobre el rendi---  
miento, responsabilidad y re  
laciones humanas de los di--  
rectores de núcleo.
  - Mejor atención al público; -  
porque existen funcionarios 2  
y empleados en el Ministerio  
que no atienden las necesida  
des de los maestros.
  
- Comunicación
  - Que se hagan llegar a todos  
los maestros documentos que  
tengan atribuciones, faltas, 1  
amonestaciones y sanciones a  
que pueden ser acreedoras.

- Dar a conocer atribuciones y limitaciones. 1
- Que se de a conocer la legis\_lación institucional a los - jefes y empleados del Minis- terio de Educación. 1
- No se recibe ninguna informa\_ ción de situación escalafona\_ ria: cambios de categoría. 2
- Ninguna información de pres- taciones: Seguro de vida, de\_ rechos, legislación, etc. 1
- Control del Personal
  - Que las auditorías de perso- nal sean realizadas con toda seriedad para poder tener re\_ alidades en cuanto al perso- nal que labora en el Ministe\_ rio. 1
  - Creación de un Departamento de auditoría permanente. 1
  - Controlar el cumplimiento de reglamentos internos. 1
  - Debe agilizar el trámite de nombramiento de personal pa-

- ra poder ejercer un control es  
tricto del personal que ingre- 1  
sa al servicio.
- Antes de entregar el correograma  
de nombramiento debe tener- 1  
se el número exacto de vacan--  
tes para poder nombrar dicho -  
personal.
- Controlar el cumplimiento de -  
la Ley de la Profesión de Maestro. 1
- Supervisar continuamente las -  
instituciones no con función de-  
detectivesca; sino para consta 1  
tar necesidades.

A N E X O 2

AREA: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

LEYES	ARTICULOS
- Ley de Servicio Civil	18 - 19 - 20 - 21 - 22 - 23 - 24 - 40
- Ley de la Profesión de Maestro	7 - 8 - 9 - 14 - 25 - 26
- Ley General de Educación	86 - 87
- Ley de Escalafón del Magisterio Nacional	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

AREA: ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

LEYES	ARTICULOS
- Disposiciones Generales de Presupuestos	107
- Ley de la Profesión de Maestro	17 - 18 - 19

AREA: MOVILIDAD DE PERSONAL

LEYES	ARTICULOS
- Ley de Servicio Civil	33 - 34 - 37 - 38
- Ley de Escalafón del Magisterio Nacional	18 - 19
- Disposiciones Generales de Presupuestos	80 - 111 inciso 2, <u>modificado</u> por Decreto Legislativo No. 162. de 1985.-

AREA: SUELDOS Y SALARIOS

LEYES	ARTICULOS
- Disposiciones Generales de Pre supuestos	104 - 92
- Ley de la Profesión de Maestro	27 (inciso 7-8-9-10)
- Ley de Asuetos, Vacaciones y - Licencias de Empleados Públi-- cos	Todo su contenido
- Ley de INPEP	Todo su contenido
- Ley de Salarios	Todo su contenido
- Ley de Escalafón del Magiste-- rio Nacional	38 - 39 - 40
- Ley de Asistencia del Magiste- rio	1 - 2 - 3-- 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
- Código de Trabajo	Capítulo III (del Art. - 119 al 159 ambos inclusi- ve)
- Ley de Servicio Médico Hospita- lario	Todo su contenido

AREA: MORAL DEL PERSONAL

- Disposiciones Generales de Pre supuestos	Art. 99
- Ley de Servicio Civil	41-43-44-45-48-49
- Ley de la Profesión de Maestro	4-7-9-27-28-30-37-38

AREA: COMUNICACION CON EL PERSONAL

- Ley de Servicio Civil	55
-------------------------	----

AREA: HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

LEYES	ARTICULOS
- Código de trabajo	314-315-316-317-318-319-320- 321-322-323-324-325-326-327- 328-329
- Constitución Política	65 - 66 - 67

AREA: CONTROL DE PERSONAL

- Disposiciones Generales de Presupuestos	84 - 99 (inciso 6)
- Ley de la Profesión de Maestro	Régimen disciplinario, Capítulo I, Art. del 37 al 49 - ambos inclusive.

A N E X O 3



INDICACIONES PARA CONTESTAR EL CUESTIONARIO

- 1- Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla.
- 2- Marque con una "X" la casilla correspondiente a la respuesta que según su criterio y experiencia dentro del Ministerio, representa lo que realmente ocurre en él, puede marcar el número de respuestas que considere que se cumplen.

Ejemplo:

De los esfuerzos físicos y mentales detallados, marque con una X aquellos que reclaman mayor esfuerzo en su trabajo.

Actividades físicas

- Esforzar la vista
- Estar sentado mucho tiempo
- Estar de pie mucho tiempo
- Caminar con mucha frecuencia

Actividades mentales

- Realizar cálculos
- Redactar notas
- Revisar documentos

- 3- En caso de no encontrar una respuesta que le satisfaya entre las ya enumeradas, puede escribir su propia respuesta

en las líneas que aparecen al final de cada pregunta en "otros (especifique)".

- 4- Cualquier duda respecto a alguna pregunta, puede --  
consultar con el coordinador del cuestionario.

C U E S T I O N A R I O

1- DATOS DE IDENTIFICACION.

1.1. Nombre de la Unidad donde labora \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.2. Ubicación geográfica de la unidad donde labora.

1.2.1 Municipio \_\_\_\_\_

1.2.2. Departamento \_\_\_\_\_

1.3. ¿Qué tiempo de Servicio tiene de trabajar para-  
el Ministerio de Educación? \_\_\_\_\_

1.4. Nombre del puesto en el que está nombrado (a)--  
y por <sup>el</sup>/cual devenga su salario \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.5. Nombre del puesto que desempeña \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.6. Nombrado por:

Ley de Salarios

Contrato

Jornales

2- AREAS DE PERSONAL

2.1. Reclutamiento y Selección.

2.1.1. Los criterios utilizados en la institución para ofrecer a sus empleados las oportunidades de llenar vacantes, que tengan un sa lario mayor que el que devengan son:

- Capacidad
- Antigüedad
- Lealtad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honradez
- Amistad
- Afinidad Funcional
- Recomendaciones
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_

2.1.2. Qué tipo de prueba le aplicaron para seleccionarlo a su ingreso a la institución.

- Prueba de inteligencia
- Entrevista
- Prueba de aptitud

- Ninguna
- otras (especifique) \_\_\_\_\_

2.1.3. ¿Recibió alguna orientación sobre su trabajo al ingreso a la institución o cuando ha sido trasladado a otro puesto?

SI  NO  NO OPINO

Si su respuesta es afirmativa responda a la siguiente pregunta.

2.1.4. ¿A través de que medio recibió esa orientación?

- Manual de bienvenida
- Manual de organización;
- Manual de procedimientos
- Manual de descripción de puestos
- Compañeros
- Jefes
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_

## 2.2. Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.

2.2.1. Las oportunidades de beca, cursos, seminarios etc, son dadas a conocer con la debida anti-

cipación que permita al empleado a optar a --  
ellas.

SI  NO  NO OPINO

2.2.2. Los criterios que se utilizan para seleccionar a los empleados que opten a participar en becas, cursos, seminarios, etc. son:

- Capacidad
- Antiquedad
- Afinidad de función que desempeña,  
con el curso a impartir.
- Amistad
- Otros, (especifique) \_\_\_\_\_

### 2.3. Sueldos y Salarios.

2.3.1. Cuando se le tramitan acciones de personal - como traslados, asignación de horas clases, - sobresueldos, etc. ¿Qué período deben esperar los empleados para recibir su salario?

- Un mes
- Dos meses
- Tres meses
- Cuatro meses
- Cinco meses
- Seis Meses
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_

2.3.2 La prestación actual del servicio Médico Hospitalario le proporciona:

- Consulta médica en el momento que se solicita.
- Buena atención por parte de los médicos que atienden el servicio.
- Tratamiento adecuado en casos de emergencia.
- Facilidad para ser atendidos por médicos especialistas.
- Cantidad suficiente de farmacias que atienden el despacho de medicinas.
- Atención adecuada por parte del personal que labora en las farmacias.
- Existencia de medicamentos recetados por los médicos.
- Atención adecuada de médicos y enfermeras durante el período de hospitalización.
- Alimentación e higiene adecuadas del lugar en que se le hospitalice
- La incapacidad respectiva cuando no esté apto para ejercer sus funciones.
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_

2.4. Movilidad de Personal

2.4.1. Para realizar ascensos de personal en la ins  
titución, se toma en cuenta:

- La antigüedad
- La puntualidad
- La capacidad
- La eficiencia
- La amistad
- Otros, (especifique) \_\_\_\_\_

2.4.2. Los criterios utilizados en la institución pa  
ra realizar traslados de personal son:

- Antigüedad
- Eficiencia
- Conducta del empleado
- Amistad
- Recomendaciones
- Otros, (especifique) \_\_\_\_\_

2.4.3. Las transferencias o traslados de personal son  
utilizados como:

- Incentivos
- Medios para solucionar conflictos
- Medios para evitar despidos
- Medios disciplinarios



- Medios para ubicar al empleado donde mejor se desenvuelva.
- Otros, (especifique) \_\_\_\_\_

## 2.5. Moral de Personal

2.5.1. En la unidad donde labora, los ausentismos se dan debido a:

- Ambiente de trabajo inadecuado
- No integración, del empleado a la institución.
- Recargo de tareas
- Problemas familiares
- Enfermedades
- Falta de control
- Otros, (especifique) \_\_\_\_\_

2.5.2. Las quejas y sugerencias hechas por el personal son utilizadas por la institución para:

- Detectar insatisfacciones que las originan.
- Verificar si lo expresado constituye el verdadero problema.
- Mejorar las condiciones de trabajo
- Mejorar procedimientos de trabajo

- Mejorar prestaciones proporcionadas al empleo.
- Mejorar las relaciones Jefes-subalternos.
- Otros, (especifique) \_\_\_\_\_

2.5.3. Cuando ha presentado quejas o sugerencias - las respuestas las ha obtenido:

- De inmediato
  - Al día siguiente
  - A la semana
  - Al mes
  - No he obtenido respuesta
  - Otros, (especifique) \_\_\_\_\_
- 

## 2.6. Higiene y Seguridad Industrial.

2.6.1. De las siguientes medidas que tienden a proteger la salud e integridad personal de los empleados, cuáles son las que existen en su

lugar de trabajo.

- Temperatura adecuada.
- Espacio físico amplio
- Limpieza permanente
- Servicios sanitarios higiénicos.
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada
- No interferencia
- Ninguna de las anteriores
- Otras, (especifique) \_\_\_\_\_

2.6.2. Considera necesario implementar otras medidas que garanticen la seguridad y la salud del -- empleado.

SI  NO  NO OPINO

Si su respuesta es afirmativa, cuáles son esas medidas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.6.3. Los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a que se expone en el desempeño de --

sus labores son:

ACCIDENTES

---

---

ENFERMEDADES

---

---

2.7. Comunicación con el personal.

2.7.1. La institución al comunicarse con el personal,  
dá las instrucciones de trabajo a través de:

- Instructivos
- Memorándum
- Boletines
- Circulares
- Reuniones periódicas
- Reglamentos
- Ordenes verbales
- Otros, (especifique) \_\_\_\_\_

---

2.8. Control de personal.

2.8.1. Son supervisadas las labores que usted realiza?

SI  NO  NO OPINO

Si su respuesta es afirmativa, conteste las siguientes tres preguntas.

2.8.2 Con qué periodicidad le son supervisadas las labores que usted realiza.

- A diario
  - Semanal
  - Mensual
  - Otros, (especifique) \_\_\_\_\_
- 

2.8.3. La supervisión ejercida en sus labores se lleva a cabo a través de:

- Observación directa
  - Informes periódicos
  - Opinión de los usuarios del servicio
  - Otros, (especifique) \_\_\_\_\_
-

2.8.4. Como consecuencia de la supervisión realizada, que tipo de acciones le son recomendadas:

- Revisar tareas antes de entregarlas
  - Corregir tareas
  - Repetir tareas
  - Planificar las actividades que dentro de las funciones laborales les toque desarrollar.
  - Ninguna acción
  - Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- 

2.8.5. La puntualidad en la unidad en que labora, es controlada a través de:

- Libro de asistencia
  - Lista de asistencia
  - Reloj Marcador
  - Ninguna forma
  - Otras, (especifique) \_\_\_\_\_
-

2.8.6. Las llegadas tardías o inasistencias, en la institución son objeto de:

- Amonestaciones verbales
  - Amonestaciones escritas
  - Descuentos
  - Ninguna acción
  - Otros, (especifique) \_\_\_\_\_
- 

2.8.7. Se reciben visitas en su institución de empleados de las unidades centrales encargadas de controlar personal.

SI  NO  NO OPINO

Si su respuesta es afirmativa conteste la si guiente pregunta.

2.8.8. Tales visitas sirven para:

- Verificar si el personal que cobra por la institución desempeña funcio nes en ella.
- Investigar el lugar de trabajo del que cobra por la institución y no labora en ella.

- Investigar si existe subutilización de recursos humanos.
- Conocer si las funciones que desarrolla el personal corresponde a su nombramiento.
- Investigar la distribución que se tiene de la carga laboral.
- Verificar si existen controles de asistencia de personal y la forma en que se usan.
- Otros, (especifique) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NOTA: Si considera que con las preguntas que ha respondido, no se han cubierto algunos aspectos que puedan beneficiar la Auditoría de Personal en el Ministerio de Educación, le solicitamos sus respectivas sugerencias.

1- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



2-

---

---

---

3-

---

---

---

4-

---

---

---

5-

---

---

---

CUESTIONARIO PARA JEFES

1-¿ A quien reporta la unidad donde usted labora, la necesidad de personal que se le presente:?

- Ministro
- Vice-Ministro
- Gerente Regional
- Directores Generales
- Director General de Recursos Humanos
- Directores Regionales
- Director Regional de Recursos Humanos
- Director de Núcleo
- Otros, (específíque) \_\_\_\_\_

2- ¿Qué medidas preventivas se toman para evitar ausentismos de personal: ?

- Mejorar en lo posible las condiciones ambientales.
- Capacitar y orientar al empleado para integrarlo adecuadamente al puesto que desempeña.
- Distribución racional de la carga laboral.
- Atención a la salud del empleado.
- Conocer y ayudar a solucionar los problemas personales de los empleados.
- Procurar una alta moral en los empleados.

- Implementar y supervisar la ejecución de acciones que tiendan a evitar accidentes y enfermedades en los empleados.
- Otros, (especifique) \_\_\_\_\_

3- Su unidad tiene establecido algún tipo de registros de personal.

SI  NO  NO OPINO

4- Que clase de información contienen los registros de personal.

- Fecha de ingreso del empleado
- Puestos desempeñados y los períodos
- Cursos recibidos
- Seminarios recibidos
- Becas otorgadas
- Estudios actuales
- Estudios realizados
- Experiencia laboral
- Control disciplinario
- Otros, (despecifique) \_\_\_\_\_

5- Son utilizados los registros de personal para realizar ascensos.

SI  NO  NO OPINO

6- Las ausencias del personal se reportan por las siguientes causas.

- Enfermedades
- Motivos personales
- Razones no justificadas
- Otros, (especifique) \_\_\_\_\_

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

1. ARIAS GALICIA, FERNANDO "La Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas, S. S. Primera Edición, México, 1976.
2. CHOLVIS, FRANCISCO "Los Fraudes del Personal" Buenos Aires, Prometeo, ---- 1952.
3. CHRUDEN HERBERT G. Y SHERMAN Jr. "Administración de Personal" Compañía Editorial Continental, S.A., México, 1974.
4. DEUSTO "El Control de la Eficiencia", Deusto, 1978.
5. FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO "Auditoría Administrativa" Editorial Diana, México, --- 1978.
6. GOMEZ CEJA, GUILLERMO "Planeación y Organización - de Empresas, Edicol.
7. KOONTZ, HAROLD Y O' DONNELL "Curso de Administración Moderna, Editorial McGraw Hill, México, 1973.
8. LEONARD, WILLIAM P. "Auditoría Administrativa, Editorial Diana, México, Pri-

- mera Edición, 1971.
9. PIGORS, PAUL Y MYRES,  
CHARLES A. "La Administración de Personal un Punto de Vista y un Método" Compañía Editorial - Continental S.A. México, --- 1970.
10. REYES PONCE, AGUSTIN "Administración de Personal" Editorial Limusa S.A., Primera Edición, México 1978.
11. YODER DALE "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", México Continental, 1980.
- LEYES
12. ASAMBLEA LEGISLATIVA "Constitución Política de la República de El Salvador" 16 de Diciembre de 1983, Diario Oficial, tomo No. 281, edición No. 234 del 16 de Diciembre 1983.
- "Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos". Decreto Legislativo No 17 del 4 de Marzo de 1940. Diario Oficial No. 56 del 7 de Marzo de 1940.

13. MINISTERIO DE EDUCACION

"Ley General de Educación"  
Decreto Legislativo No. 381  
del 8 de Julio de 1971. Dia-  
rio Oficial No. 131, tomo --  
232 del 9 de Julio de 1971.

"Ley de Escalafón del Magis-  
terio Nacional. Decreto Le--  
gislativo No. 384 del 6 de -  
Julio de 1971. Diario Ofi--  
cial No. 131, tomo 232 del -  
19 de Julio de 1971.

"Ley de Asistencia del Magis-  
terio Nacional"  
Decreto Legislativo No. 379  
del 6 de Julio de 1971.

"Ley de la Profesión de Maes-  
tro"  
Decreto Legislativo No. 410  
del 20 de Junio de 1969.

"Ley de Servicio Médico Hos-  
pitalario".

14. MINISTERIO DE HACIENDA

"Disposiciones Generales de  
la Ley de Presupuesto Gene--  
ral". Decreto Legislativo --  
No. 3 del 23 de Diciembre de  
1983, Diario Oficial, tomo -  
281 del 23 de Diciembre de -  
1983.

"Ley de Salarios"

Decreto Legislativo No. 311,  
a los 29 días de Diciembre  
de 1984, Diario Oficial, to  
mo No. 286 del 12 de Enero  
de 1985.

15. MINISTERIO DE TRABAJO Y  
PREVISION SOCIAL

"Código de Trabajo"

Decreto Legislativo No. 15  
del 23 de Junio de 1972. --  
Diario Oficial No. 142, to-  
mo 236 de Julio de 1972.

Reformas aprobadas el 9 de  
Noviembre de 1972, Diario  
Oficial No. 207, tomo 237 -  
del 8 de Noviembre de 1972.

#### TESIS

16. CHILIN GUEVARA, JOSE  
ALBERTO  
VALLE ESCOBAR, GUADALUPE  
DEL CARMEN

"Auditoría de las Funciones  
de Administración de Perso-  
nal en la Empresa Indus-  
trial Salvadoreña".

Universidad de El Salvador,  
Octubre de 1983.

17. CUEVAS, ENRIQUETA

"Auditoría de Personal".

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

18. MOLINA, ROSIRMINA DE TOCHEZ  
ROMERO TOBAR, JOSE GILBERTO  
LARIN GUERRERO, EDGAR  
ROLANDO

"Diagnóstico y Diseño de Ma-  
nuales de Organización y --  
Descripción de puestos de -  
la Dirección de Administra-



ción de Recursos Humanos --  
del Ministerio de Educa----  
ción".

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR,  
Julio de 1983.

19. PORTILLO VARGAS, JOSE  
OVIDIO  
LOPEZ MANCIA, MARTIN  
AURELIO  
CASTRO AVILES, EDUARDO

"Conceptos básicos de Teo--  
ría Administrativa para la  
enseñanza Universitaria"  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR,  
Abril de 1984.