

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

CARRERA DE:

INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TITULO:

Propuesta de un Programa de Auditoría de Gestión al Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Granma.

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

AUTORAS: MIRIAN JEANETH QUIMBITA ROCANA
NORMA PIEDAD TOAQUIZA BARAHONA

DIRECTORA DE TESIS MSC: LUCILA RAMÍREZ POMPA
LIC. IVÁN RAMÍREZ ARIAS.

Índice

Introducción.....	1
CAPITULO I. fundamentación teórica de la Auditoría de Gestión.....	6
1.1 Surgimiento y evolución de la gestión de recursos humanos.....	6
1.2 Gestión de los Recursos Humanos. Definición, alcance y objetivos.....	8
1.3 Auditoría de Gestión... ..	9
1.4. La auditoria como herramienta para el control de la gestión de los Recursos Humanos.....	16
1.5. Problemas más comunes detectados en Auditorías de Gestión de Recursos Humanos.....	22
1.6. Programa de auditoría y su clasificación.....	24
1.7. Control Interno.....	27
CAPÍTULO II Propuesta de Programa de Auditoría de Gestión al Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Granma.....	32
2.1 Procedimiento metodológico propuesta para la realización del programa flexible de auditoría de gestión de recursos humanos.....	32
2.2. Etapa 1. Exploración previa y trabajos preliminares.....	33
2.3 Etapa 2.- Planeamiento.....	34
2.3.1. Propuesta de programa flexible para la realización de auditorías de recurso humano.....	35
2.4 Etapa3. Ejecución.....	42
2.5 Etapa4. Informe.....	43
2.6. Etapa5. Seguimiento.....	44

CAPÍTULO III. Aplicación de la Propuesta de Programa de Auditoría de Gestión	
al Sistema de Gestión de Recursos Humanos.....	45
Conclusiones.....	66
Recomendaciones.....	67
Referencias Bibliográficas.....	68
Bibliografía.....	69

CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

En este capítulo se hace referencia a los conceptos y teorías más importantes, los mismos que nos servirán de base para la elaboración de un Programa Flexible de Auditoría de Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de Granma, todo esto bajo un ambiente administrativo o sea, una tendencia a una auditoria dirigida al personal que labora dentro de la institución.

1.1. Surgimiento y evolución de la Gestión de Recursos Humanos.

La Dirección de Recursos Humanos es una función eminentemente directiva, macro – organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazos, los resultados tienden a ser intangibles difícilmente medibles y tienen ciclos largos de retroalimentación. Sus especialistas tienen mayores oportunidades de alcanzar poder y más alto status organizacional.

Hasta hace pocas décadas el Recurso Humano, el personal, o más frecuente la mano de obra era un recurso considerable exclusivamente de la producción. Los procesos productivos simples, en consecuencia no se necesitaban operarios de alta calificación, lo que le permitió acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores.

Los costos originales por esta mano de obra, no eran muy importante en comparación con otros elementos del proceso evolutivo, como podían ser las materias primas, las amortizaciones de las máquinas o la propia distribución de los productos acabados.

La evolución y el desarrollo de los estudios de la ciencia administrativa, esta actividad ha sido reconocida como: relaciones laborales, administración de personal, o Recursos Humanos. No obstante esta diferencia determino, que todos los estudiosos comparten el objetivo común que se señalara más adelante. La Gestión de los Recursos Humanos forma parte de las tareas más complejas e impredecible de los directivos de una empresa.

Para esto, un objetivo fundamental es la capacitación y mantenimiento del personal adecuado para contribuir al cumplimiento de las metas establecidas. Varios son los Sistemas de Gestión de los Recursos Humanos contemporáneos donde se evidencia que los rasgos fundamentales que los diferencian, están en el carácter estratégico con que proyectan el sistema y la integridad que le dan a la función. Todos estos modelos poseen valores y limitaciones, para poner al relieve la necesidad de tener en cuenta tres elementos fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos:

- En primer lugar, la dirección estratégica como punto de partida.
- En segundo lugar, el análisis del entorno y su recuperación en la gestión.
- En tercer lugar, la auditoría como una vía para garantizar la retroalimentación del sistema y la calidad de la gestión de los recursos humanos

El Recurso Humano se transforma en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, con repercusión no sólo interna dentro del ámbito de la empresa, sino social por la problemática que se genera en los países occidentales.

“Besseyre (1989) señala las diferentes denominaciones que ha tenido esta actividad con el pasar del tiempo:

Dirección de Administración de Personal.

Presenta una visión muy tradicional insistencia en el cumplimiento de las reglas internas y de la legislación la misma que aparece como algo administrativo, micro organizacional, estático y transaccional el que está comprometido con el mantenimiento del sistema de control interno de los puestos de trabajo, los ciclos de su actividad eran a corto plazo y su orientación era de carácter táctica. Los resultados tendían a ser tangibles claramente medibles y sus decisiones tomadas eran aplicadas de forma inmediata.

1. Relación de las Relaciones Sociales e Industriales.

Presentan gran insistencia en las relaciones con los interlocutores sociales los elementos de gestión de personal se negocian a menudo.

2. Dirección de Relaciones Humanas.

Consiste en los aspectos de la motivación y satisfacción del personal son prioritarias las consideraciones ligadas al salario y a la promoción a través de la formación.

3. Dirección de Personal.

Es la visión generalizada de la función del personal, integración de técnicas de gestión de personal para incrementar la productividad global de la empresa.

4. Dirección de Desarrollo Social.

Es la visión generalizada especialmente modernista de la función social, la gestión de personal ha de organizarse para desarrollarse a los individuos que, motivados contribuirán la base de la empresa.

5. Dirección de Recursos Humanos.

Tiene visión contemporánea de la función social las mujeres y los hombres de la empresa son recursos que hay que movilizar desarrollar en los que hay que invertir. Estos recursos son los primeros recursos estratégicos de la empresa la propia función social pasa a ser capital y adquiere el rango de gran función estratégica”.¹

1. 2. Gestión de los Recursos Humanos. Definición, alcance y objetivos.

En la actualidad como se puede apreciar en su evolución histórica la actividad de los recursos humanos, tiene una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y rendimiento de la organización, o como plantea “HAX (1992). El precio de la baja motivación, el cambio del personal, la escasa productividad del trabajo, el sabotaje en los conflictos internos será alto en tal organización”.¹²

Esta concepción sistemática de la Gestión de los Recursos Humanos concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a las relaciones entre la organización y los empleados, (Beer, 1989).

Definición.

La Gestión de RH puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de Sugerencia para mejorar.

Alcance.

El propósito principal de la gestión de RH es mostrar cómo está funcionando el sistema, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa, que no están justificados sus costos, que deben incrementarse esto quiere decir que la función de gerencia de los recursos humanos tiene que estar interrelacionado con las demás funciones de la empresa.

Objetivos.

- Contar con trabajadores hábiles, capaces de hacer un buen trabajo, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptica.
- Contar con trabajadores con disposición al cambio, capaz y dispuesta a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo de la empresa.

1.3. Auditoría de Gestión.

“El término auditoría proviene de latín **AUDITORUIS** y de esta proviene auditor que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír revisar cuanto está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como el control de los mismos”.⁴

Partiéndose del concepto de auditoría de gestión, se hará énfasis en demostrar porque propondremos esta como herramienta de control, sobre la base de sus principales características, que la van a diferenciar de las demás auditorías con el propósito de demostrar que es la más adecuada para auditar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Definición, Características, Propósitos, Metas, Alcance e Importancia de la Auditoría de Gestión.

Definición.

“El decreto ley No. 159 de la auditoría la define como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos según manual del auditor del ministerio de auditoría y control, la palabra auditoría de carácter económico administrativo, con el fin de determinar el grado correspondencias entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas, se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.”¹⁰

Es importante precisar el concepto de gestión bajo dos ópticas elementales de información al alcance. Así, en el diccionario de la real academia española de lengua, la palabra gestión significa acción y efecto de administrar: encargarse de la gestión de una empresa el otro concepto es el que aparece en los diversos textos y publicaciones sobre organización, dirección y administración de empresas e instituciones.

Como se puede observar, ambos conceptos son enfoques tradicionales de la gerencia. El primero habla (administrar), el segundo indica, (administración) y nos precisa que, (no delega responsabilidad). En tanto, el enfoque moderno de la gerencia implica que la gestión comprende de planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación y acuerdos, trabajo en equipo, establecimiento de circulo de calidad y aplicación de la filosofía de organización horizontal en las empresas o instituciones, es por ello que la auditoría de gestión cumplirá su cometido imprimiendo aplicando los nuevos conceptos y enfoque de gestión en las organizaciones, en armonía con los tiempos cambiantes del presente siglo.

Otra definición plantea que consiste en el examen o evaluación que se realiza a una entidad para medir el grado de economía eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos, y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y materiales examinados.

La auditoría de gestión es el instrumento encargado de evaluar y determinar la calidad de la administración medir efectividad en el alcance de las metas deseadas, y su eficiencia para la toma de dediciones. Constituye un medio excelente para evaluar el desarrollo de la administración a fin de mejorarla, lo que trae como consecuencia una reducción de los

costos y un incremento de las ganancias de la organización; de ahí que sea considerada una herramienta poderosa para profundizar y validar diagnósticos, así como evaluar los progresos alcanzados en estados actuales de perfeccionamiento continuo de la gestión empresarial. Por ello, es también muy actual y oportuna.

Características.

La auditoría de gestión se fundamenta en la calidad de los sistemas y prácticas de gestión, los mismos que deben ser examinados para determinar en qué grado la organización da la importancia necesaria a los aspectos que guardan relación con la Economía, Eficiencia y eficacia de las operaciones administrativas, financieras y operativas.

Alcance.

La auditoría de gestión puede alcanzar todas las operaciones en general e inclusive las financieras o limitarse a cualquier operación o actividad específica.

Importancia.

La Auditoría de Gestión tiene singular importancia, ya que contribuye de manera efectiva al mejoramiento de la gestión económico - financiera y administrativa de la entidad, para lo cual se tendrá en cuenta las características particulares de cada organización.

Propósito.

Este tipo de auditoría tiene entre otros propósitos, determinar si la entidad adquiere, protege o emplea sus recursos de manera económica y eficiente, y si se realiza con eficiencia sus actividades y funciones, además determinar si alcanzan los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficiente sus procedimientos de operación y control interno, así también como la causa de la ineficiencia o practicas antieconómicas.

Meta.

Consiste en ayudar a la entidad a aumentar su eficiencia mediante recomendaciones para promover la eficacia de las operaciones, aumentar los ingresos, disminuir los costos y simplificar las tareas.

En dicha auditoría la administración como el personal que lleva a cabo la misma debe estar de acuerdo al alcance general, si se conoce que esta auditoría se incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir, debe tener presente en primer lugar la satisfacción de los objetivos institucionales, en segundo lugar el nivel jerárquico de la empresa, en tercer lugar la estructura organizativa y por último la participación integral del personal de la institución.

Este tipo de auditoría es de gran importancia, ya que posee carácter preventivo, porque detecta los errores antes de que se conviertan en problemas, es mucho más amplia y abarcadora, evalúa la efectividad del trabajo de la gerencia sirve de guía a la administración, evalúa todas las esferas de la empresa incluyendo la fuerza de trabajo.

En fin, con este servicio se examina el grado de eficiencia de de la gestión en relación con los objetivos generales su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

Para la ejecución de cualquier tipo de auditoría existen pautas generales que constituyen reglas en el cuerpo de auditores debe seguir. La que se propone no queda fuera de estas exigencias.

Objetivos de la Auditoría de Gestión.

Los principales objetivos que se tienen cuando se realiza una Auditoría de Gestión pueden ser los que se indican a continuación:

1. Evaluar los recursos escasos.
2. Auditar el plan de organización y gestión.
3. Evaluar el sistema de organización y gestión en relación al plan.
4. Examinar las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios.
5. Evaluar las políticas establecidas y su cumplimiento.
6. Verificar el cumplimiento de las actividades de supervisión y control, etcétera.

La auditoría de gestión mide los siguientes elementos.

Eficacia.

Se entiende por eficacia al grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Eficiencia.

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

Economía.

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Actividades de la Auditoría de Gestión.

- ✓ Revisa y evalúa la economía y eficiencia con que se ha utilizado los recursos humanos, materiales y financieros.
- ✓ Evalúa la planificación, organización, dirección y control.
- ✓ Revisa y evalúa el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas y la eficacia de los procesos.

Alfredo Hernández, y profesor titular de la Universidad de Granma, plantea lo siguiente:

Interrogantes importantes en la Auditoría de Gestión.

¿Cuándo debe hacerse?.

Cuando se detectan deficiencias dentro de la Institución o por los propios síntomas indicativos de que algo anda mal serán los que señalaran cuando debe hacerse una auditoría de gestión.

Entre los síntomas que indican la presencia de males o deficiencias, se encuentran las siguientes:

- Frecuentes disgustos en el personal, ya sean entre subordinado y jefes, empleados y obreros entre si, o jefes con jefes.
- Cargas excesivas de trabajo en un departamento, en una sección o incluso en un puesto. Descenso en las ventas totales o por líneas de producto.
- Excesiva rotación de personal por despidos o renunciaciones.
- Marcadas variaciones en los presupuestos.
- Pérdidas económicas.

Estos síntomas son motivo de meticulosos exámenes por parte de la auditoría administrativa, que establecerá las causas generadas, de efectos negativos y de esta manera trataría de eliminarlos de inmediato antes de que se traduzcan en males mayores con repercusiones económicas que pueden llegar a ser desastrosas para el negocio.

¿Cómo debe hacerse?

La auditoría de gestión se lleva a cabo en frases perfectamente definidas que van desde una serie de trabajos preliminares que dan las bases sobre el alcance de la auditoría, su propósito, etc. Hasta el plan de reorganización que indican los cambios que se establecerán y que conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, procedimientos y sistema en general para lograr eficiencias administrativas. A continuación presentamos el siguiente esquema que recoge una forma de cómo hacerse una auditoría de gestión.

- Trabajos preliminares.
- Formular programas.
- Recolectar información.
- Confeccionar el informe
- Plan de reorganización.

¿Quién o quienes deben hacerla?

- El contador público.
- El contador.
- El licenciado en administración de empresas.
- El licenciado en contabilidad y finanzas.
- Los consultores autorizados.

Cualquiera de estos profesionales bien puede emprender la auditoría de gestión, siempre y cuando tenga la experiencia y los conocimientos generales sobre las técnicas que intervienen en la auditoría administrativa y por supuesto que reúnan los requisitos a que se hizo referencia anteriormente.

Riesgo en la Auditoría de Gestión.

La auditoría de gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe. Por lo tanto, deberá planificarse la auditoría de modo que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa, a partir de.

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoría se debe tener en cuenta también los tres componentes del riesgo.

- ***Riesgo inherente:*** De que ocurran errores importantes generados por la característica de la empresa o el organismo.
- ***Riesgo de control:*** De que el sistema de control interno no prevenga o corrija tales errores.
- ***Riesgo de detección:*** De que los errores no detectados por deficiencias del control interno tampoco sean recorridos por los auditores.

1.4. La auditoría como herramienta para el control de la gestión de los Recursos Humanos.

Se entiende como Recursos Humanos la caracterización de la fuerza de trabajo. Tal definición implica reconocer su complejidad en cuanto al tratamiento que dicho factor de

producción merece. La plantilla de recursos humanos es decisiva en el éxito o fracaso presente o futuro de cualquier organización. “Una organización puede tener la capacidad financiera necesaria para lograr sus metas, pero sin la intervención de personas preparadas y adecuadamente orientadas no será posible cumplirlas”.¹⁴ Una sola decisión errónea tomada puede causar grandes pérdidas en la misma. Es por esto que el Recurso Humano, es el recurso más importante entre todos los recursos de una organización. Su importancia obliga a presentarle toda la atención necesaria para ejecutar la gestión.

Al crecer la magnitud y complejidad de las actividades a realizar que en el ámbito empresarial se ha evidenciado la necesidad de aplicar herramientas de control, objetos que constituyen una variable básica para lograr calidad de todos los procesos organizacionales. En los últimos años aparece en la literatura especializada teorías, enfoques y procedimientos para su ejecución que, a pesar de su gran valor, aun no constituyen una práctica frecuente en las organizaciones del País por, lo que se hace necesario su divulgación y adaptaciones de las condiciones específicas de la realidad cubana.

En ocasiones cuando se habla de control, se asocia esta palabra a algún aspecto negativo: pues se interpreta como restricción, cohesión, delimitación o inhibición, sin embargo, el cometido principal del control es asegurar que los resultados se ajustan, tanto como sea posible, a los objetivos previstos. Esta premisa está presente en las más actuales filosofías, políticas, estrategias y herramientas empresariales. La creación de nuevas estructuras de dirección cada vez más flexibles y descentralizadas, sistema de calidad total y las nuevas formas de la producción y organización, entre otras, refuerzan el control como actividad de gestión, es decir, el control de todas las funciones o procesos empresariales.

Dentro de estos procesos, se destaca la Gestión de Recursos Humanos (GRH) los constituye una variable básica para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad. La auditoría de Gestión de los Recursos Humanos constituye una herramienta vital con este fin.

La Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos, según De Miranda Antonio; Oscar Torres González. “Es el resultado de un proceso de cambio en la filosofía del control del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH), este proceso de cambio se produce de forma paralela con la evolución del carácter de la GRH”.³

En las décadas anteriores a 1980 donde predomina la dirección de personal, se evaluaba su funcionamiento desde una perspectiva de eficiencia, es decir, se controlan principalmente los gastos, tratando de mantener el sistema en los límites del presupuesto asignado. Este enfoque se transforma hasta llegar en la actual década a evaluar la GRH desde tres ángulos: perspectiva de efectividad (cumplimiento de metas y objetivos), perspectiva de eficiencia (uso de recursos, control de gastos) y perspectiva de eficacia (impacto en la organización y en los empleados). Hasta ahora se habla de auditoría de gestión de los recursos humanos y aun no se ha planteado una definición de la misma.

La AGRH será entonces, el análisis de las políticas y prácticas del personal de la entidad, así como la evaluación su funcionamiento actual, con el objetivo de llegar a una opinión sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de Recursos Humanos en período de tiempo completo justifican la eficacia de los costos, así como evaluar los niveles de economía, eficiencia y eficacia alcanzados en la planificación, utilización, registro y control de los Recursos Humanos en correspondencia con las metas de la entidad.

La mayor parte de los autores contemporáneos plantean el control como un componente de SRGH. “Chiavenato (2003) refiere a la Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos como una vía eficaz para obtener una retroalimentación necesaria que conduzca a un adecuado funcionamiento”.⁷ De esta forma, la literatura se refleja en diversas definiciones, aunque todos coinciden en ofrecer un nuevo enfoque en la auditoría contable y financiera.

“Harper y Lynch la definen como un análisis de las políticas y Sistema de Gestión y / o desarrollo RH de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual, con el fin de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de Recursos Humanos, en un periodo de tiempo completo, justifican los gastos e inversiones realizadas. Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad”¹¹

De esta definición se puede extraer dos aspectos básicos.

En Primer Lugar la AGRH en un sistema de información directiva, para conocer el estado y objetivo y facilitar el desarrollo del proceso GRH.

En Segundo Lugar la AGRH es un sistema de control y evaluación de la aplicación de políticas y procesos establecidos.

La función de la auditoría consiste en indicar fallos y formular problemas, también brinda sugerencias y soluciones. Como se puede apreciar existen cambios desde una concepción de control externo, donde lo importante era la denuncia de los procesos inadecuados, a una concepción de auditoría, en la que el objetivo es conocer los fallos, pero proponiendo vías de soluciones. Por lo tanto, auditar no es solo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la decisión futura.

“La Auditoria de Recursos Humanos es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y la evacuación de su funcionamiento actual, con el objetivo de llegar a una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de gestión de los recursos humanos, en un periodo de tiempo concreto, justifican los gastos (Pavón, 1998)”¹³.

“Cuando se pregunta ¿Cuál es la necesidad de emplear esta herramienta, se encuentra que según Werther y Davis, la evaluación continua de la actividad de Recursos Humanos y la investigación con miras a identificar mejores procedimientos, adquieren relevancia creciente año por año, debido a tres razones fundamentales”⁹:

En primer lugar: el trabajo de Recursos Humanos tiene gran importancia por las implicaciones legales que conllevan para la empresa. Un error puede conducir a costosos ajustes o dilatados trámites ante los tribunales.

En segundo lugar: los costos que generan la actividad son muy significativos. Los servicios al personal, unidos a los sueldos y salarios, contribuyen un porcentaje respetable de los gastos anuales en prácticamente cualquier organización. Las desviaciones significativas en los niveles adecuados en estos renglones pueden incluso llegar a ser fatales para cualquier organización.

En tercer lugar: las actividades de Recursos Humanos guardan una relación directa con la productividad y calidad de la organización. La necesidad de auditoría es ratificada por canteras (1995) al plantear que:...”una organización no puede cambiar tan de prisa como exige el mercado; la empresa debe estar ajustando sus estrategias y reformulando su estructura, para adaptarse continuamente, siendo la auditoria un recurso auxiliar vital.”

Como se ha expresado anteriormente la AGRH constituye una necesidad interna de la organización para la realización y control de su estrategia, por lo que debe realizarse

anualmente de forma extraordinaria, existen otras situaciones que requieren de su realización:

- Antes de decidir la realización de un negocio con otra empresa (adquisición, función, cooperación u otras) conviene examinar los riesgos y las fuerza de su potencial humano.
- Cuando un directivo desea conocer el clima social de la organización.
- Cuando se quiere evaluar el funcionamiento de un Programa de Recursos Humanos. Para saber si conviene modificarlo.
- Cuando un nuevo director de Recursos Humanos se inicia en el cargo.

Diferentes autores plantean el desarrollo de la AGRH de la siguiente forma:

Que la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos, es una etapa impredecible del proceso de planeación de Recursos Humanos, es decir, valora como sistema de información, donde se deben analizarse cuatro aspectos.

Calidad de los Recursos Humanos; inventario de habilidades; pérdidas esperadas y movimientos internos.

Por su parte, “Chiavenato (2003) hace mayor énfasis en la necesidad de determinar pautas diferentes para definir los problemas en el ámbito de los Recursos Humanos. Estas pautas pueden ser: cantidad, calidad, tiempo y costo.”⁷

Con el empleo de estas pautas puede evaluarse el resultado de la Gestión de los Recursos Humanos o la ejecución de un programa específico. La base de comparación puede ser interna (metas u objetivos) o externas (competidoras u otras empresas con las mejores prácticas) mediante el empleo de herramientas actuales como el Benchmarking.

El procedimiento general, para cada área a auditar, sería: observar la práctica de GRH, comparar acciones con patrones, determinar desviaciones y proponer acciones colectivas, preventivas.

Un aspecto importante planteado es la necesidad de que se evalúen tres áreas generales:

- Auditar las funciones y actividades del STAFF de RH.
- Auditar las funciones de RH que posee los directivos.
- Auditar el nivel de satisfacción de los empleados.

Al evaluar las funciones y actividades del STAFF es necesario:

En primer lugar: identificar a la persona responsable de cada actividad.

En segundo lugar: determinar los objetivos, indicadores a medir y patrones por cada actividad.

En tercer lugar: verificar las políticas y procedimientos que se utilizan para el logro de estos objetivos.

En cuarto lugar: efectúa muestreo de los registros del sistema de información para determinar si se está aplicando adecuadamente las políticas y procedimientos en materia de recursos humanos.

En quinto lugar: preparar un informe especificando nuevamente todo lo relacionado con los objetivos, políticas y procedimientos.

En sexto lugar: desarrolla un plan de acción para corregir desviaciones en objetivo, políticas y procedimientos.

Y en séptimo lugar: efectuar seguimiento al plan de acción para establecer si resolvieron los problemas detectados mediante la evaluación.

Es importante considerar la forma en que los directivos llevan a cabo su función de GRH y la forma en que se aplican las políticas y procedimientos. Si estos ignoran algunas reglas o no la cumplen, la auditoría debe detectar esa irregularidad y proceder a aplicar medidas correctivas. El cumplimiento de las disposiciones legales es especialmente importante.

Con el objetivo de evaluar la forma en que se están atendiendo las necesidades de los empleados, el STAFF de RH obtiene información sobre niveles salariales, presentaciones, practicas de los directivos, asistencia a la plantación de la carrera profesional y retroalimentación que los empleados reciben de su desempeño, entre otros factores que inciden en el nivel de motivación y satisfacción laboral de los RH.

Otro enfoque interesante es el de cantera al plantear un modelo operativo de AGRH basado en el concepto de competencia como valor activo de una empresa, es decir, tener o no tener competencias es una visión más operativa y cuantificable que disponer uno de un RH. En este sentido la auditoría debe responder la siguiente pregunta ¿hasta qué punto sirven las

políticas de GRH para atraer, conservar y desarrollar a personas con la competencia requerida por la organización en el momento actual futuro?.

De esta forma la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos se convierte en una *auditoría de competencias*, considerándola como la combinación de tres factores; *saber*: conjuntos de conocimientos técnicos y de gestión, *saber hacer*: conjunto de habilidades, fuente de la experiencia y el aprendizaje, *saber estar*: conjunto de actitudes.

1.5. Problemas más comunes detectados en Auditorías de Gestión de Recursos Humanos.

Estudios realizados por varios especialistas evidenciaron entre los problemas más comunes los siguientes:

1. Deficiencias en la legislación laboral tales como: poca flexibilidad en los métodos y técnicas, los métodos ofrecidos a las empresas generalmente son complejos y extensos, lo cual los hace poco operativos, excesiva centralización de las decisiones en materia de plantilla, salarios y otros, lo cual resta autonomía a la GRH de las organizaciones.
2. Existencia de organizaciones que ofrecen condiciones muy ventajosas y por tanto constituyen reales competidores en lo que a fuerza calificada se refiere.
3. Existen bajas perspectivas de incremento de salario para empleados, al igual que las perspectivas de promoción. Es mayor la proporción de los trabajadores que se dedica a las labores de apoyo y a funciones administrativas cuyo desempeño no es el adecuado.
4. Es incipiente aún el desarrollo de la planeación estratégica, por lo que se ha afectado la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. No existe una política de participación de los empleados que posibilite una mayor influencia de éstos en el logro de los objetivos de la empresa.
5. No se realiza la evaluación del potencial humano de los candidatos externos e internos, conociéndose parcialmente las habilidades y aptitudes de. No se realiza la evaluación del potencial humano de los candidatos externos e internos, conociéndose parcialmente las habilidades y aptitudes de cada individuo, lo que dificulta la toma de decisiones.
6. No se cuenta con los profesiogramas elaborados en todos los cargos, ni con los perfiles de competencias.

7. No se efectúa la planeación estratégica de las necesidades de personal, lo que incide negativamente en las distintas actividades de Recursos Humanos.
8. No está establecido un sistema integral para la evaluación de empleados.
9. El plan de formación y desarrollo no se establece con visión estratégica, es decir, tiene un carácter de contingencia. No existen planes de carrera cuya implantación mejoraría la inversión de la empresa en formación, al programarse ésta cuándo se necesita y para quien se necesita, eliminándose así la formación innecesaria.
10. Los sistemas de trabajo están diseñados sobre la base de funciones específicas, sin considerar tendencias actuales probadas como el enriquecimiento sin considerar tendencias actuales probadas como el enriquecimiento del trabajo (horizontal y vertical).
11. Se evidencia falta de autonomía para desarrollar el trabajo.
12. El trabajo en grupo no ha logrado tampoco imponerse como forma fundamental relacionado directamente a la no definición de metas y objetivos de cada departamento o área, elemento reflejado en las encuestas de motivación, pues la gran especialización determinada por la organización del trabajo, impide el desarrollo del trabajo colectivo.
13. En gran cantidad de puestos de trabajo (obreros), las operaciones que se realizan son monótonas y repetitivas, lo que provoca fatigas físicas y psíquicas de los trabajadores, e influyen negativamente en la satisfacción con la tarea realizada.
14. Existe determinado grado de insatisfacción en los trabajadores pues se aprecian condiciones riesgosas (de seguridad e higiénicas) sin el control adecuado.
15. Existen deficiencias en cuanto al grado de compromiso y congruencia entre la Organización y sus empleados.
16. De forma general se evalúa que el comportamiento de los costos de Recursos Humanos no es eficaz por las pérdidas económicas que generan los accidentes, la fluctuación y el ausentismo, entre otras deficiencias.

1.6. Programas de auditoría y su clasificación.

El programa de auditoría es el plan de trabajo que se va a realizar durante la auditoria, o sea, es el planteamiento anticipado a realizar en la entidad auditada.

Su importancia es extraordinaria, pues si un buen programa, no se puede realizar una buena auditoria.

En ocasiones las deficiencias de una auditoria se deben a un programa incorrectamente confeccionado. Otras veces las deficiencias de un programa se deben a la exploración previa o trabajos preliminares de la auditoria que no se llevo a cabo de forma adecuada.

Las finalidades de los programas de auditoría.

- Concluir la auditoría de forma adecuada y completa.
- Garantizar que el trabajo sea realizado tal, y como fue proyectado, salvo que justifique su modificación en el transcurso de la auditoría.

Existen, según el criterio de los autores estudiados, tres tipos de programas; programas rígidos, mixtos y flexibles este último será el que, por sus características, se empleara en la realización de la auditoría de gestión.

Rígidos: este tipo de programa se lleva a cabo sin ninguna modificación, se emplea mucho cuando lo van a realizar auditores noveles.

Flexibles: son aquellos programas susceptibles de ser modificados, suprimiéndoles o adicionándoles aspectos que puedan resultar superfluos o enriqueciéndolos acorde a los hallazgos detectados en el transcurso de la auditoria. Este tipo de programa requiere de auditores de mucha experiencia.

Mixto: son aquellos que contienen una parte rígida y otra flexible, esto permite una mejor distribución del trabajo a realizar entre los auditores noveles y los de mayor experiencia, tiene amplia utilización.

Uniformes o estándares.- este tipo de programa se confecciona para aplicarlos a todas las auditorias. Obviamente, presenta un gran inconveniente ya que existen grandes cantidades de empresas y entidades con características diferentes por tratarse de diferentes actividades

económicas y muchas complejidades producto del avance de la ciencia y la técnica, todo esto dificulta la aplicación de un programa uniforme.

Ventajas de utilizar los programas de auditoría.

- Se evita la omisión de trabajos que deben realizarse.
- Facilita la supervisión del trabajo y la confección del informe final.
- Permite distribuir el trabajo conforme a su complejidad entre los diferentes auditores y especialistas.
- Evita interacciones en el trabajo por ausencia temporal o definitiva de algún miembro del equipo de auditoría o del jefe del grupo. Sirve de base para auditorías futuras.
- Problemas que pueden presentarse y que deben ser considerados para la elaboración del programa.
- Finalidades que persigue la auditoría.
- Grado de implantación y funcionamiento del sistema de control interno, tanto contable como administrativo.
- Las condiciones existen en las empresas.
- Responsabilidad que asume el auditor.
- Otros aspectos a considerar en la confección de los programas de auditoría.
- Capacidad analítica y experiencia del auditor o los auditores.
- Síntoma que presenta la entidad por declaraciones previas de sus ejecutivos, por problemas detectados en la exploración previa o información que se tenga por parte del órgano auditor.
- Detenciones y hallazgos de errores significativos en cantidad e importes, así como de las irregularidades.
- Elementos, actividades e indicadores a evaluar durante el proceso de la auditoría de gestión:
- Análisis del entorno empresarial.
- Características de los recursos humanos de la organización, valoración de perspectiva de los empleados; nivel de participación de los empleados y análisis de la estructura de la plantilla.
- Análisis de la estrategia de la empresa.

- Análisis de la tecnología.
- Análisis de la cultura organizacional.
- Análisis de los resultados de GRH: niveles de compromisos, congruencias, competencias de los empleados, nivel de eficacia de los costos de RH; ausentismo, fluctuación de los RH, satisfacción laboral e indicadores económicos.
- Evaluación de las actividades de flujo de RH; inventario de personal, evaluación del potencial humano, análisis y descripción de cargos u operaciones, planeación de RH, reclutamiento, selección e integración, evaluación del desempeño, formación profesional, promoción y desarrollo de careras.
- Análisis de los sistemas de trabajo de empleados flexibilidad, multihabilidad; auto control; trabajo en grupo, naturaleza y contenido de la tarea y el enriquecimiento del trabajo.

1.7. Control Interno.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores, “El Control Interno como un plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución , orientadas a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones económicas, eficiente, eficaces, así como productos servicios de calidad esperadas, para perseverar el patrimonio de perdida abusos, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades , respetar las leyes, reglamentaciones, estimular la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y metas, para obtener datos financieros y de gestión completos, confiables y presentados a través de informes oportunos”.⁶

Según Cantera Herrero Javier.(2002) “Control Interno es el plan de la organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de la política”.⁵

Objetivos del Control Interno.

1. Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.

2. Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
3. Promover la eficiencia de la explotación.
4. Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
5. Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Estructura del Control Interno.

Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. El concepto moderno del control interno discurre por sus componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia. Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover la efectividad y eficiencia en las operaciones de cada entidad.

Componentes del Control Interno.

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad lo cual requiere los siguientes componentes:

- * Ambiente de Control Interno.
- * Evaluación del Riesgo.
- * Actividades de Control gerencial.
- * Sistema de Información y Comunicación.
- * Actividades de Monitoreo.

Ambiente de Control Interno.

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas

las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Elementos que forman parte del ambiente de control interno.

- * Integridad y valores éticos.
- * Autoridad y responsabilidad.
- * Estructura organizacional y
- * Políticas de personal.

Evaluación del Riesgo.

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Esta actividad de auto-evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente ejecutados.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- * Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.
- * Identificación de los riesgos internos y externos.
- * Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento y
- * Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Actividades de Control Gerencial.

Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y

procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías:

Controles de operación, Controles de información financiera y controles de cumplimiento.

Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos.

Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- * Políticas para el logro de objetivos.
- * Coordinación entre las dependencias de la entidad y
- * Diseño de las actividades de control.

Sistema de información y comunicación.

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Los elementos que conforman el sistema de información son:

- * Identificación de información suficiente.
- * Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- * Revisión de los sistemas de información.
- * Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

Actividades de Monitoreo.

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o

necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control), o mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:

- * Monitoreo del rendimiento.
- * Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno.
- * Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- * Evaluación de la calidad del control interno.

Técnicas de evaluación del Control Interno.

- Memorándum de procedimientos.
- Flujo gramas.
- Cuestionarios de Control Interno.
- Técnicas estadísticas.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE GRANMA.

En este capítulo se realiza la descripción del procedimiento metodológico para la realización del programa flexible de Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de Granma, la cual se materializará con las diferentes etapas que establece la misma. El objetivo es proponer el procedimiento específico a aplicar en la entidad objeto de estudio, estableciendo indicadores y herramientas que facilitarán su desarrollo.

2.1 Procedimiento metodológico propuesta para la realización del Programa Flexible de Auditoría de Gestión de Recursos Humanos.

La metodología que se propone está diseñada para realizar Auditorías de Gestión a los Recursos Humanos, por lo cual al recibir la orden se planifica y elabora colegiadamente los pasos para la realización eficaz de la misma, reduciendo los posibles errores desde el principio hasta el fin de la auditoria. La propuesta parte de la entidad especialmente en el nivel alcanzado en la Gestión de Recursos Humanos.

Después de realizar el análisis los criterios y concepciones sobre AGR que plantean los diferentes autores, se elaboró el procedimiento a seguir para realizar el Programa Flexible de Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos, teniendo en cuenta las cinco etapas para realizar la auditoría de gestión se hace una breve fundamentación:

Las etapas de este tipo de auditoría deben ser:

- I.- Exploración previa y trabajos preliminares.
- II.- Planeación.
- III.- Ejecución.
- IV.- Informe.
- V.- Seguimiento.

2.2. ETAPA 1. Exploración previa y trabajos preliminares.

Objetivo.

Lograr un ambiente afectuoso en la organización que propicie una adecuada comunicación. Adentrarse en el ambiente interno de la organización lo que permitirá definir un conjunto de aspectos de vital importancia para el conocimiento de la situación actual de la entidad.

En esta etapa se obtiene información general sobre la entidad.

- ◆ Comprende el estudio que previo la ejecución de la auditoria se debe realizar de la entidad para conocer los aspectos.
- ◆ Estructura organizativa y funcional
- ◆ Flujo de servicios que presta para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas
- ◆ Características de los servicios
- ◆ Plan de servicio
- ◆ Características de la tecnología en uso
- ◆ Cantidad de trabajadores agrupados por categorías ocupacionales
- ◆ Existencia de normas de trabajo
- ◆ Revisar la información de resultados de inspecciones, comprobaciones y verificaciones de auditorías anteriores.
- ◆ Verificación del presupuesto asignado
- ◆ Manual de organización y procedimientos
- ◆ Manual de funciones o descripción de cargos
- ◆ Evaluación del sistema de control interno administrativo para lo cual se tendrá en cuenta :
 - ◆ Conocer los sistemas de información establecidos si son oportunos y dinámicos.
 - ◆ Comprobar el cumplimiento de los principios de control interno
 - ◆ Incluir todas las verificaciones que procedan para arribar a conclusiones respecto a la eficacia de control interno
 - ◆ Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del control interno.
- ◆ Examinar y evaluar los documentos y registros de la situación administrativa.
- ◆ Evaluar la confiabilidad suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de procedimiento de la información.

- ♦ Analizar el comportamiento de los indicadores económicos y administrativos de la entidad.
- ♦ Revisar documentos que brinden información general sobre la situación de la Institución.
- ♦ Realizar las entrevistas encuestas que se consideren necesarias con el personal administrativo de la Institución.

Supervisar las aéreas que conforma la entidad a fin de observar si esta funciona adecuadamente.

Para conocer algunos de los aspectos antes mencionados podrán utilizarse fuentes externas a la entidad si se considera necesario. Como se aprecia en esta etapa es fundamental para el resultado de la auditoría. Al concluir la misma el jefe de auditoría deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación actual.

2.3. ETAPA 2.- Planeamiento.

Una vez realizada la exploración estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de auditoría que deberá incluir entre otros:

El análisis de los elementos obtenidos de las exploraciones que deberá conducir a:

- ♦ Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación por las expectativas que dio la exploración así como determinar las aéreas funciones y materias críticas
- ♦ Analizar la reiteración de deficiencias y causas y definir la formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- ♦ Definir los objetivos específicos de la auditoría.

Estos serán presentados a la autoridad facultada para que decida su aprobación, determinación de los auditores y otros especialistas que lo requieran.

Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud el trabajo y su complejidad se determinaran:

- ♦ Cuantos auditores son necesarios y que clasificación deben tener y que otros técnicos de otro nivel de dirección son necesarias.
- ♦ Programas flexibles elaborados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (**economía, eficiencia y eficacia**).

Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes y ser revisado por el jefe de auditoría y aprobado por el supervisor o el jefe de área.

- ♦ Determinación del tiempo y el costo que se empleara en desarrollar la auditoría.

El programa que se propone aplicar es el siguiente:

2.3.1. Propuesta de Programa Flexible para la realización de la auditoría de Recurso Humano.

Subsistema de aprovisionamiento y desarrollo de Recurso Humano.

- ♦ Comprobar si las políticas laborales están documentadas y si satisfacen en cuanto a requerimiento para los objetivos y metas de la entidad.
- ♦ Verificar si el proceso de selección de personal corresponde con las políticas declaradas para la obtención de evidencia se requiere solicitar las especificaciones de los cargos.

Especificaciones del cargo.

- ♦ Tipo de trabajo.
- ♦ Características de responsabilidad.
- ♦ Salario.
- ♦ Subordinación.
- ♦ Incentivo.
- ♦ Clima laboral.
- ♦ Responsabilidad.

Selección de candidatos.

- ♦ Dispuesto a trabajar.
- ♦ Sentido de responsabilidad.
- ♦ Conocimiento de las actividades a desarrollar.
- ♦ Ética profesional.
- ♦ Implicación.

1. Formación.

- ♦ Evidenciar si existe un plan de capacitación y si responde a un diagnóstico de necesidades.
- ♦ Indagar si la formación se maneja en los niveles estratégicos gerenciales y operacionales.
- ♦ Examinar si existe un área de innovación y desarrollo.

2. Plan de Carrera Profesional.

- ♦ Verificar si existe un plan de carrera o formación de la reserva.
- ♦ Comprobar si existe información laboral al que tenga acceso todos los trabajadores. Que incluya la descripción de los puestos de trabajo, los requisitos de cada puesto, las técnicas necesarias y los plazos en los que estos puestos estarán disponibles.
- ♦ Analizar si los cursos de capacitación que se desarrollan dentro de la entidad contribuye ayudar a los empleados y trabajadores a alcanzar los objetivos planteados en el área laboral.

3. Comunicación.

- ♦ Evidenciar si existe una comunicación eficiente entre empleados y directivos.
- ♦ Evaluar el clima laboral existente mediante la aplicación de encuestas observaciones y relaciones laborales, en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- ♦ Identificación de información suficiente.

4. Evaluación del Desempeño.

Evaluar el proceso de desempeño seleccionado en los respectivos cargos teniendo en cuenta:

1. Se evalúa la actuación, los resultados y el comportamiento del desempeño laboral.
2. Se aplica a todas las categorías ocupacionales
3. Se utilizan indicadores y métodos para evaluar el desempeño que responden a las estrategias de la entidad y su cultura.
4. Evaluación de los resultados logrados
5. Supervisión del progreso y avance de las actividades

Subsistema de motivación.

1.- Sistema de remuneración.

- ♦ Revisar si existe una clara relación entre el rendimiento en el trabajo.
- ♦ Comprobar si existe y se cumplen políticas de aumento salarial según los resultados y la calidad del trabajo.

2.-Filosofías de dirección.

- ♦ Identificar la filosofía de dirección de la Institución.
- ♦ Evaluar la incidencia el estilo de dirección y los resultados.

- ♦ Verificar si el personal comparten el sistema de valores y normas de funcionamiento de la institución.

Subsistema de atención Integral a Recursos Humanos.

Beneficios sociales.

- ♦ Analizar si existen proyectos que contribuyen o contribuirán a solucionar la situación social de los trabajadores en aspectos como la salud, educación, vivienda, recreación.
- ♦ Comprobar si se realizan estudios que permitan conocer cuales son las expectativas y prioridades que tiene los trabajadores en realización al tipo de beneficio y nivel de satisfacción de necesidades.

Seguridad y Salud en el Trabajo.

- ♦ Comprobar si está establecida una política de seguridad y salud laboral y un consecuente programa de trabajo en este campo.
- ♦ Verificar los rangos laborales y las medidas para gestionarlos.
- ♦ Evaluar el cumplimiento de las medidas para evitar minimizar el impacto de los riesgos laborales.

Protagonismo de los sindicatos laborales.

- ♦ Verificar si existe trabajo en equipo siguiendo las pistas de los cambios tecnológicos y promoviendo ideas de lo que debería ser el contenido y la formación del trabajo.

Subsistema de organización.

Descripción de los puestos de trabajo.

- ♦ Comprobar si existe el diseño de los puestos de trabajo.
- ♦ Verificar si en los mismos están incorporadas las tareas significativas relacionadas con los proyectos de la institución.

Revisar si la descripción del puesto de trabajo abarca los elementos siguientes:

- **Contenido.**

- ♦ Tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto.
- ♦ Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones.
- ♦ Objetivo (misión) que pretende conseguir.

2.-Requisitos y Responsabilidades.

- ♦ Requerimiento de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto.
- ♦ Requerimiento físico y de personal egida para el desempeño del puesto.
- ♦ Responsabilidad de compromiso inherente al puesto.

3.- Condiciones de Trabajo.

- ♦ Condiciones físicas y mentales en el que se desarrollan sus actividades en cuanto a iluminación, microclima, ruido etc., así como las relaciones interpersonales.
- ♦ Regímenes de trabajo descanso que prevalecerán.

Subsistema de información.

Planificación de los Recursos Humanos.

Evaluar si la planificación de los recursos humanos como la actividad clave e integradora de la Gestión de Recursos Humanos, es el proceso mediante el cual la entidad asegura del número suficiente del personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana las futuras necesidades desde el criterio de rentabilidad, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia necesaria y los puesto adecuados en el presente y futuro.

- ♦ Revisar la determinación de la plantilla.
- ♦ Evaluar el cumplimiento de la plantilla.

1.- Inventario de Personal.

Verificar si existe en la entidad un inventario con toda la información necesaria sobre el personal disponible, sobre toda la información de las características más relevantes de los empleados de su plantilla actual.

- ♦ Datos de identificación.
- ♦ Datos familiares.
- ♦ Médicos económicos.

- ♦ Expectativas de desarrollo profesional.
- ♦ Evaluación profesional pasada.
- ♦ Actitud entre el trabajo.
- ♦ Preferencias laborales.
- ♦ Salarios.
- ♦ Puesto actual.
- ♦ Conocimientos complementarios.
- ♦ Comprobar si se tiene en cuenta el inventario de personal para proyecciones de la plantilla.

Subsistema de Resultado.

- ♦ Evaluar si los trabajadores están altamente involucrados en las metas de la entidad, o si existe un plan estratégico que contengan acciones concretas encaminadas a comprometer a las personas.
- ♦ Comprobar si hay políticas encaminadas a traer, conservar y desarrollar a los empleados, con las habilidades y conocimientos requeridos por la entidad, no solo en el momento actual sino en la proyección futura.
- ♦ Evaluar los costos asociados a las diferentes políticas de Recursos Humanos y comparar con los resultados de las entidades similares.

Indicadores Generales.

Composición de la plantilla actual:

Este aspecto da la medida del uso racional de la fuerza de trabajo e indicará en qué por ciento está la plantilla cubierta de la aprobada. Este indicador podrá ser medido y comparado con respecto a lo planificado o con respecto a períodos anteriores.

- ♦ Plantilla de Cumplimento:

$$\frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla Aprobada}}$$

- ♦ Por ciento de Contratos:

Permite conocer qué cantidad de trabajadores han sido contratados con respecto a la plantilla total. Entre las posibles causas de este índice se pueden citar: los certificados

médicos, accidentes, trabajos eventuales, licencia de maternidad o jubilación, labores que requieren de una especialización determinada, etc.

% de personal por tipo de contrato:

$$\frac{\text{Total de personas por contrato}}{\text{Total de plantilla}} \times 100$$

♦ ***Distribución de la plantilla por categoría ocupacional.***

% de personal por categoría:

$$\frac{\text{Total de personas por categorías}}{\text{Total de plantilla}} \times 100$$

♦ ***Distribución de la plantilla por sexo:***

Permite conocer la composición de la plantilla dividida por sexo, esta debe estar en correspondencia con el tipo de actividad que se realiza.

% Mujeres / Hombres:

$$\frac{\text{Cantidad total de hombres/mujeres}}{\text{Plantilla Total}} \times 100$$

♦ ***Evaluación del desempeño:***

Consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento y desempeño de los empleados en la organización. Este aspecto se comprobará a través de los siguientes indicadores:

Indicé de evaluación por categorías:

IE Cat. :

$$\frac{\text{Numero de evaluados}}{\text{Total de evaluados}}$$

Indicé de calidad de evaluación:

ICE Cat. :

$$\frac{\text{Número de evaluado bien}}{\text{Número de evaluados}}$$

Indicé de conformidad con la evaluación.

Iconf.cat.:

$$\frac{\text{Número de conformes con la evaluación}}{\text{Numero de evaluados}}$$

♦ **Indicadores del proceso administrativo.**

Planeación.

Conoce la misión, visión y objetivos de la Universidad de Granma?.

Misión:

$$\frac{\text{Empleados que conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

Visión:

$$\frac{\text{Empleados que conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

Objetivos:

$$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos planteados}}$$

Organización.

$$\frac{\text{Análisis de puestos en el área de Recursos Humanos}}{\text{Total de personal}}$$

2.4. ETAPA 3. Ejecución.

En esta etapa, como lo indica el título es donde se ejecuta la auditoría por lo que se deberá:

- ♦ Verificar toda la información obtenida verbalmente y obtener evidencias suficientes competentes y relevantes.
- ♦ Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores deberán tenerse en cuenta.
- ♦ Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los cumplimiento de las desviaciones que las pruebas pueden ser externas si se considera necesario.

- ◆ Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el incumplimiento.
- ◆ Prestar atención para que la auditoría implique económica eficiente y eficaz que se cumpla dentro del marco presupuestado a si como también sirva de instrumento para la toma de decisiones oportunas y eficaces.
- ◆ El trabajo de los especialistas que no son auditores debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- ◆ El jefe de la auditoría deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo a fin de que se cumplan satisfactoriamente todos los programas trazados y por ende los objetivos.
- ◆ El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado para ello.
- ◆ Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las 3 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, causa y efecto.

2.5. ETAPA 4. Informe.

Este paso está fundamentado en la aplicación de procedimientos del programa propuesto por la auditoría.

El coordinador y el supervisor del trabajo de la auditoría deben asegurar que están, operando conforme al manual de Auditoría de Gestión siguiendo los procedimientos establecidos en el programa, realizando la auditoría con el debido cuidado profesional. En los papeles de trabajo deben darse adecuadamente los hallazgos con sus respectivas conclusiones con datos suficientes para la confección del informe.

Los objetivos de auditoría son satisfechos. Una vez determinada las desviaciones cualitativas y cuantitativas respecto a los criterios normas deberán mediante trabajo de campo analizar y evaluar las evidencias para desarrollar los hallazgos. La evidencia y los hallazgos reunidos en el proceso de auditoría se analizan y evalúan, esto responden a las preguntas críticas de cómo estará funcionando. Esto significa que el auditor deberá comparar el rendimiento real o las normas para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de la gestión. A todos los hallazgos negativos hay que determinarles las causas.

Para facilitar la confección del informe, deberá confeccionarse el desarrollo de los hallazgos y evaluación de indicadores. El mismo deberá considerarse para cada hallazgo:

- La condición (nivel real de Gestión de Recursos Humanos).
- La causa (los factores que atribuyen al incumplimiento de la Gestión de Recursos Humanos).
- El efecto (el posible impacto del incumplimiento de la Gestión de Recursos Humanos).
- Opinión del auditor (es un elemento útil para rectificar las apreciaciones del auditado).
- Recomendaciones (medidas correctivas propuestas).

2.6. ETAPA 5. Seguimiento.

Dentro de tres meses de haber emitido el informe del auditor, deberá verificar los responsables directos de las áreas auditadas sobre las cuales se emitieron recomendaciones han tomado conocimiento de las mismas. De ser así, verificará si se tomaron en cuenta las medidas para implementar las recomendaciones. Caso contrario, se solicitará a los responsables y al superior inmediato que informe los motivos por lo que no ocurrió e informará a la alta dirección.

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 “E”, realizar una comprobación al primer y segundo año, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos frustrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal como si este hubiera sido sustituido por desacierto. A partir del resultado del diagnóstico se procede a elaborar el Programa Flexible de Auditoría a aplicar donde quedan detalladas las pruebas, técnicas a seguir.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

En este capítulo se realiza la aplicación práctica del Programa Flexible de Auditoría de Gestión al Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Granma propuesto en el capítulo anterior.

3.1. Etapa 1. Exploración Previa.

1.1 3.1.1. Caracterización de la entidad.

La Universidad de Granma, fue fundada el 10 de Diciembre de 1976, bajo la denominación de Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de Bayamo (ISCAB). Surge como Filial de Agronomía de la Universidad de Oriente (Santiago de Cuba), situada originalmente en la comunidad "William Soler" y se transforma en el Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de Bayamo (ISCA-B), en 1976. En 1980, se le anexa la Filial de Economía Agropecuaria, también de la Universidad de Oriente y el 8 de agosto de 1997, se rige como Universidad de Granma (UDG) al ampliar la formación de profesionales no sólo para las Ciencias Agropecuarias, sino también Económicas, Tecnológicas, Sociales y Humanísticas, manteniendo el liderazgo de las Ciencias Agropecuarias para el Oriente cubano. En sus treinta años de fundada, ha graduado alrededor de 8866 profesionales en trece especialidades.

La institución está ubicada en el kilómetro 17 de la carretera Bayamo-Manzanillo, escenario de la Gran Batalla de Peralejo, del General Antonio Maceo y entre las llanuras del Río Cauto y las estribaciones de la Sierra Maestra, en la ciudad de Bayamo, Monumento Nacional y cuna de la nacionalidad cubana, donde se entonó por vez primera el Himno Nacional y capital de la provincia Granma.

La estructura organizativa de la entidad objeto de estudio aparece en el **anexo No. 1**.

1.1.1.1.1.1.1

1.1.1.1.1.1.2

1.1.1.1.1.1.3 Misión.

La Universidad de Granma contribuye al desarrollo político, económico y sociocultural de la provincia, respondiendo a las necesidades surgidas de la batalla de ideas y programas de la revolución, a través de la formación integral y la superación continua de profesionales y cuadros, promoviendo y desarrollando la ciencia, la innovación tecnológica y la cultura, apoyados en un clima participativo y de compromiso con la Patria.

Visión.

- ♦ Alcanzar niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes en todos los tipos de cursos, comprobables a través del Sistema de Evaluación y Acreditación de carreras.
- ♦ Satisfacer la Educación de Postgrado a las necesidades de formación continua y especializada de los profesionales agropecuarios de las provincias orientales y se alcanzan los niveles exigidos en la capacitación de los cuadros de la provincia.
- ♦ Incrementar la cultura general integral de la sociedad a través de proyectos que aseguren la formación sociocultural, la calidad de vida y que prevengan los flagelos de la corrupción, las drogas y las ilegalidades.
- ♦ Lograr una infraestructura que garantiza que todos los campos universitarios estén conectados a la sede central y entre sí, lográndose el acceso a todos los servicios que ofrece la red universitaria a una velocidad no inferior a la mínima establecida.

Objetivos por Área de Resultados Claves (ARC.)

Objetivos 1 del ARC 1: Labor educativa y política- ideológica.

Objetivo.

Alcanzar niveles superiores de compromiso con la Revolución y de participación consecuente en el cumplimiento de las tareas propias de la comunidad Universitaria como resultado del perfeccionamiento de la labor educativa y del trabajo político ideológico.

Lineamiento 1. Dedicación al estudio y del aumento de la exigencia institucional.

Lineamientos 2. Superación de los profesores con énfasis en la formación integral de los profesores de recién incorporación.

Lineamiento 3. Tareas de impacto social y productivo.

Lineamiento 4. Espacios colectivos para la formación de valores.

Lineamiento 5. La residencia estudiantil como espacio esencialmente educativo.

Lineamiento 6. Se diseñan planes de comunicación con acciones que propicien el debate educativo entre cuadros, profesores, estudiantes y trabajadores con énfasis en los colectivos estudiantiles.

Lineamiento 7. La gestión institucional de la educación superior garantiza respuestas a las inquietudes de sus integrantes.

Lineamiento 8. Dominio de la historia de Cuba y del Marxismo Leninismo.

Lineamiento 9. Trabajo metodológico.

Lineamiento 10. Práctica laboral.

Lineamiento 11. Ambiente Universitario.

Objetivos 1 ARC 2: Calidad en la Gestión Universitaria.

Lineamiento 1. Selección de nuevos profesores. Plan de formación de los Jóvenes adiestrados y por la producción y los servicios su tránsito por la producción y los servicios.

Lineamiento 2. Evaluación de los profesores

Lineamiento 3. La estructura garantiza el cumplimiento de los objetivos. Se perfecciona el trabajo de los Departamentos Docentes y el papel de dirección de sus Jefes.

Lineamiento 5. Evaluación y acreditación de programas de posgrado.

Lineamiento 6. Resultados de la investigación Científica.

Lineamiento 7. Incorporación al pregrado de los Máster, especialistas y doctores.

Lineamiento 8. Formación de valores en las actividades del posgrado y la investigación Científica.

Lineamiento 9. Superación de los cuadros y profesionales del territorio.

Lineamiento 10. Garantizar los procesos sustantivos en la Educación Superior.

Objetivos 2 del ARC 2: Calidad de la educación Superior en los Municipios.

Lineamiento 1 .Instrumentación y control de las transformaciones.

Lineamiento 2 .Ingreso.

Lineamiento 3. Gestión del conocimiento y la innovación.

Lineamiento 4. Creación de los CUM e integración de la Educación Superior.

Lineamiento5 .estabilidad y funcionamiento del COPESUM. El CUM desempeña un papel activo en las transformaciones.

Servicios.

1.- Formación de Ingenieros en:

- ♦ Agronomía.
- ♦ Forestal.
- ♦ Agropecuaria.
- ♦ Industrial.
- ♦ Informática.
- ♦ Mecánica.
- ♦ Mecanización de la Producción Agropecuaria.

2.- Formación de Médicos Veterinarios Zootecnistas.

3.- Formación de Licenciados en:

- ♦ Contabilidad y Finanzas.
- ♦ Economía.
- ♦ Estudios Socioculturales.
- ♦ Psicología.
- ♦ Comunicación Social.
- ♦ Derecho.

4.- Formación de Máster en:

- ♦ Dirección.
- ♦ Contabilidad Gerencial.
- ♦ Nutrición Animal.
- ♦ Medicina Preventiva Veterinaria.

- ♦ Ciencias Agrícolas.
- ♦ Sanidad Vegetal.
- ♦ Gestión del Medio Ambiente.
- ♦ Mecanización Agropecuaria.
- ♦ Energética.
- ♦ Nuevas Tecnologías de la Educación.
- ♦ Desarrollo Local.
- ♦ Educación Superior.

5.- Formación de Especialistas en:

- ♦ Epizootiología.
- ♦ Administración Tributaria.
- ♦ Docencia Universitaria.

6.- Formación de Doctores en:

- ♦ Ciencias Agropecuarias.
- ♦ Ciencias Económicas.
- ♦ Ciencias Sociales y Humanísticas.
- ♦ Técnicas.

7.- Formación de Diplomados en temáticas de:

- ♦ Ciencias Agropecuarias.
- ♦ Ciencias Económicas.
- ♦ Ciencias Sociales y Humanísticas.
- ♦ Medio Ambiente.
- ♦ Informática.
- ♦ Ciencias Técnicas.

8.- Desarrollo de Entrenamientos y Cursos sobre temáticas de:

- ♦ Ciencias Agropecuarias.
- ♦ Ciencias Económicas.
- ♦ Ciencias Sociales y Humanísticas.
- ♦ Medio Ambiente.
- ♦ Informática.
- ♦ Ciencias Técnicas.

9.- Diseño curricular de planes de estudio y de programas de pre y postgrado en las ramas:

- ♦ Agropecuarias.
- ♦ Económicas.
- ♦ Sociales y Humanísticas.
- ♦ Tecnológicas.

10.- Producción de software y libros electrónicos.

11.- Evaluación de Impacto Medio Ambiental.

12.- Gestión y evaluación de proyectos.

13.- Investigaciones, transferencias y generalización de resultados a la producción y la sociedad.

14.- Asesorías y consultorías a empresas, entidades y organismos.

15.- Servicios de traducción e interpretación.

Caracterización de la fuerza laboral de la Universidad de Granma.

Composición de la plantilla cubierta por Categorías.									
	Dirigentes Docentes	Técnicos Docentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Operarios	Dirigentes Administrativos	Dirigentes de Producción y Servicios	Totales
Hombres	73	284	65	1	80	92	22	8	625
Mujeres	33	170	122	19	123	10	23	1	501
Total Hombres y Mujeres									1126

A continuación se muestra la representación gráfica de la composición de la plantilla cubierta por las distintas categorías en la Universidad de Granma.

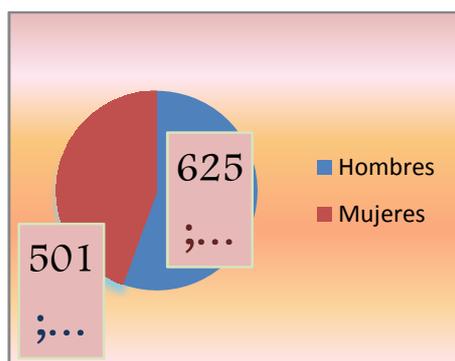


Figura No. 1. Representación de fuerza laboral en hombres y mujeres.

La Universidad de Granma cuenta con 1126 trabajadores de ellos 501 son Mujeres que representa el 44% y Hombres 625 que representa el 56%. El cumplimiento de la plantilla se encuentra en un 89%.

Distribución de la plantilla por categoría ocupacional.

DIRG. DOCENTES	TÉC. DOCENTES	OP.TÉCNICOS	ADMIN.	SERVICIO	OPERARIOS	DIRIG. ADMIN.	DDPS	TOTAL
106	454	187	20	203	102	45	9	1126

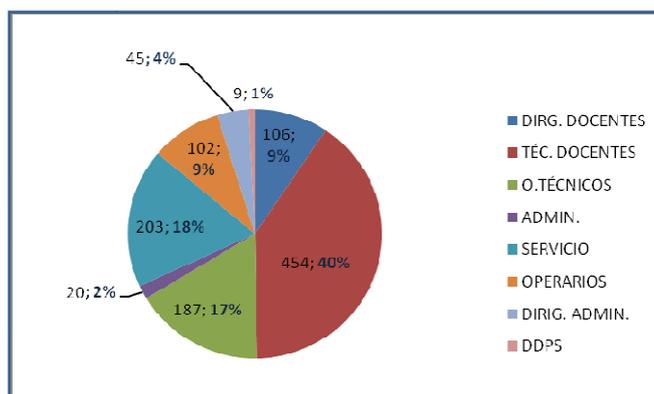


Figura No. 2. Representación gráfica de la distribución de la plantilla por categorías.

La Universidad de Granma cuenta con 1126 trabajadores de ellos 106 son dirigentes docentes que representa el 9% del total de la Plantilla cubierta. 454 Son técnicos Docentes

que representa el 40%, Operarios Técnico son 187 que representa el 17%, Administrativos 20 que representan el 2% del total de la plantilla cubierta, de servicio son un total de 203 que representa un 18%, operarios en un total de 102 que representa el 9%, dirigentes Administrativos 45 que representa el 4%, Dirigentes de departamentos y servicios 9 que representa el 1%.

Diagnóstico de las políticas de Gestión de los Recursos Humanos.

Política de influencia.

Para valorar la influencia de los empleados se entrevisto a Docentes, Vicerrectores y Jefes de los Departamentos lo cual arrojó los siguientes resultados.

- ◆ Los jefes confían en sus subordinados
- ◆ Los empleados cuentan con la suficiente confianza para hablar con su jefe.
- ◆ En algunas ocasiones se ponen en práctica idea de los subordinados.
- ◆ Para motivar se utiliza la participación.
- ◆ Existe labor en equipo.
- ◆ La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo.
- ◆ Los jefes comprenden los problemas de los subordinados.
- ◆ Las decisiones, las más importantes, generalmente se toman a un alto nivel, las demás a nivel inferior y se delega.
- ◆ Las funciones de control se realizan a todos los niveles existen dificultades con la respuesta de los sindicatos a los trabajadores.
- ◆ Los datos de control son utilizados para la retroalimentación, para corregir, para premiar o sancionar de ser necesario, para monitorear el cumplimiento de los objetivos a corto y mediano plazo.

Política de flujo de Recursos Humanos.

Dentro del inventario de personal existe una serie de datos familiares, históricos-profesionales, de disponibilidad entre otros que posibilita la determinación de composición total de la plantilla actual con perspectiva proactiva, además de conocer el balance social de la universidad contabilizar los recursos humanos y su planificación. Un aspecto a que el

área de recursos humanos debe presentar atención a la evaluación del potencial humano pues no se cuenta con un mecanismo que permita evaluar a este de manera efectiva e impedirá tener a este una visión estratégica del personal disponible. La entidad no cuenta con los profesiogramas elaborados, así como tampoco se realiza la planificación de los Recursos Humanos.

Políticas de sistema de trabajo.

La organización del trabajo y los servicios no en todas las ocasiones brindan la información y autonomía a las áreas para que pueda realizar estudios de fuerza de trabajo en lo relacionado con la normatividad.

Políticas de recompensa.

Existe un solo sistema de pago (a tiempo) de acuerdo a los calificadores de cargo existentes y por categoría ocupacional existiendo estimulación para el grupo de seguridad y protección.

Satisfacción al cliente.

Es buena de acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a trabajadores y estudiantes.

Los trabajadores expresan conformidad con los servicios y la calidad de los mismos debido a que garantizan el desarrollo de los procesos vitales de la Universidad así como la formación académica y científica del claustro lo cual, se revierte en una mejor preparación de los profesionales. Es una limitante la situación del transporte.

En cuanto a los estudiantes sienten satisfacción con la mayoría de los servicios que reciben pero su mayor insatisfacción es el tiempo de máquina disponible, para cada estudiante debido a que es alto el número de estudiantes por máquina, también se sienten insatisfechos con el transporte que en ocasiones le afecta su proceso docente.

Evaluación de Control Interno a la Dirección de Recursos Humanos.

En el área se encuentra implementado el sistema de control interno que involucra a todos los trabajadores, existe la evaluación de los riesgos con su plan de prevención.

En la comprobación realizada se detectaron hallazgos que afectan el ambiente de control

- ♦ Aún persisten las deficiencias relacionadas con los pagos indebidos a profesores a tiempo parciales de tres sedes Universitarias Municipales (SUM) ascendentes a \$ 579.77 desde el mes de diciembre del 2008, hasta la actualidad.
- ♦ Se comprobó que aún persisten pagos de salarios a dos profesores por una categoría inferior (Instructor) cuando debe ser asistentes.
- ♦ En el reporte salarial del mes de enero se detectó un error en la asignación de la tasa a un profesor a tiempo parcial de la SUM, por lo que se dejó de pagar 12.57 pesos. Esta deficiencia no se ha solucionado.
- ♦ No se cumplió con el Plan de Medidas propuesto por el área lo que denota, falta de seguimiento a las deficiencias detectadas en la Auditoría Especial realizada por los auditores internos.

3.2. ETAPA 2. Planeación.

Objetivo General.

- ♦ Aplicar el programa flexible de Auditoría de Gestión al área de Recursos Humanos de la Universidad de Granma, que permita medir el cumplimiento de metas y objetivos de acuerdo al desempeño de sus funciones y así emitir un informe.

Objetivo Específico.

- ♦ Identificar las falencias existentes en el desempeño del personal administrativo de la Universidad.
- ♦ Establecer un proceso de funciones para el personal que labora en la institución, con el fin de tener mayor eficiencia para el cumplimiento de metas y objetivos.
- ♦ Determinar un informe general indicando las debidas recomendaciones que debe acoger el área de recursos Humanos de la Universidad de Granma, para su éxito deseado.

3.2. ETAPA 3. Ejecución del Programa propuesto para la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Granma.

Subsistema de aprovisionamiento y desarrollo de los Recursos Humanos.

Especificaciones del cargo.

Se pudo comprobar que las políticas y procesos de selección del personal se corresponde con las políticas declarados, lo que se evidencia en que no se cuenta con las especificaciones de los cargos, la competencia entre los candidatos carece de un área de innovación y desarrollo no se cuenta con un centro de información laboral, donde se especifican todo lo referente a cada puesto de trabajo al que tenga acceso todo los trabajadores.

Selección de candidatos.

En la Institución no están elaborados profesiograma así como tampoco se realiza la planeación de los Recursos Humanos. Dentro de la selección del personal se hace imposible evaluar la tasa de selección, la selección indirecta, la razón de selección así como la calidad de la solicitud pues no se cuenta con un registro en el que se contratan los aspectos para el cálculo de los indicadores.

No se controla adecuadamente la disminución o pérdida de la competencia laboral porque los trabajadores son seleccionados por el cumplimiento de sus requisitos.

I.- Formación y desarrollo.

En la formación y desarrollo se han logrado avances significativos en lo referido al incremento de doctorado cooperados y maestrías de amplio acceso, al lograrse un alto impacto en la transformación socio cultural de la universidad y del territorio.

Se trabaja en todas las áreas por la mejora continua del nivel de superación y capacitación de los profesores y trabajadores en general que permita elevar los niveles de calidad en los servicios que se ofrecen y en las diferentes actividades de formación, superación y extensión. Esto incluye la apertura en aulas Facultades obrero campesino (FOC) para aquellos trabajadores del CES que se declararon no idóneos por no cumplir el requisito de calificación formal.

II.- Plan de carrera profesional.

De acuerdo a las diferentes modalidades de posgrado enero-mayo 2010 se determina el índice de participación. Lo que es relativamente bajo con respecto al total de la plantilla, aunque existe una estrategia para lograr los niveles que se requiere. **Ver anexo No. 5.**

Comportamiento de las diferentes modalidades del posgrado Período enero – mayo 2010.

- ♦ Maestranteros graduados de la UDG ----- 4.
- ♦ Maestranteros graduados externos ----- 6.
- ♦ En trámites ya defendidos de la UDG ----- 8.
- ♦ En trámites ya defendidos externos ----- 12.
- Total.** ----- 30

(12 de la UDG y 18 externo)

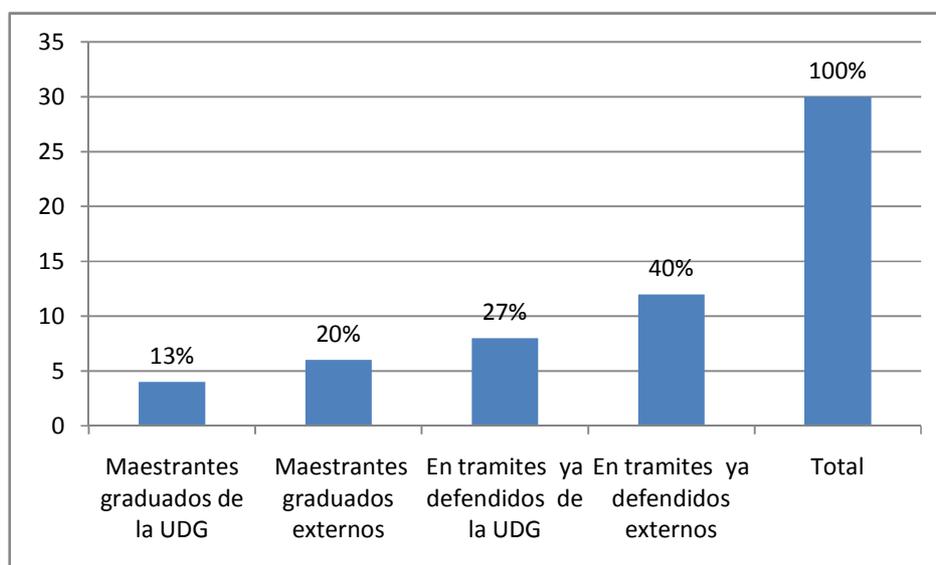


Figura No.3. Representación Gráfico de la participación en Carreras Profesionales.

Como se puede observar en el gráfico se obtiene lo siguiente:

- El índice de participación en posgrado en la Institución es de 30 participantes.
- Maestranteros graduados de la UDG 4, que representa el 13% de participación.
- Maestranteros graduados externos 6, que representa el 20% de participación.
- En trámites ya defendidos de la UDG 8, que representa el 27% de participación.
- En trámites ya defendidos externos 12, que representa el 40%.

III.- Comunicación.

La comunicación entre los directivos y trabajadores es adecuada.

El ambiente laboral se puede evaluar de bien, esto demuestra en las entrevistas y observaciones realizadas.

Existe adecuadas relaciones de comunicación (formales e informales) aunque se debe incrementar más aún para que abarque a un mayor número de trabajadores en las diferentes unidades organizativas de base. Las relaciones entre cuadros y subordinados son de exigencia, respeto y colaboración. Se instrumentan diferentes vías para hacer llegar la información a los trabajadores entre ellas: matutinos semanales, reuniones de información a trabajadores, reuniones con los dirigentes juveniles, activo sindical, Asambleas de afiliados, reuniones de trabajo en los departamentos y áreas, el uso de la intranet y el correo electrónico. También se reciben las quejas e inquietudes de la población.

IV.- Evaluación del desempeño.

Se han desarrollado talleres de evaluación por competencia. La evaluación del desempeño se realiza teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el periodo en correspondencia con los objetivos del trabajo.

En el curso la evaluación de docentes se comparte de la siguiente forma.

Calificación					
Excelente	Bien	Regular	Total de evaluados	No evaluados	Plantilla total
127	303	20	450	63	513

Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

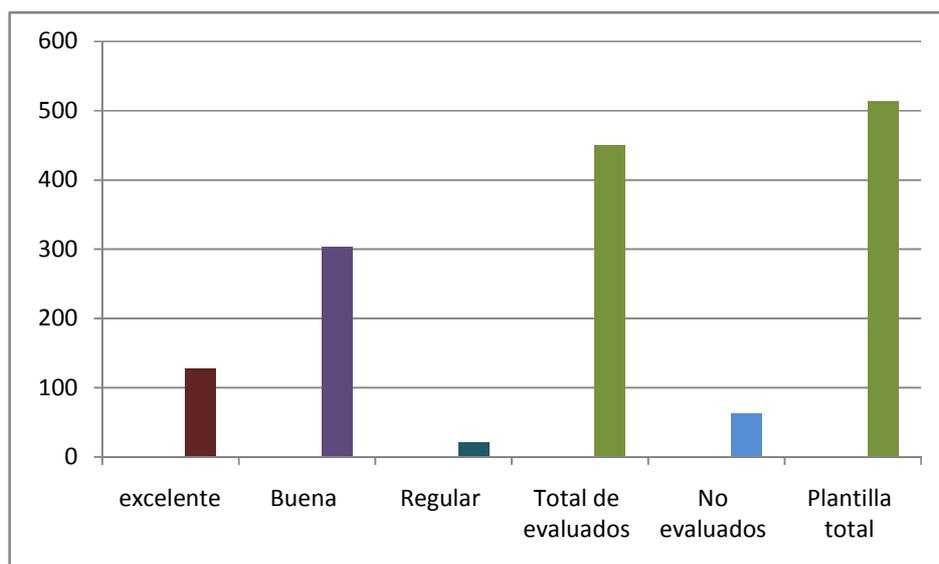


Figura No. 4. Representación grafica de la evaluación del desempeño por categorías docente.

De acuerdo a la evaluación del desempeño del personal se obtuvo los siguientes resultados del total de la plantilla de 513.

Como se puede observar 127 docentes obtuvieron una calificación de excelente en relación a su desempeño en sus funciones, esto quiere decir que representa el 24% de docentes que se desempeñan de forma eficientes.

De los 513 docentes 303 obtuvieron una calificación de bien, se puede decir que el 59% de docentes tiene un buen desempeño en sus funciones, esto se verifica de acuerdo a datos proporcionados por la institución.

En relación a los 513 docentes 20 de ellos obtuvieron una calificación de regular, lo que representa el 4% de docentes que no tienen un buen desempeño en sus funciones.

Subsistema de motivación.

Se incrementan los niveles de estimulación, satisfacción tanto moral como material de los trabajadores y estudiantes. Se asegura un clima laboral favorable evaluado por las entrevistas realizadas y las visitas de organismos superiores y el comité provincial del partido. Existe una adecuada relación entre el rendimiento de trabajo y la retribución garantizándose las condiciones para desarrollar el trabajo.

Se diseña y aplica un sistema de incentivos y premiaciones sustentando la estrategia de mejoramiento de condiciones de vida y trabajo cada año que premian los trabajadores

destacados en la simulación sindical se otorgan los premios del Rector y se materializa la Resolución 68/91 que implementa el sistema de estímulo a los resultados de trabajo científico-técnico para la Educación Superior que otorga 10 premios en moneda Nacional para estudiantes y profesores destacados en la Ciencia Técnica, dos premios MLS para profesores destacados en la Ciencia y la Técnica y dos para el Posgrado.

Filosofías de dirección.

Se consolida el liderazgo de los cuadros a partir de un sistema de trabajo que permite un mayor vínculo con la base, esto incluye visitas de asesoramiento y control a Facultades y Sedes Universitarias Municipales, reuniones de información con estudiantes y trabajadores y claustros de profesores, despachos individuales en las áreas, procesos políticos desarrollados como : discusión de discursos y reflexiones de Fidel y Raúl, análisis y discusión del presupuesto en cada área a nivel de CES, Asambleas de discusión del ante proyecto de ley de seguridad social.

Beneficios sociales.

Se fortalece la atención al hombre con la implementación de un grupo de acciones encaminadas a la mejora continua de las condiciones de vida y trabajo, esto comprende la entrega de mobiliario a diferentes áreas (estanterías, archivos, mesas y silla, muebles para PC, ventiladores, cajas de agua, pintura de locales, puesto médico etc.), se mejoraron las condiciones del local para la Guardia Obrera Estudiantil con la entrega de recursos e insumos, pintura del local, ventilación, iluminación etc.

Se mejoraron las condiciones del comedor general con el cambio total del mobiliario instalación de dos cajas de agua pintura y otras mejoras.

Se asignaron cinco casas a los trabajadores para construcción por esfuerzo propio. Mejora la infraestructura de varias SUM (Pilón, Jiguaní, Campechuela, Madia, Luna, Bayamo, Bartolomé Masó, Río Cauto y Buey Arriba.

Se efectuaron mejoras en la Facultad de Ciencias Agrícolas las que incluyeron reanimación de laboratorios, pinturas, iluminación, instalación de toma corrientes e interruptores en aulas, y locales de trabajo.

Seguridad y Salud en el Trabajo.

Se consolida el trabajo en el frente de seguridad y salud de los trabajadores, existe un diagnóstico de los riesgos laborales y las necesidades de medio de protección individuales, se efectuaron compras de botas de gomas para los trabajadores del área de producción animal, cocina comedor y servicios, palas contra incendios.

Se trabajo en mejorar la iluminación externa en aulas, almacenes y otros puntos vulnerables. Se asignaron botas para las prácticas en los laboratorios.

Se pudo comprobar que no existe una correcta información como en las aéreas de los riesgos laborales.

Protagonismo de los Sindicatos Laborales.

Las afectaciones por dificultades con el transporte de uso colectivo inciden en el aprovechamiento de la jornada laboral. Se asegura la evaluación sistemática de la disciplina laboral y el aprovechamiento de la jornada laboral siendo objeto de análisis en reuniones de los órganos colegiados de dirección y reuniones de información con los trabajadores se debe continuar fortaleciendo el control en todas las unidades organizativas de base. Se aprobó y se aplica e, Reglamento Disciplinario Interno así como se actualizo el Convenio Colectivo de Trabajo hasta el 2010.

Subsistema de Resultados.

La Universidad ha logrado consolidar la Planeación Estratégica y la dirección por objetivo, sintetizando ambas en una dirección basada en valores, que ha permitido trabajar en el fortalecimiento de la cultura Organizacional con el esfuerzo conjunto del personal, para favorecer de esta forma el clima laboral.

Indicadores Generales

Indicador	Formula y aplicación
<i>Cumplimiento de la Plantilla</i>	$: \frac{\text{Plantilla cubierta 1126}}{\text{Plantilla Aprobada 1261}} \times 100 = 89\%:$
	$: \frac{\text{Total de personas por categorías}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100$

<i>Distribución de la plantilla por categoría ocupacional.</i>	$: \frac{\text{Dirignetes Docentes } 106}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 9\%$
	$: \frac{\text{Técnicos Docentes } 454}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 40\%$
	$: \frac{\text{O. Técnicos } 187}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 17\%$
	$: \frac{\text{Administrativos } 20}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 2\%$
	$: \frac{\text{Servicio } 203}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 18\%$
	$: \frac{\text{Operarios } 102}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 9\%$
	$: \frac{\text{D. Administrativos } 45}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 4\%$
	$\frac{\text{DDPS } 9}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 1\%$
<i>Distribución de la plantilla por sexo</i>	$: \frac{\text{Total de Hombres } 625}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 55\%$
	$: \frac{\text{Total de Mujeres } 501}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 45\%$
<i>Índice de calidad de evaluación</i>	$: \frac{\text{\# de evaluados exelente } 127}{\text{\# de Evaluados } 513} \times 100 = 24\%$
	$: \frac{\text{\# de evaluados de bien } 303}{\text{\# de Evaluados } 513} \times 100 = 59\%$
	$: \frac{\text{\# de evaluados Regular } 20}{\text{\# de Evaluados } 513} \times 100 = 4\%$
	El 13% que no se evaluó en el curso fue debido a que no cumplieron con los requisitos del tiempo de trabajo para ser evaluados y otras causas como enfermedad licencia de

	maternidad y cumplimiento de misión.
--	--------------------------------------

INFORME DE AUDITORIA

09 DE JULIO DEL 2010

ORDEN DE TRABAJO: N.- 12

ENTIDAD O AREA AUDITADA: Dirección de Recursos Humanos

SUBORDINADA A: Rectoría

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión

FECHA DE INICIO: 3 de Mayo del 2010

FECHA DE TERMINACION: 6 de julio del 2010

AUDITORIA EJECUTADA POR: Las Diplomantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

JEFE DE GRUPO: MCS. Lucila Ramírez Pompa

LIC. Iván Ramírez Arias

Para el logro de sus objetivos el Departamento de Recursos Humanos cuenta con una fuerza de trabajo calificada que asciende a un total de 12 trabajadores. Para la elaboración del Programa Flexible de Auditoría de Gestión se utilizó los procedimientos y herramientas más adecuados como son:

- ♦ La solicitud y revisión del plan estratégico utilizado por la entidad.
- ♦ Nomina de los empleados de la institución.
- ♦ Información sobre el personal que labora.
- ♦ Visitas para la observación del cumplimiento de las obligaciones del personal.
- ♦ Aplicación de cuestionarios de Control Interno.
- ♦ Entrevistas individuales al personal.
- ♦ Análisis del proceso administrativo en base a indicadores.

- ♦ Reportes de pago.
- ♦ Categorías docentes.

La auditoría tuvo como objetivos los siguientes.

- ♦ La evaluación de la capacidad del sistema de Gestión para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y contractuales.
- ♦ La evaluación de la eficacia del sistema de Gestión para lograr los objetivos especificados.
- ♦ La identificación de áreas de mejora potencial del sistema de Gestión.

Una vez concluida la aplicación del Programa Flexible de Auditoría de Gestión llegamos a las siguientes conclusiones:

Conclusiones.

En la actualidad el recurso humano se emplea como el de mayor dimensión e importancia para el cumplimiento de los objetivos. La realización de la auditoría, como herramienta que mide el comportamiento de la Gestión de Recursos Humanos, permitió conocer las principales insuficiencias.

1. Existen afectaciones al ambiente de control al detectarse pagos indebidos en los profesores el tiempo parcial y errores en la asignación de la tasa salarial.
2. En el subsistema de aprovisionamiento y desarrollo se comprobó que no existe un área de innovación y desarrollo, no se cuenta con un centro de información laboral y no se planifica adecuadamente los recursos humanos.
3. Las aceptaciones por dificultades de transporte de uso colectivo afecta la jornada laboral.

Resultados.

Los resultados de la auditoría quedaron expresados en la aplicación del programa de auditoría.

Recomendaciones del informe.

1. Realizar una revisión de todos los expedientes de los profesores a tiempo parcial y confeccionar la plantilla por Municipios.
2. Realizar el reintegro de los salarios pagos indebidamente.
3. Implementar el área de innovación y desarrollo y crear las condiciones para el centro de información laboral que permita una correcta planificación de los recursos humanos.
4. Continuar el seguimiento en cada una de las áreas a la estrategia de formación de Doctores para garantizar que esta se cumpla.
5. Preparar a los docentes y exigirle el cambio de categoría cuando correspondan.

