UNIVERSIDAD CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES

TESIS DE GRADO

Título: Guía para la Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos en el Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua.

Autor: Yudierkys Seisdedos Dueñas

Tutor: Lic. Yamile González Hernández

Disciplina: Auditoria

Curso 2011–2012

"Año 54 de la Revolución"

TITULO .**Guía para auditar Recursos Humanos en el Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua**.

Tesis en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas

AUTOR **Yudierkys Seisdedos Dueñas**

TUTOR **Yamile González Hernández**

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

_____

Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

---------- ----------

Información Científico Técnica **Computación**

Nombre, Apellidos y Firma **Nombre, Apellidos y Firma**

Pensamiento

DEBEMOS TRABAJAR POR NUESTRO MEJORAMIENTO INTERNO, COMO UNA OBSECIÓN CASI, COMO UNA IMPULSIÓN CONSTANTE,
CADA DÍA ANALIZAR, ANALIZAR CONSTANTEMENTE LO QUE HEMOS HECHO, CORREGIR NUESTROS ERRORES Y VOLVER A EMPEZAR AL DÍA SIGUIENTE.

CHE

Dedicatoria

Dedico este trabajo a quienes me enseñaron a:

- *Querer el presente, elegir el futuro y trabajar para conseguirlo.*
- *A entender que como ellos se puede ser buena hija (o), hermana (o), esposa (o), guía y amiga (o).*
- *Unos compañeros, que en todo momento, con sus exigencias y amor, han sabido forjar un mejor camino para mi futuro.*
- *Unos consejeros que han sabido escucharme, comprenderme y darme la más sencilla, pero más alentadora, palabra de apoyo.*
- *Los responsables, que con su mayor dedicación, esfuerzo y perseverancia, me han dado el mejor ejemplo y testimonio de vida.*
- *Ellos siempre están presentes cuando más los necesito, sin esperar nada a cambio.*
- *Por eso doy gracias a Dios por su más bella creación: esos seres excepcionales que se proyectaron en la vida para darme vida….*

¡Mi madre, mi padre!

Gracias por todo.

Agradecimientos

ü *A mi madre, por su ejemplo, amor y sacrificio sin límites y por ser hoy fuente de inspiración y motivación en mi vida.*

ü *A mi hijo por quien me esfuerzo todos los días de mi vida para que siga mi ejemplo, convencida de que algún día comprenderá que nunca se termina de estudiar si en verdad el ser humano desea ser realmente útil y como dijera nuestro Apóstol José Martí ¨ La educación empieza con la vida, y no acaba sino con la muerte.¨*

ü *A mi esposo Argelier del sol , gracias por tu ayuda y apoyo en los momentos mas nostálgicos que a tu lado pase durante, estos seis años de mi carrera y especialmente por darme las fuerzas para continuar este trabajo que en momentos me parecía imposible .*

ü *A mis profesores que fueron quienes me formaron como profesional, transmitiéndonos sus conocimientos en especial a mi profesor Yaxer Medina López por su esfuerzo, dedicación, paciencia para conmigo.*

ü *A La Revolución, sin ella nada hubiera sido posible.*

ü *A todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a la realización de este trabajo.*

A TODOS MUCHAS GRACIAS….

Indice

Resumen

Introducción……..... 1

Capítulo I Generalidades Teóricas de la Auditoría, desarrollo y situación actual de la Auditoría a la Gestión de los Recursos Humanos en el mundo y en Cuba.

1.1 Surgimiento y Evolución de la Gestión de los Recursos Humanos…… 5

1.2 Necesidad del Modelo Funcional de la Gestión de los Recursos Humanos……..... 5

1.3 Tendencias Actuales de la Gestión de Los Recursos Humanos en las Empresas cubanas 12

1.4 Generalidades de Auditoría……..... 14

1.5 ¿Qué condiciones requieren de una Auditoría de Gestión de Recursos Humanos?..... 22

1.6 La Auditoria de Gestión como elemento de Dirección……. 25

1.7 Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión……. 25

1.7.1 Control interno eficaz…… 25

1.7.2 Cultura de la responsabilidad…… 25

1.7.3 Mejoramiento de la planificación……. 25

1.7.4 Necesidad de un buen sistema de información integral……. 25

1.8 La Auditoria de Gestión y el Proceso Administrativo……..... 27

.....**1.9 La Auditoria de Gestión y el Proceso Administrativo.** 27

1.9.1 La Planeación Estratégica. 28

1.9.2 Conceptos de la Planeación Estrategia 29

1.10 Conclusiones del Capitulo I

30

Capitulo II Capítulo II: Confección de una Guía para la Aplicación de la Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos en el Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua.

2.1 Caracterización del Policlínico Universitario “Aracelio Rodríguez Castellón” de Cumanayagua……..... 31

2.1.1 Identidad del Policlínico Universitario “Aracelio Rodríguez 31

Castellón”…….....

2.1.3 Estructura Organizativa de la Policlínica “Aracelio Rodríguez Castellón”……..... 33

2.1.4 Composición de la fuerza de trabajo Policlínica “Aracelio Rodríguez Castellón”..... 34

2.2 Propuesta de Fases a tener en cuenta para una Auditoria a la gestión de los Recursos Humanos con enfoque de Gestión del conocimiento…….. 35

2.3 Fases del Proceso de la Auditoria de Recursos Humanos……... 35

2.4 Importancia y Necesidad de una Guía para la realización de Auditorías de Gestión..... 50

2.5 Guía para la aplicación de la Auditoría de Gestión…….. 51

2.6 Validación de la Guía por criterio de experto (Método Delphi)…….. 57

2.7 Conclusiones parciales del capitulo II…….. 60

Capítulo III: Aplicación de la Guía para realizar auditoria de los Recursos Humanos en el Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua

3.1 Exploración y Examen Preliminar..... 61

3.1.1 Estructura Organizacional..... 61

3.2 Principales estrategias de trabajo..... 61

3.2.1 Problemática actual y soluciones estratégicas..... 62

3.2.2 Auditorías anteriores..... 63

3.2.3 Proyecciones futuras para los servicios de salud..... 63

3.2.4 Evaluación del Control Interno..... 64

3.3 INFORME DE AUDITORÍA..... 64

3.3.1 Resumen de los resultados obtenidos en la aplicación de la guía propuesta a los Recursos Humanos..... 64

3.4 Aplicación del Método Delphi..... 67

3.5 Conclusiones del Capítulo III..... 74

3.6 RECOMENDACIONES 75

RESUMEN

La Gestión de los Recursos Humanos juega un papel importante e imprescindible en el desempeño de una organización, por constituir el factor primordial teniendo como reto el logro de un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia, eficiencia y economía de las organizaciones pues el hombre, debido a su actuación, constituye el recurso más complejo de una organización. La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior. Se hace necesario la realización de la auditoría para lograr el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, la creación del Plan de mejora contínua de la organización para

elevar la calidad y competitividad de la fuerza de trabajo además de satisfacer las crecientes demandas de la población. Partiendo de este criterio y por interés de Salud Publica Cumanayagua, se realiza la auditoría de gestión de los recursos humanos con el objetivo de conocer la situación actual de la GRH y a su vez proponer políticas que contribuyan a la mejora de los resultados de este proceso.

SUMMARY

The Administration of the Human resources plays an important and indispensable paper in the acting of an organization, to constitute the primordial factor having like challenge the achievement of an acting labor superior to reach the maximum effectiveness, efficiency and economy of the organizations because the man, due to his performance, constitutes the most complex resource in an organization. The implementation of a System of Integrated Administration of Human Capital constitutes a pillar for the continuous improvement of the results from the organizations when allowing them to reach an acting labor superior. It becomes necessary the realization of the audit to achieve the correct operation of the System of Integrated Administration of the Human Capital, the creation of the Plan of continuous improvement of the organization to elevate the quality and competitiveness of the work force besides satisfying the population's growing demands. Leaving of this approach and for interest of Health Cumanayagua Publishes, he/she is carried out the audit of administration of the human resources with the objective of knowing the current situation of the GRH and in turn to propose political those contribute to the improvement of the results of this process.

Introducción

Introducción

El actual orden económico Internacional, hace necesario la valoración del comportamiento organizacional a partir de la diversidad de trabajadores presentes en una empresa, la atención a las diferentes necesidades en el orden de los recursos humanos como principal medio para alcanzar los objetivos propuestos por cualquier entidad empresarial, poseen medular significación en cuanto a sus proyecciones, es una realidad que el éxito de las organizaciones depende de una gestión eficaz de los Recursos Humanos (RH), hoy día se ha perfeccionado el Sistema de Gestión de los mismos (SGRH) hasta convertirse en el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH). La estructura y la tecnología pueden reproducirse fácilmente, sin embargo, el factor que hace que una empresa sea diferente, ya sea del sector industrial o de los servicios; es el Capital Humano. La gradual recuperación experimentada por la economía cubana a partir del desarrollo de nuevas estrategias económica, y en particular la

reinserción al mercado mundial, exigen de las empresas nacionales un uso más racional de los recursos materiales , por lo que resulta de vital importancia potenciar los Recursos Humanos como elementos claves encaminados hacia un adecuado funcionamiento de la empresa, sin perder de vista la protección de su entorno tanto desde la perspectiva natural como social, garantizando de esta forma, utilidades que incrementen su patrimonio a largo plazo. En los Recursos Humanos, se atiende al valor del trabajo y habilidades físicas, donde la diferenciación o personalización del trabajo, era prácticamente inexistente (nadie es imprescindible),sin embargo el Capital Humano, se atiende más al valor diferenciador de la persona, dónde cada persona puede ayudar a enriquecer a través de sus experiencias y conocimientos por lo tanto existe una evolución en la forma y en el concepto de la creación del valor, se pasa de lo material (fuerza), a lo profesional (conocimiento). Las Normas cubanas 3000:2007 referentes a la Gestión de Capital Humano y la Gestión de Recursos Humanos tienen en común el desarrollo del conocimiento y habilidades de los trabajadores. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza. La presente ARH hace una recolección de datos e informaciones que permiten el autocontrol empresarial de estos recursos y su posterior rediseño y perspectivas. A partir de la necesidad del Policlínico Universitario Aracelio Rodríguez

Castellón de Cumanayagua de una actualización de los mecanismos de Gestión de los Recursos Humanos como forma de garantizar junto a otros factores, un adecuado funcionamiento de la entidad.

En el Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua a raíz de una revisión que se realizó, se detectaron los siguientes problemas:

1 Deterioro de la disciplina laboral, conllevando a un bajo aprovechamiento en el fondo de tiempo disponible.
2 Insuficiente sistematicidad en la implementación de sistemas de estimulación moral y material.
3 Insuficiente atención a la actividad de seguridad y salud del trabajo.
4 Poco dominio de la actividad por parte de un grupo de Técnicos en Gestión de los Recursos Humanos debido fundamentalmente que son de nueva ingreso.

Por todos los aspectos estudiados y las investigaciones realizadas se establece como

Situación Problémica. ¿Cuáles son las causas que provocan deficiencias en el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en el Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua?

La **hipótesis** que se plantea es la siguiente: La elaboración de una guía para auditar el sistema de gestión que permita la autoevaluación por parte del departamento de Recursos Humanos

Objetivos Específicos.

- ü Recopilar información referente al antecedente, desarrollo y situación actual de la Auditoría a la Gestión de los Recursos Humanos en el mundo y en Cuba.
- ü Puntualizar las áreas objeto de auditoría.
- ü Elaborar la guía, para aplicar, teniendo en cuenta las características de la organización.
- ü Validar la guía propuesta de Auditoría a la gestión de los Recursos Humanos del Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua.

Teniendo en cuenta estos aspectos se plantea el siguiente **objetivo**:

Estructurar una guía para el autocontrol del sistema de gestión de los recursos humanos en el Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua.

El aporte concreto de la investigación se encuentra en contribuir a sistematizar los estudios sobre Sistema de Gestión de Recursos Humanos, haciendo énfasis en la importancia teórico metodológica de la evaluación de sus variables como parte imprescindible del logro de un

personal competitivo, altamente especializado y capaz de asimilar los cambios que se produzcan en el entorno, sin afectar su nivel de rendimiento.

Variables:
Variable Independiente:
Las Áreas de Resultados Claves: Economía, Recursos Humanos.
Variables Dependientes:
La Guía para la auditoría de gestión.

El presente trabajo tiene como estructura
Capítulo I Generalidades Teóricas de la Auditoría, desarrollo y situación actual de la Auditoría a la Gestión de los Recursos Humanos en el mundo y en Cuba.

En este capítulo se Colecciona toda información referente al antecedente, desarrollo y situación actual de la Auditoría a la Gestión de los Recursos Humanos en el mundo y en Cuba específicamente.

Capítulo II: Confección de una Guía para la Aplicación de la Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos en el Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua.

En este capítulo se caracteriza la entidad presupuestaria y se propone una guía de trabajo para el desarrollo de la Auditoría de gestión.

Capítulo III: Realizar la Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos en el Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua.
Se aplican las herramientas de trabajo diseñadas y se llega a evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la Gestión de los recursos humanos.

Capítulo I Generalidades Teóricas de la Auditoría, desarrollo y situación actual de la Auditoría a la Gestión de los Recursos Humanos en el mundo y en Cuba.

1.1 Fundamentación teórica y metodológica del objeto de investigación.

En este capítulo se presenta el marco conceptual que sustenta la tesis, constituido por un conjunto de conceptos y preceptos conformados en el desarrollo del proceso investigativo, en el que se refleja la existencia explícita del tratamiento del sistema Gestión de los Recursos Humanos en la bibliografía existente nacional e internacional, sus tendencias y actualidad así como su importancia en la dirección empresarial.

1.1.2 Surgimiento y Evolución de la Gestión de los Recursos Humanos.

La evolución del concepto de Administración de los Recursos Humanos a partir de los años 90 da inicio a un nuevo término: la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), el cual constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Está basada en cuatro principios fundamentales:

- Los Recursos Humanos son los activos más importantes que tiene la empresa y su efectiva ejecución es la clave del éxito. Este éxito es más probable de lograr si: las políticas y procedimientos del personal están estrechamente ligadas y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos.
- La cultura y los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta gerencial que emanan ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia. Por tanto, esa cultura debe ser gerenciada, lo cual significa que los valores organizacionales posiblemente deban cambiar o ser reforzados, mediante un esfuerzo continuo, comenzando desde la cima para lograr que esos valores sean aceptados y observados en la práctica.
- La Gestión de los Recursos Humanos es cuestión de integración: conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos con un sentido de propósito común.
- La expresión Gestión de los Recursos Humanos está formada por elementos que según el Diccionario Larousse de la lengua española y Aristos definen como la acción y efecto

de administrar los recursos humanos. Otros autores especialistas han emitido sus criterios al respecto.

La Auditoría se define como un Proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos.(*Ley Número 107/2009.Contraloría General de la República de Cuba*, n.d.)

Holmes Arthur, definió que la Auditoria no es más que la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes, documentos e informes, y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el objeto de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad, o sea, de mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones y certificar los estados que se rindan.(Holmes Arthur, W, 1960)

El término auditoria significa la acción de inspeccionar, revisar, verificar e investigar, no solo se utiliza para referirse a la censura de cuentas o revisión de contabilidades en sentido estricto, sino también para designar toda actividad de control “Ex-post” o “a Posteriori” de la actividad económica – financiera de cualquier institución, ya sea esta pública o privada.(Suárez, S. A, 1992)

La Auditoría de Gestión se determina si la correspondiente entidad o institución pública, desde el punto de vista económico, utiliza óptimamente los recursos financieros públicos puestos a su disposición, esto es, la relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en su producción es máxima, analizando las causas y los posibles remedios de las actuaciones ineficientes o poco eficientes. También a través de la Auditoria de Gestión se cumple las leyes, reglamentos y demás normas legales que regulan la economía eficiencia administrativas, por lo que el control de eficiencia es también en parte control de legalidad y viceversa.

Por otra parte Estrada, define la auditoría como la parte de la contabilidad que trata de la revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos realizados por la empresa mediante el examen de los comprobantes, libros y demás evidencias. En otras

palabras es la rama de la ciencia de la contabilidad que tiene por objeto la revisión, comprobación, examen, estudio y análisis de los libros de contabilidad y documentos de cualquier tipo de organización empleando métodos y artes propios, con la finalidad de exponer los hechos y situaciones económicas y financieras.(Estrada, A. M, 2005)
Pueden definir la Auditoría como una revisión crítica de registros, procedimientos y otros documentos de la contabilidad, con el propósito de determinar que los Estados Financieras de una entidad reflejan justamente su condición financiera y los resultados operativos.(Meigs, Walter B, 1997)

Define la gestión como una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, precisa que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes.(Goldratt E, 1990)

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. (Estrada, A. M, 2005)
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.

Entiende por eficacia, el 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.

La 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.

Plantea que el concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos. Definió la economía como el estudio de la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros hechos por las entidades públicas entre las diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados.(Sánchez Miranda, J. C, 2006)

El resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos, entienden por eficiencia el examen de los costos –costo mínimo- con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.

La equidad estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción.

La gestión es el gobierno de la empresa durante el periodo de actividad. Este gobierno comprende la adquisición y transformación de bienes y su transmisión o empleo para la consecución de los fines de la empresa, y el cumplimiento de esta función principal comprende otras segundarias en número variable según la clase de empresa de que se trate, pero que pueden reducirse de un modo general a las siguientes: financiera, comercial, técnica, contable, de seguridad y administrativa.(Espasa, Calpe, n.d.)

Se encuentra definida la Auditoria de Gestión o Rendimiento en la Ley NO. 107/09: Consiste en el examen y evaluación de la gestión de un Órgano, organismo, Entidad., Programas, Proyectos, Procesos o Actividad, para establecer el grado de eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente así como para comprobar la observancia de las disposiciones que se le son aplicable.

Plantea que la Auditoría de Gestión concierne a la estructura interna y personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general

en la valoración objetiva su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecindan cambios profundos. Es una parte importante del proceso de rendición de cuentas, puesto que conduce a una opinión independiente acerca del grado en que los funcionarios públicos cumplen sus responsabilidades con lealtad, eficiencia, eficacia y economía.(Carmona, González, M, 2006) "El examen de la auditoría de gestión cubre una revisión de los objetivos de la empresa, del medio en que opera, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y las instalaciones físicas. Todo esto revisado en términos de su contribución (o falta de ella) a la eficiencia operativa o al ahorro de costos". (Corrine, N, n.d.)

Una auditoría de gestión empresarial es una auditoria con objetivos diferentes a las clásicas auditorias contables, auditorias de calidad o auditorias medioambientales que pretende analizar la empresa globalmente, la organización, la administración y los sistemas contables y financieros, el estilo y la forma de gestionar la empresa, las herramientas e información que dispone la gerencia para gestionar la empresa y tomar decisiones, la calidad, la productividad, la eficiencia en la fabricación o prestación de servicios, los procesos y procedimientos productivos, etc., con el fin obtener el estado de situación actual. La auditoría de gestión empresarial", es un trabajo independiente, con valor en sí mismo, y no está ligado a la realización de servicios posteriores de consultoría o formación.(*Auditoría General*, 2006)

La Auditoría de Gestión es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la Administración si las diversas operaciones se llevan a cabo a no de manera que cumplan con las políticas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoria está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. También debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.(Cook, J.W, 2009). El propósito de una auditoría de gestión es revisar y apreciar operaciones y procedimiento. Implica también la información a la gerencia de los problemas operativos que necesitan corregirse para lograr mayor eficiencia y economía de las operaciones.

Los trabajos sobre auditoria en sus diferentes acepciones son tantos y tan variados que sólo hemos listado los más significativos y algunos de los más difundidos, para establecer un punto de partida. Es innegable la importancia del tema y la preocupación por abordarla con diferentes

enfoques, por lo cual, podemos esperar que la generación de obras en torno a la auditoria continuará acrecentándose día a día.(Suárez, S. A, 1992)

La auditoria tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años; pues en la actualidad responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros, por ejemplo, a fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa, sin embargo hoy en día, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar "la calidad de la administración" . Como resultado de este renovado interés de personas ajenas a la organización por juzgar los méritos de estas surgió un movimiento similar dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultados de sus operaciones y de sus directivos.

La Auditoria Operativa lógicamente evoluciona hacia el auditor por la delegación inicial de la responsabilidad de la protección de los intereses de la empresa. Esto se aproxima a la aplicación de técnicas de análisis y evaluación de actividades no financieras por parte de los auditores internos, pues con las mismas estos empiezan a poder evaluar los controles de cualquier segmento de una entidad, se van profesionalizando en la elaboración de información no financiera basándose en formas y métodos a los que están acostumbrados, examinando los resultados desde el punto de vista de la dirección.

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisas. Según Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina.("Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina"," n.d.)

La Auditoria de Gestión concierne a la estructura interna y personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecindan cambios profundos. Es una parte importante del proceso de rendición de cuentas, puesto que conduce a una opinión independiente acerca del grado en que los funcionarios

públicos cumplen sus responsabilidades con lealtad, eficiencia y eficacia .(Carmona, González, M, 2006)

1.2 Necesidad del Modelo Funcional de la Gestión de los Recursos Humanos.

Las actividades claves de la Gestión de los Recursos Humanos hoy son muchas y diversas, dichas actividades habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas y objetivos conscientes. Actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos como inventario del personal, evaluación del potencial humano, diseño de puestos de trabajo con los profesiogramas asociados, destacan en general el valor de la ergonomía organizativa para las actividades claves, planeación de los Recursos Humanos y optimización de las plantillas, la selección del personal, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación, la recolocación y la auditoría. Las actividades, conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los Recursos Humanos. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

A la Gestión de Recursos Humanos competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa, por eso es función integral de la empresa y no de un departamento o área específica. Además tiene un carácter multidisciplinario, pues necesariamente intervienen en diferentes disciplinas científicas. La aplicación práctica de los sistemas de administración de Recursos Humanos se realiza sobre la concepción de diferentes modelos.

Para su desarrollo efectivo y eficiente, expresado el objetivo de la Gestión de Recursos Humanos en términos de Beer y colaboradores: la Gestión de Recursos Humanos comprende "Todas las decisiones y acciones directivas que afectan las relaciones entre los empleados y la organización".

Diversos autores que abordan la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) han elaborado "Modelos" para facilitar la comprensión del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos: Modelo de GRH de Beer, el Modelo del SGRH de la Corporación Andina de Fomento (CAF, Modelo de Werther y Davis , Modelo Evolutivo de Planeamiento y Desarrollo de Recurso Humano de Arnol Hax , Modelo Funcional de GRH de Harper y Lynch Sistema de Administración de Recurso Humano de Chiavenato , Modelo de GRH de Bustillo, el Modelo de las funciones de Recursos Humanos de Puchol entre otros.

Según los conceptos explicados anteriormente, un modelo requiere de magnitudes de entradas y salidas, así como de la conexión entre los elementos dentro del sistema, precisamente para darle respuesta a las variables de salidas; pero también hay que tener presente el entorno en el cual se mueve y la interrelación de este con las variables del mismo.

Los autores antes mencionados, después de estudiar sus modelos, conciben a los mismos, como una representación gráfica de elementos interrelacionados entre sí o no, para reflejar quiénes son los elementos del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los Recursos Humanos, otorgándole el significado que por su aporte a los resultados de la empresa, requieren. Las características principales que los diferencian están en el carácter estratégico con que proyectan el Sistema (Besseyre), o la importancia que conceden a la Auditoria de Gestión de los Recursos Humanos como medio de control (Werther y Davis, Harper y Lynch, Chiavenato) o la necesidad de establecer Políticas de Recursos Humanos adecuadas (Beer, Arnol Hax, Chiavenato, Puchol) en el papel que confieren al entorno, como base para establecer el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (Beer, CAF, Werther y Davis).

1.3 Tendencias Actuales de la Gestión de Los Recursos Humanos en las Empresas cubanas.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversas teorías en el ámbito de la dirección empresarial, que tienen como fin común lograr la competitividad de las organizaciones ante la globalización del mercado, el auge de la innovación tecnológica, la informática entre otros factores condicionantes. Pueden citarse por ejemplo entre los más destacados la teoría de las restricciones, la reingeniería de procesos y el marketing estratégico. Todos ellos requieren de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los Recursos Humanos (RH). Sobresalen, por la significación que le otorgan a este factor, la reingeniería y dentro del marketing estratégico, el marketing aplicado a la política de personal.

En nuestro país, el desarrollo de los recursos humanos, empezó hace cuatro décadas, existiendo una tendencia orientada a transformar la visión que se posee de recursos humanos.

Basada en la medición de su impacto, donde se pretende demostrar que lo que suele considerarse gasto puede y debe observarse como una inversión. De manera contradictoria, existen empresas que aún no han asimilado su magnitud, donde suele vérsele como un mal

necesario,un proceso obligatorio,en el cual se delega el cumplimento de la normativa legal y el pago puntual de las obligaciones salariales.

En Cuba se ha alcanzado un alto nivel de preparación (calificación, competencia) en los recursos humanos, sin duda alguna; es uno de los logros incuestionables de la Revolución cubana. Sin embargo, en la gestión no tenemos el mismo nivel; aunque no alejados del mundo avanzado, en el sentido de que hoy la gestión de los recursos humanos es una preocupación y objeto de ocupación priorizada.

Pues en esencia consiste en poseer el personal necesario, con las habilidades requeridas, flexibles, polivalentes y adecuadamente motivados para llevar a cabo los nuevos diseños propuestos.

1.3.1 Necesidad de emplear la Auditoría.

Según Werther y Davis, la evaluación continúa de la actividad de Recursos humanos (RH) y la investigación con miras a identificar mejores procedimientos, adquieren relevancia creciente año por año, debido a tres razones fundamentales.

• 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 genera la actividad son muy significativos.

Las compensaciones y servicios al personal, unidos a los sueldos y a los salarios, constituyen un porcentaje muy respetable de los gastos anuales en cualquier organización. Las desviaciones significativas en los niveles adecuados en estos renglones pueden incluso llegar a ser fatales para la organización.

• En tercer lugar, las actividades de Recursos Humanos guardan una relación directa con la productividad y calidad de la organización.

La necesidad de la Auditoría es ratificada por Cantera al plantear que una organización no puede cambiar tan de prisa como exige el mercado; las empresas deben estar ajustando sus estrategias y reformulando su estructura, para adaptarse continuamente, siendo la Auditoría un recurso auxiliar vital.

1.4 Generalidades de Auditoría.

El concepto de auditoría proviene del área económica, en particular de la esfera financiera contable donde ha asentado su tradición. En esa área también ha superado la fase de diagnóstico. No sólo es diagnosticar lo ocurrido o el pasado, sino apreciar el presente y prever el futuro proyectando medidas para su satisfactoria evolución.

"La palabra Auditoría viene del latín AUDITORIUS, 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 y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos." (Ministerio de Auditoria y Control: Manual del Auditor, concepto y clasificación, 2002, p 1)

La auditoría se define como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia 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.

Según la autora el concepto de la auditoría no es más que hacer un análisis sistemático y documentado llevado a cabo para controlar y consigo establecer una mejora. No es buscar fraudes, ni culpables.

Objetivos de Auditoría:

- Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados.
- Examinar las operaciones contables y financieras y la aplicación de las correspondientes disposiciones legales, dictaminando sobre la racionabilidad de los resultados expuestos en los estados financieros, así como evaluar cualesquiera otros elementos que, de conjunto, permitan elevar la eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos.
- Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección. Fortalecer la disciplina administrativa y económico-financiera de las entidades mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda.
- Coadyuvar al mantenimiento de la honestidad en la gestión administrativa y a la preservación de la integridad de los trabajadores.

1.4.1 Tipos de Auditoría:

De acuerdo con la afiliación del auditor, la auditoría adopta la siguiente clasificación:

- Auditoría Externa, que comprende la Auditoría Estatal y la Auditoría Independiente.
- A su vez, la Auditoria Estatal puede ser General o Fiscal.
- Auditoría Interna.

Auditoría Externa: Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable.
Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan. Además, examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros, sí como el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se ha alcanzado las metas propuestas.

Auditoría Estatal: Derogada por el Decreto Ley 219 del 30/4/2001.
General: Derogada por el Decreto Ley 219 del 30/4/2001.
Fiscal: Se denomina Fiscal a la Auditoría Externa que se efectúa por el Ministerio de Finanzas y Precios, sus dependencias u otras entidades expresamente facultadas por éste, con el objetivo de determinar si los tributos al fisco, se efectúan en la cuantía debida y dentro de los plazos y formas, establecidos.

Auditoría Independiente: Se denomina Auditoría Independiente a la Auditoría Externa que realiza una firma o sociedad de profesionales titulados, a entidades privadas, mixtas, otras formas de asociaciones económicas, sector estatal y cooperativo, organizaciones y asociaciones, personas naturales y jurídicas, que contraten el servicio de la auditoría.

Auditoría Interna: Se denomina Auditoría Interna al control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades; que comprende el examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que correspondan; con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización

de los recursos; prevenir el uso indebido de éstos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general.

De acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, la auditoría puede ser:

De Gestión u Operacional: Consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer 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 mejorar las actividades y materias examinadas.

Financiera o de Estados Financieros: Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico-financiera y el control interno.

Especial: Consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o de situaciones especiales y responden a una solicitud determinada.

Fiscal: Consiste en el examen de las operaciones relacionadas con los tributos al fisco, a los que está obligada la entidad estatal o persona natural o jurídica del sector no estatal, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho.

Temática: Consiste en la verificación y evaluación exhaustiva de una cuenta contable, un objetivo determinado, o cuestiones de repercusión económica que respondan a necesidades específicas.

De Sistema: Consiste en la verificación del estado de implantación de los sistemas contables y de control interno, que permite evaluar el cumplimiento de los principios y procedimientos de control interno y de contabilidad generalmente aceptados, el grado de actualización de la contabilidad, el empleo correcto de las cuentas contables y la elaboración y aplicación de los sistemas de costos.

De Seguimiento o Recurrente: Consiste en el examen y evaluación del cumplimiento de las medidas dictadas para dar solución a las deficiencias detectadas en una auditoria anterior, a fin de determinar si la entidad ha tenido o no, avances en la administración y control de sus recursos; incluye la verificación del sistema de control interno.

De Cumplimiento: Consiste en el examen y evaluación que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las leyes, decretos-leyes, decretos y demás disposiciones jurídicas inherentes a la actividad sujeta a revisión.

De Tecnologías de la Información: Consiste en el examen de las políticas, procedimientos y utilización de los recursos informáticos, confiabilidad y validez de la información, efectividad de los controles en las áreas, las aplicaciones, los sistemas de redes y otros vinculados a la actividad informática.

Según la autora la auditoría objeto de esta investigación científica clasifica como una auditoría de tipo temática, puesto que es necesario la aplicación de una auditoría que juzgue los procesos establecidos y brinde elementos para detectar las deficiencias existente en la entidad y así poder hacer recomendaciones que permitan mejorar el desarrollo de cada subsistema dentro de la Gestión de los Recursos Humanos.
Normas de auditoría.

1.4.2 Definiciones.

El New Internacional Dictionary de Webster, define como norma, como lo que se fija y establece con anterioridad como regla para la medición de la cantidad, peso, extensión, valor o calidad. Lo que establece la autoridad, costumbre o el acuerdo general como modelo o ejemplo.
Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que debe enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.
Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como auditor. La auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como auditor como se aprecia de esta norma, no solo basta ser contador público para ejercer la función de auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado. Es decir además de los conocimientos técnicos obtenidos en la universidad, se requiere de la aplicación práctica en el campo de una buena dirección y supervisión.

Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, a base de la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose recién en condiciones de ejercer la auditoría como especial profesional a los usuarios, esto a pesar de que se multiplique las normas para regular su actuación En todos los asuntos relacionados con la auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio. La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades sentimientos personales e intereses de grupo.

Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe ¨serlo¨, sino también ¨parecerlo¨, es decir, cuidar su imagen ante los usuarios de su informe, que no sólo es el cliente que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, trabajadores, estados, pueblo, etc.) La Auditoría como herramienta para el control de la Gestión de los Recursos Humanos. Según Werther y Davis, la evaluación continua de la actividad de Recursos Humanos (RH) y la investigación con miras a identificar mejores procedimientos, adquieren relevancia creciente año por año, debido a tres razones fundamentales.

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 genera la actividad son muy significativos. Las compensaciones y servicios al personal, unidos a los sueldos y a los salarios, constituyen un porcentaje muy respetable de los gastos anuales en cualquier organización. Las desviaciones significativas en los niveles adecuados en estos renglones pueden incluso llegar a ser fatales para la organización.
- En tercer lugar, las actividades de Recursos Humanos guardan una relación directa con la productividad y calidad de la organización.

Eduardo Hevia plantea que: “La Auditoría de Gestión debe ser el examen independiente y objetivo realizado por personal calificado de actividades y funciones de una empresa, comprobando el grado de control interno, el nivel de organización existente y la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, emitiendo una opinión fundada sobre la misma, así

como las medidas más convenientes que deberían implantarse para mejorar la eficiencia o rentabilidad de la empresa". (Hevia, E, 2006)

La necesidad de la Auditoría es ratificada por Cantera al plantear que una organización no puede cambiar tan de prisa como exige el mercado; las empresas deben estar ajustando sus estrategias y reformulando su estructura, para adaptarse continuamente, siendo la Auditoría un recurso auxiliar vital.

En ocasiones cuando se habla de control, se asocia esta palabra a algún aspecto negativo; pues se interpreta como restricción, coerción, 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, sistemas de calidad total, las nuevas formas de organización de la producción, 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) pues constituye una variable básica para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad. Esto, conjuntamente con el incremento de la magnitud y complejidad de las actividades a realizar ha evidenciado la necesidad de establecer herramientas de control en el ámbito de los Recursos Humanos, constituyendo la Auditoría de GRH una herramienta vital con este fin, de esta forma, aparecen en la literatura especializada teorías, enfoques y metodologías para la realización de Auditorías de Recursos Humanos, que a pesar de su valor teórico-metodológico aún no constituyen una práctica frecuente en las empresas del país evidenciando la necesidad de su divulgación y adaptación a las condiciones específicas de la realidad cubana.

Estas consideraciones fundamentan la realización del presente trabajo que tiene como finalidad mostrar un Procedimiento para la realización de Auditorías de GRH que permite detectar los principales problemas que se manifiestan en la GRH y establecer estrategias adecuadas para su solución.

La importancia Legal que tiene el trabajo de los RH en una empresa, y aunque sea una inversión sus costos necesariamente estables deben conservar su relación con la productividad, lo que hace cada momento más relevante a la Auditoría como un recurso auxiliar vital para que la Organización se enfrente al cambio. Antes la actual situación, el control ha sido reforzado como una actividad de Gestión, incluyéndolo en el propio SGRH. Partiendo de esto es que surge la necesidad de la realización del presente trabajo, con la finalidad de mostrar un Modelo y Procedimiento adecuado al caso de estudio práctico para el diagnóstico y proyección de políticas encaminadas a la mejora de los resultados del proceso y la Organización en general.

1.4.3 Beneficios que aporta la Auditoría de la administración de Recursos Humanos:

Se identifican las contribuciones que hace el Departamento de Personal a la organización.

- Se mejora la imagen profesional del Departamento de Personal.
- Se aliena al administrador del personal a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
- Se esclarecen las responsabilidades y los deberes del Departamento.
- Se facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas.
- Se detectan problemas latentes potencialmente explosivos.
- Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Se reducen los costos en Recursos Humanos mediante prácticas mejoradas.
- Se promueven los cambios necesarios en la organización.

Los 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 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 contingencial. No existen planes de carrera cuya implantación mejoraría la inversión de la empresa en formación, al programarse ésta cuando 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 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, influyendo 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.

1.5 ¿Qué condiciones requieren de una Auditoría de Gestión de Recursos Humanos?

Como se ha expresado anteriormente la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos constituye una necesidad interna de la organización para la regulación y control de su estrategia de Recursos Humanos, por lo que la misma debe realizarse anualmente. De forma extraordinaria existen otras situaciones que requieren de su realización. De forma general pueden resumirse en cinco situaciones:

- Antes de decidir la realización de un negocio con otra empresa (adquisición, fusión, cooperación u otras), conviene examinar los riesgos y las fuerzas 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 los costos de Recursos Humanos son anormalmente altos
- Cuando un nuevo director de Recursos Humanos se inicia en el cargo.
- Cambios en la misión, visión y objetivos organizacionales.

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 poseen los directivos de línea.
- Auditar el nivel de satisfacción de los empleados.

Al evaluar las funciones y actividades del STAFF es necesario:

1 Identificar a la persona responsable de cada actividad.
2 Determinar los objetivos, indicadores a medir y patrones por cada actividad.
3 Verificar las políticas y los Procedimientos que se utilizan para el logro de estos objetivos.
4 Efectuar muestreo de los registros del sistema de información para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y los Procedimientos.
5 Preparar un informe especificando de nueva cuenta los objetivos, políticas y Procedimientos.

6 Desarrollar un plan de acción para corregir desviaciones en objetivos, políticas y Procedimientos.

7 Efectuar seguimientos del plan de acción para establecer si se resolvieron los problemas detectados mediante la evaluación.

Es importante considerar la forma en que los directivos de línea llevan a cabo su función de GRH y la forma en que se aplican las políticas y los Procedimientos. Si estos ignoran alguna regla 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 Recursos Humanos obtiene información sobre niveles salariales, prestaciones, prácticas de los directivos, asistencia a la planeación 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 Recursos Humanos.

De todos los criterios expuestos se pueden extraer los elementos, actividades e indicadores a evaluar:

- Análisis del entorno empresarial.
- Caracterización de los Recursos Humanos de la organización: Valoración de perspectivas 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 dura y blanda.
- Análisis de la cultura organizacional.
- Análisis de los resultados de la Gestión de Recursos Humanos: Niveles de compromiso, congruencia, competencia de los empleados; Nivel de eficacia de los costos de Recursos Humanos; Ausentismo; Fluctuación de los Recursos Humanos; Satisfacción laboral e Indicadores económicos.
- Evaluación de las actividades del flujo de los Recursos Humanos: Inventario de personal; Evaluación del potencial humano; Análisis y descripción de cargos u ocupaciones; Planeación de los Recursos Humanos; Reclutamiento, selección e integración; Evaluación del desempeño; Formación profesional y Promoción y desarrollo de carreras.

- Análisis de los sistemas de trabajo empleados: flexibilidad, multihabilidad; Autocontrol; Trabajo en grupo; Naturaleza y contenido de la tarea y Enriquecimiento del trabajo.
- Análisis de los sistemas de recompensas: Sistema salarial; Servicios y prestaciones y Seguridad e higiene ocupacional para efectuar la evaluación de todos estos elementos existen varias técnicas de obtención de información sobre las actividades de Recursos Humanos. Cada uno de estos instrumentos proporciona información parcial respecto a tales actividades. Si se emplean adecuadamente se pueden unir datos parciales para obtener una visión global de las actividades de Recursos Humanos de la empresa. Entre estos instrumentos se encuentran: entrevistas, encuestas de opinión, información externa, experimentación, análisis de registros y cálculo y análisis de indicadores.

De esta forma se detectan los principales problemas que afectan a la Gestión de Recursos Humanos en la organización, así como las fuerzas internas y externas que favorecen su desarrollo. Esto permite que pueda diseñarse de forma objetiva la estrategia de Gestión de Recursos Humanos a partir de la definición de las políticas de Recursos Humanos de la empresa. Por último, se conforman las líneas de acción a largo, medio y corto plazos que conduzcan a eliminar las insuficiencias detectadas y al desarrollo de las personas y de la organización.

Para desarrollar la ASGRH se sugiere combinar diversas técnicas y herramientas que aparecen en la literatura especializada que en su conjunto permiten la evaluación de las políticas y actividades del SGRH para así poder diseñar de forma estratégica y oportuna alternativas de solución como resultado del análisis a diferentes niveles, teniendo en cuenta la particularidad de todos los elementos, actividades e indicadores a evaluar.

Áreas que abarca la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos cubre todas las actividades que llevan a cabo en el departamento, así como las actividades de personal que llevan a cabo los gerentes de línea. Puede incluir a una división de la compañía o a toda la organización. Proporciona retroalimentación sobre la forma en que los gerentes de línea están cumpliendo sus funciones de personal, así como sobre el desempeño de los especialistas del departamento encargado de esta materia.

Ángulos relevantes

1. Identificar a la persona responsable de cada actividad.
2. Determinar los objetivos postulados por cada actividad.
3. Verificar las políticas y los Procedimientos que se utilizan para el logro de esos objetivos.

4. Efectuar muestreos de los registros del sistema de información sobre el personal para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y los Procedimientos.
5. Preparar un informe especificando nuevos objetivos, políticas y Procedimientos.
6. Desarrollar un plan de acción para corregir las desviaciones en objetivos, políticas y Procedimientos.
7. Efectuar seguimiento del plan de acción

1.6 Auditoría a nivel del departamento de personal

Permite evaluar la aplicación de los Procedimientos que se han elaborado, así como la información y control que se tiene sobre este recurso.

El papel que juega en la metodológica en los diferentes niveles jerárquicos, y la aplicación de la legislación laboral existente. Su objetivo es el mejoramiento de la Gestión de Recursos Humanos en la organización.

1.7 La Auditoria de Gestión como elemento de Dirección.

La Auditoria opera como un órgano de confianza de la dirección, ésta la utiliza con frecuencia recaba informes de auditoria sobre aspectos globales de la gestión para los que no son suficientes las in formaciones u opiniones de los propios responsables de cada área; actuando así, la dirección estaría sacando todo el provecho posible de la Auditoria de Gestión, lo que supone como premisa básica, que hay que prestarle la debida atención y concederle el tiempo suficiente.

La Auditoria de Gestión diagnostica el estado actual del negocio y las fallas que se puedan presentar. Hace la función de medico general. Para lograr esto se vale de criterios que le permitan valorar parámetros que le aporten las evidencias necesarias a partir de la economía, la eficiencia y la eficacia.

A) Economía

El concepto de economía evalúa silos 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. Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que “no se compre, gaste y pague mas de lo necesario”.

Para conocer si la entidad cumple con los antes expuesto, el auditor deberá comprobar si entre otros aspectos se invierte racionalmente los recursos, a saber si:

1 Utiliza las materias primas adecuadas, según los parámetros técnicos y de calidad.
2 Ahorrar esos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de trabajo.
3 Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
4 Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

B) 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. Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado. Entre otros debe lograr:

1 Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.
2 Que los desperdicios que se originan en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos establecidos.
3 Que las normas de trabajo sean correctas.
4 Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
5 Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos en el proceso de producción o de servicio.
6 Que todo los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos y materiales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basándose en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizo el trabajo.

C) Eficacia

Se entiende por eficacia el 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.

En el mundo han surgido los dos nuevos elementos de la ecología y la equidad, ya que para la propia evaluación de la gestión de una organización se hace necesario la evaluación de la conducta ética de la institución y sus miembros, lo que implicaría una más, para un total de seis a tener en consideración.

1.8 Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión

Medición y comparación de logros Medir y comparar los logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia.

1.8.1 Control interno eficaz

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

1.8.2 Cultura de la responsabilidad.

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el estado y el gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

1.8.3 Mejoramiento de la planificación

Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

1.8.4 Necesidad de un buen sistema de información integral

Difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas. Una Auditoría de Gestión puede ser amplia o abarcar parte de una organización. Otra manera de determinar el alcance de esta auditoría es concentrándola en una o más funciones básicas de la gerencia. En general, el alcance de una Auditoría de Gestión debe ser considerado teniendo en cuenta la existencia de una adecuada correlación entre las utilidades y costos de la misma.

En la esfera internacional se le han concedido distintas denominaciones análogas a la Auditoría de Gestión, pero realmente los objetivos que se encierren en todos los argumentos son sincrónicos, siendo las más populares las siguientes: Auditoría de las 3 E' s, Auditoría Operativa, Auditoría Operacional, Auditoría Comprehensiva, Auditoría Integral, Auditoría Gerencial, Auditoría del Valor a Cambio de Dinero, Auditoría de Desempeño y Auditoría Administrativa Funcional.

1.9 La Auditoria de Gestión y el Proceso Administrativo.

1.9.1 La Planeación Estratégica.

En la Auditoria de Gestión, el auditor actúa sobre la gestión administrativa de la empresa. Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye un punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos.(Cuba, Milian, Tatiana, 2010)

Charles Hummel asevera que "planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible".(Hummel, C, 2007)

Naciones Unidas comentan que "la planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados". (Naciones Unidas, 2008).

Ackoff, afirma que la planeación es: "un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación" y sobre el significado de la planeación, sostiene que "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".(Sánchez Miranda, J. C, 2006)

Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo y son vitales también para la Auditoría de Gestión. De aquí la importancia fundamental de la planificación y la efectiva determinación de objetivos estratégicos.

El enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. Es así que, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aún ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas.

Chandler, definió estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución decursos necesarios para lograr estos propósitos".En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional.(Chandler, Alfred, 2005)

La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar; Una estrategia fiable empieza teniendo un objetivo correcto.("Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades de Estado Argentina"," n.d.)

1.9.2 Conceptos de la Planeación Estrategia

La dirección estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar, la administración reconoce o privilegia los aspectos críticos siguientes:

- La importancia del entorno con sus oportunidades y amenazas.
- El compromiso con la visión prospectiva a largo plazo.
- Las inversiones inteligentes centradas en los factores de cambio y transformación.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer y requiere a su vez de una supervisión que está en manos de la Auditoría de Gestión. (Suárez, S. A, 1992). Recientemente se empieza a reconocer en la administración, como factor clave en el éxito organizacional la gestión; Drucker **,** expuso ya desde agosto de 1993: "Podemos predecir que, con toda probabilidad, en los próximos veinte años vamos a desarrollar lo que he venido llamando la 'auditoria de empresa', que cotejará los resultados de un negocio y de su gestión con un plan estratégico y unos objetivos específicos".(Sánchez Miranda, J. C, 2006)

1.10 Conclusiones del Capitulo I

Por todo lo anteriormente expuesto queda demostrado que: las empresas, no pueden vivir sin planeación estratégica y que a su vez debe ser controlada para poder lograr el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios, constituyendo la auditoria de gestión una herramienta de control para propiciar a la dirección, a otras personas interesadas y a las empresas, una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.

Capítulo II: Confección de una Guía para la Aplicación de la Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos en el Policlínico "Aracelio Rodríguez Castellón" de Cumanayagua.

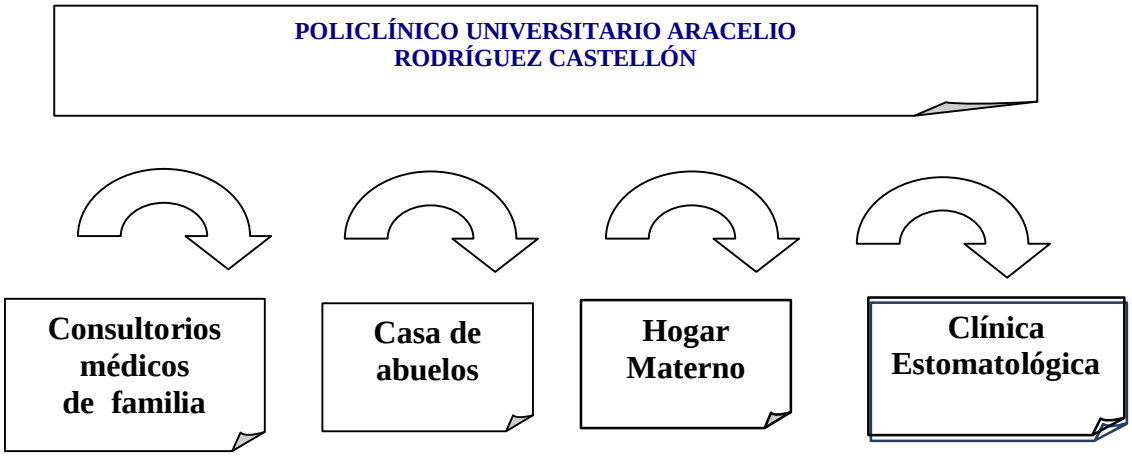
2.1 Caracterización del Policlínico Universitario "Aracelio Rodríguez Castellón" de Cumanayagua.

2.1.1 Identidad del Policlínico.

El Policlínico del municipio de Cumanayagua se encuentra situado en la región sureste de la provincia de Cienfuegos, cercada por las montañas del Macizo Guamuhaya. Limita al norte con el municipio Cruces, al sur con el Mar Caribe, al este con Trinidad y Manicaragua y al oeste con los municipios Palmira y Cienfuegos. Posee los principales ríos de la provincia: Hanabanilla (93 Km.) y Arimao (84 Km.) Cuenta con una extensión territorial de 332.5 km2 y una población total 39 349 habitantes, distribuidos 7 Consejos Populares: 3 urbanos, 1 urbano-rural y el resto rurales. En la zona urbana viven un total de 39349 habitantes. El 19.4 % de la población del área pertenece a zonas rurales.

La tasa de natalidad es de 10.2 x 1000 habitantes. La tasa de mortalidad infantil aumenta de 2.5 x 1000 nacidos vivos en el 2009, lo que se relaciona con el aumento de los nacimientos en el 2008. En ambos años presentamos dos fallecidos. La expectativa de vida en nuestra área se encuentra superior a los 77 años. El aumento de la esperanza de vida debe estar acompañado de una mejoría de la salud, las capacidades físicas, mentales, la autonomía (valerse por sí mismo) y el equilibrio emocional y psicosocial. En su edificación central, el policlínico, atiende servicios médicos de tipo diagnóstico y terapéutico, entre los que se destacan consultas básicas y especializadas, urgencias médicas, rehabilitación integral, medicina natural y tradicional, servicios diagnósticos de laboratorio e imaginología, entre otros. Además dentro de su área de acción se encuentran subordinados al mismo dos casas de abuelos un hogar materno y los consultorios médicos urbanos.

2.1.2 Niveles de subordinación del Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón



MISIÓN: Policlínico "Aracelio Rodríguez Castellón" es una Institución docente integradora de servicios y programas con garantía de calidad, en función de la salud, con participación intersectorial y comunitaria.

La misión fundamental como toda la red de salud nacional es dar cumplimiento a la política de la máxima dirección del país en cuento a los servicios públicos y gratuitos a toda la población, sin distinguir entre raza o edad.

VISIÓN: Como paradigma de la Salud Publica en nuestro municipio, mantener la excelencia en los servicios y potencia docente científica es el orgullo de la institución y del pueblo**,** además de:

- Mantener los servicios de asistencia y docencia con la calidad requerida.
- Alcanzar un desarrollo sostenido en sus principales servicios y objetivos de acción.
- Lograr una dirección que como resultado de su gestión garantice las condiciones laborales, de vida y de estimulación a sus trabajadores.
- Integrar un equipo técnico de trabajo y de control altamente capacitado.
- Aplicación de métodos y técnicas modernas de control de los recursos del estado.

OBJETIVOS:

1. Aplicar sistemas de gestión de la calidad con especial énfasis en la satisfacción de usuarios y proveedores en los programas y servicios
2. Perfeccionar la administración de los recursos humanos
3. Fortalecer la APS con especial énfasis en la medicina en la medicina familiar
4. Mantener el policlínico como facultad y unidad de ciencia y técnica
5. Consolidar la economía de la salud y la protección de los recursos
6. Perfeccionar la logística no medica
7. Fortalecer las áreas de medicamento y efectos médicos

La presente auditoría es el fruto de la revisión de la literatura especializada, demás es la continuación de varios años de investigación. La misma pretende no solo diagnosticar la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), sino además brindar sugerencias y proponer vías de soluciones una vez que se conozcan los fallos y se hayan formulado los problemas existentes; así como asesorar a la entidad para su futura evolución con el fin de mejorar el desempeño de la misma. Esta guía podrá ser aplicado a cualquier entidad de servicios y (o) de producción lo cual permitirá emplear disímiles técnicas de diagnóstico o implementar directivas de los diversos Ministerios u Organismos según esté establecido. Cada empresa podrá adecuar el mismo, en dependencia del desarrollo alcanzado en la GRH, se propone para efectuar la Auditoría al Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Para su implementación se ha desarrollado en cuatro fases, cuya aplicación debe facilitarle a la Organización una herramienta capaz de evaluar continuamente su Sistema de Gestión y guiarla en un espiral de mejora contínua.

2.1.3 Estructura Organizativa de la Policlínica "Aracelio Rodríguez Castellón"

Conforman el policlínico, la Dirección, una vice dirección de Asistencia Medicina, una de Administración y una de docencia e Investigación, El departamento básico de trabajo y Vicedirector de Higiene – Epidemiología la vice dirección de enfermería y el de registros médicos. Además como integración departamental tenemos la conformación

de la vicepresidencia de Administración con un departamento de Recursos Humanos , El departamento de servicios Generales y aseguramiento y el de Contabilidad ,Finanzas. **(Ver anexo # 1)**

2.1.4 Composición de la fuerza de trabajo Policlínica "Aracelio Rodríguez Castellón"

La Plantilla (Modelo P-2) se encuentra aprobada para 701 trabajadores, según plantilla necesaria para el cumplimento de nuestro Objeto Social, y está bajo la custodia de la Especialista Principal de Recursos Humanos, Téc. Mayelin Ojeda Rodríguez, con Carné de Identidad No. 75060208512 En este momento se encuentra en proceso de cambio y aprobación. La fuerza de trabajo de la **"Aracelio Rodríguez Castellón"** cuenta con un alto nivel de estabilidad no existiendo fluctuación de interés, dado a que las condiciones para el desempeño del trabajo y la atención al hombre son adecuadas según los requerimientos de cada puesto, se cuenta con un personal técnico capacitado con experiencia, los cuales han mostrado capacidades e idoneidad demostrada.

CATEGORIA	PROPUESTA	CUBIERTA	APROBADA
DIRIGENTE	20	20	20
TECNICOS	390	594	390
SERVICIOS	128	128	128
OBREROS	85	85	85
ADMINISTRATIVOS	14	14	14
TOTAL	**637**	**841**	**637**

2.2 Propuesta de Fases a tener en cuenta para una Auditoria a la gestión de los Recursos Humanos con enfoque de Gestión del conocimiento.

Para determinar las fases en la investigación se tuvo en cuenta:

Los enfoques teóricos conceptuales sobre Gestión de Recursos Humanos y Gestión del conocimiento.

- ü Las especificidades de la empresa y la forma en que está organizada la actividad de RR.HH.
- ü La estrategia de la empresa y las políticas de RR.HH.

- ü Principalmente la puesta en vigor de la Resolución 26/06 del MAC y las resoluciones que fueron dictadas por el Ministerio de Auditoria y Control (MAC), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Ministerio de Salud Pública (MINSAP).

Propósitos Fundamentales de la Auditoria a la Gestión de RH:

- ü Analizar los parámetros en relación al personal de la entidad, lo cual permitirá medir y comparar los logros alcanzados por los mismos.
- ü Enfatizar en la importancia de poseer un sistema de gestión de recursos humanos que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad.
- ü Promover el mejoramiento de la gestión de los recursos humanos, con miras a perfeccionar lo que está establecido.
- ü Determinar la idoneidad y efectividad del sistema de gestión de los recursos humanos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma.
- ü Proporcionar al auditado la oportunidad de mejorar su sistema de gestión, y con ello, contribuir a la mejora continua de su comportamiento en materia de recursos humanos
- ü Verificar el cumplimiento de la normativa vigente.

2.3 Fases del Proceso de la Auditoria de Recursos Humanos

Las fases ayudan a llevar un mejor control, sobre todo un orden del trabajo que se está realizando y evitan que la auditoría se convierta en un desorden. Para el diseño de esta guía se consultaron criterios expuestos por diferentes especialistas y la "Guía Metodológica para la realización de auditorías de gestión" del antiguo MAC, actualmente, Contraloría General de Republica (CGR). Dichas fases son las siguientes:

I) Fase del Análisis. (Investigación Preliminar)

Esta fase se centra en el análisis de los datos recabados; el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de personal; la investigación de sus causas la determinación de si los programas y

procedimientos pueden mejorarse. La fase de análisis parte del conocimiento exhaustivo de la Unidad presupuestada. (U/P)

Objetivos:

- Organización general actual.
- Organización, en detalle, de las grandes áreas de actividad.
- Funciones de las unidades que constituyen las áreas de actividad.
- Funciones de las categorías o grupos laborales que integran dichas áreas.
- Responsabilidades que corresponde a cada nivel estructural por áreas de actividad.
- Políticas y estrategias generales y específicas.

II) *Fase de Programación*.

En esta fase se establece un programa para la realización de estudios indicados en la fase anterior, la prevención de las distintas actividades en temporalización y el equipo que llevará a cabo toda la auditoria. Se definirán las necesidades presentes y futuras para cada área funcional de la entidad. Permitirá suministrar el personal justo y necesario en el momento adecuado, ello debe estar de la mano con el planeamiento estratégico de la organización.

Objetivo:

Determinar las necesidades de fuerza de trabajo en correspondencia con los planes de la organización del Trabajo y los Salarios (OTS) de conjunto con la administración y la Organización Sindical, la cual es analizada por la dirección de la Entidad.

Legalización de la plantilla de trabajadores mediante el modelo establecido por la Legislación vigente. **Modelo (P-2)**

Definir las posibles bajas de cada puesto durante el año y el período específico de la baja (jubilación, enfermedad, promociones).

Definir las necesidades de los trabajadores por puesto de trabajo mediante la comparación de la plantilla aprobada y cubierta (P-4), los documentos que se Elaboran son los referente a la plantilla de los trabajadores, tanto la cubierta como la aprobada, su composición y los expedientes laborales.

Procedimiento para el *Reclutamiento:*

Permitirá atraer, a través de varias fuentes de reclutamiento, candidatos que posean los requisitos para ocupar el cargo que debe ser llenado en la empresa.

Objetivo:

Identificar y obtener los suficientes candidatos calificados con capacidad para ocupar puestos y cargos en la organización, determinación de las características del personal a reclutar, según las exigencias del puesto. Identificar y seleccionar las fuentes de reclutamiento que puedan ser internas o externas.

Primeramente se efectúa el reclutamiento interno donde se toma como fuente inicial de empleo la posibilidad de ocupar la plaza con personal declarado disponible o interrupto, que reúna los requisitos establecidos. Esto se cumplirá siempre que la plaza a cubrir pertenezca a un grupo de igual o inferior complejidad a la que desempeñaba anteriormente.

Si no existe personal disponible o interrupto, o existiendo no posee los requisitos para ocupar la plaza vacante, se efectúa la convocatoria a través de murales, matutinos, vespertinos y Asamblea de Afiliados, para el conocimiento del resto de los trabajadores que muestren interés.

En caso de no existir aspirantes o existiendo no resultan idóneos para cubrir la plaza vacante, se efectúa el reclutamiento externo a través de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social, la radio y el periódico.

La convocatoria debe de informar:

- Nombre específico de la plaza.
- Dirección del centro de trabajo de la plaza vacante.
- Funciones generales de la plaza.
- Requisitos del cargo.
- Régimen de trabajo y descanso.
- Sistema de pago y/o estimulación a la que se encuentran acogida.
- Otros beneficios materiales.
- Fecha de inicio y de terminación de la convocatoria.

La duración de la convocatoria es de acuerdo a lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Procedimiento para la *Selección:*

Se determinarán las técnicas de selección que permitan escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo.

Objetivo:

Seleccionar cuál de entre varias personas es la más idónea para ocupar el puesto. Contar con el apoyo del Comité de Ingreso, que es el encargado de analizar a los candidatos que optan por la plaza, en aras de realizar una selección de la persona o personas con experiencia en la actividad de la plaza que está en convocatoria para asesorar al Comité de Ingreso.

El Comité de Ingreso analiza la idoneidad de los candidatos en base a los requisitos establecidos en la Resolución 8/2005 del MTSS (Procedimiento para la Constitución y Funcionamiento de los Comités de Ingreso) y a técnicas de selección que a continuación se relacionan:

- Entrevista de selección.
- Pruebas de conocimientos o capacidad.
- Test Psicométrico.
- Dinámica de grupo.
- Exámenes (físicos médicos)

No es necesaria la aplicación de todas estas técnicas, el Comité de Ingreso decide cuáles va a utilizar, de acuerdo a los resultados del análisis, el Comité de Ingreso emite su recomendación al Director, el que toma la decisión final. Se comunica a los candidatos cuál fue el seleccionado y se incorpora a la bolsa de empleo, los no seleccionados, el candidato seleccionado pasará un período de prueba que determinará la selección definitiva. Durante este período el trabajador debe demostrar que posee los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño de la ocupación o cargo.

La duración del período de prueba es en dependencia de la complejidad del cargo u ocupación de que se trate, por acuerdo de la Dirección y la Organización Sindical de la Entidad, lo cual se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Todo trabajador de nuevo ingreso debe pasar el período de prueba excepto:

- Los recién graduados que son objeto del adiestramiento laboral establecido en la legislación vigente.
- Contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra cuando el período del contrato no excede de seis meses.
- Contratados a domicilio de carácter temporal.
- Designados para ocupar cargos de dirección, de funcionarios, y otros que se cubren por designación, salvo que se decida su nombramiento provisional antes de su designación definitiva.
- Trabajadores que debido a su experiencia y reconocida trayectoria laboral pueden ser exonerados por el jefe de la entidad.
- Otros casos previstos en la Ley.

Procedimiento para el *Análisis y Descripción del Puesto:*

Permitirá determinar las tareas y actividades que serán desempeñadas por un grupo de personas. Servirá de ayuda a otras funciones de la actividad de recursos humanos.

Objetivos:

- Establecer las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo.
- Definir la preparación y características personales que un trabajador debe reunir a fin de desempeñar eficazmente el puesto.
- Proporcionar informaciones que sirven de base a casi todas las actividades de recursos humanos.

En este paso de deben escoger los métodos de descripción y análisis más adecuados según la naturaleza y las características de los cargos. Los métodos más ampliamente utilizados son los siguientes:

- Método de observación.
- Método de cuestionario.
- Método de entrevista.

Se debe crear una comisión que será la encargada de realiza la descripción y análisis de la ubicación de los cargos en el organigrama, con el objetivo de definir.

- Relación del cargo con su superior.
- Relación del cargo con sus subordinados.
- Nivel del cargo dentro del organigrama.
- Relación del cargo con sus colaterales.

Verificar la información que referente al puesto se encuentra en los calificadores de cargo. Denominación del puesto de trabajo, respetar el nombre que aparece en la plantilla. Categoría ocupacional, área y establecimiento al que pertenece el puesto.

Determinar el contenido de trabajo que requiere:

- Describir las tareas a realizar. ¿Qué hace?
- Describir la manera en que se realizan las tareas. ¿Cómo lo hacen?
- Definir la finalidad del puesto de trabajo ¿Para qué lo hace?

Identificar las responsabilidades de cada puesto respecto a:

- Herramientas y equipos.
- Materiales.
- Dinero, títulos o documentos.
- Informaciones confidenciales.
- A los resultados de otros puestos y de la Entidad Conocer las condiciones de trabajo predominante en cuanto a:
- Ambiente de trabajo.
- Temperatura.
- Iluminación.
- Sustancias rápidamente inflamables y explosivos.
- Sustancia altamente corrosivas o infectocontagiosas.
- Plantas de petróleo y equipos electrónicos de alta tensión.
- Radiaciones.
- Agente biológicos expuestos a metales candentes.

Procedimiento para la *Incorporación:*

Proporcionará al candidato una orientación para su perfecta integración a la organización y al grupo. Este proceso permitirá al nuevo trabajador aprender el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamientos requeridos por la empresa.

Objetivo:

Proporcionar la adaptación e integración del candidato al puesto y a la organización. Los trabajadores que se incorporan a la entidad con independencia del tipo de contrato que suscriben, son objeto de recibimiento por parte de la administración en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del centro que serán las encargadas de brindar la información que a continuación se relaciona:

- Misión de la entidad, área.
- Sistema de pago y estimulación salarial.
- Sistema de estimulación moral.
- Capacitación de los trabajadores.
- Posibilidades de promoción.
- Idoneidad demostrada, competencia laboral, evaluación del desempeño.
- Normas de seguridad y salud del trabajo.
- Reglamento disciplinario interno.
- Convenio Colectivo de Trabajo.
- Importancia de su puesto de trabajo para los demás.
- Su responsabilidad con el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Mostrarle el centro de trabajo así como la delimitación del acceso a las áreas.
- Explicar las funciones del puesto de trabajo.
- En el caso de los trabajadores internos la información disminuye, pues hay elementos que conoce y no son necesarios enseñar.

Procedimiento para la *Evaluación del desempeño*.

Permitirá tener un estimado de cómo se está desarrollando el trabajo. Identificar los empleados que necesitan capacitación en determinadas áreas o actividades. Brindar oportunidades de promoción principalmente de crecimiento y desarrollo a los

trabajadores. Mejorar las relaciones humanas en el trabajo. Elevar la motivación con nuevas formas de estimulación y reconocimientos.

Objetivo:

Determinar y acreditar el desempeño de las personas en la organización, la actuación de los resultados y el comportamiento para alcanzar los objetivos propuestos. Facilitar la toma de decisiones respecto a la permanencia, el desarrollo, la promoción y la retribución por los resultados finales. Garantizar la mejora en la actuación de los trabajadores en el futuro.

Validar las decisiones tomadas en la captación, selección e incorporación del personal, así como en la formación de los mismos, el trabajador debe conocer las funciones generales asignadas a su puesto de trabajo en cada período.

La evaluación del desempeño se realiza por el jefe inmediato superior y comprende a los trabajadores de las diferentes categorías ocupacionales.

La evaluación del desempeño se efectuará mensualmente y deberá concluir antes de los 10 días del próximo mes.

Los directivos evaluarán la actividad del trabajador atendiendo a sus resultados obtenidos, no por los esfuerzos.

La propuesta de evaluación de cada trabajador es analizada entre el evaluado, el evaluador y la Organización Sindical.

En la evaluación del desempeño se comprobará la correspondencia entre la Descripción y Análisis del Puesto del Trabajador (DAPT), la realización de la actividad, las competencias laborales, lo cual es medido a través de una serie de indicadores.

Los indicadores establecidos para la evaluación del desempeño de los trabajadores son los siguientes:

- Resultados del trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Superación profesional.
- Disciplina laboral.

- Mantenimiento y conservación de equipo, medios de trabajo y Medios de Producción
- Individual (MPI).

Cada uno de los indicadores se valora y se le asigna la puntuación correspondiente. La evaluación final será el promedio de los puntos obtenidos. Cuando el resultado final sea de deficiente se efectuará un análisis para determinar cual alternativa elegir: capacitación, reubicación en otro puesto de trabajo o separación del centro.

Al concluir cada evaluación, el jefe inmediato superior deberá reflejar por escrito el grado de cumplimiento de los trabajadores, de forma explícita y concreta, los incidentes que dieron origen a la evaluación, así como otros aspectos significativos de los cuales se concluirán con la calificación del trabajo.

El jefe inmediato superior es el encargado de informarle al trabajador los resultados de la evaluación y este debe firmar para demostrar su conformidad.

En caso de existir inconformidad por algún trabajador este puede reclamar ante el Director de la Empresa, el que decide lo que procede dentro de 30 días y contra esa decisión no cabe apelación alguna.

El trabajador evaluado puede reclamar ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, en el caso que considere que se violó algún procedimiento establecido para la evaluación del desempeño.

Las evaluaciones se archivarán en el expediente laboral de cada trabajador, una vez recopiladas de todas las áreas de la empresa por el técnico de recursos laborales.

Procedimiento para la *Compensación Salarial*

Permitirá remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa, o sea, recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación. Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de pago adoptados por la empresa.

Objetivo:

Contribuir a que el trabajo expresado en resultados, ejerza su papel de vía imprescindible para la satisfacción de necesidades y expectativas del personal.

Coadyuvar al incremento de los niveles de actividad, efectividad y de la eficiencia empresarial. Contribuir al incremento de la relación entre los resultados del trabajo y los incentivos salariales.

La retribución y compensación salarial se efectúa a través de dos formas:

Pago a tiempo: consiste en realizar un pago al trabajador en dependencia de su tarifa básica (de acuerdo al grupo de escala al que pertenece establecido en el calificador de cargo) y las horas realmente trabajadas y una adecuada distribución del fondo de tiempo.

Procedimiento para la *Higiene y Seguridad*

Se realizará un estudio y control de las condiciones físicas y ambientales de higiene y seguridad que influyen poderosamente en el comportamiento humano.

Objetivo:

Garantizar las condiciones de trabajo ambiental y de seguridad a los trabajadores para de esta forma intensificar su concentración en el trabajo, la calidad, su estado físico y mental evitando daños a la salud de los trabajadores. Para garantizar la higiene y seguridad de los trabajadores se debe proceder a través de dos momentos:

a) Capacitación sobre las diferentes reglas, instrucciones, planes de medidas y experiencias de sucesos ocurridos.

b) Control de los riesgos:

- Crear un grupo de trabajo o comisión para identificar y evaluar los riesgos, el cual estará compuesto por el trabajador, técnico especializado, la organización sindical y el jefe del área.
- Efectuar un diagnóstico en todas las áreas de la entidad para definir las posibles causas de ocurrencia de accidentes y/o enfermedades profesionales.
- Análisis y selección del listado de riesgo de cada puesto de trabajo establecido.
- Análisis del levantamiento de los riesgos.
- Determinación del plan de medida.

- Evaluación y control del plan de medida
- Ajustes del plan de medida.

Cada puesto requiere de la Regla de Seguridad y Salud donde se le informa al trabajador que debe hacer antes, durante y después de la jornada laboral.
El plan de medida y el levantamiento de los riesgos laborales serán firmados por el responsable de recursos humanos del establecimiento y el técnico de protección e higiene al trabajo (PHT)
Garantizar que para cada puesto de trabajo existan equipos de protección individual y/o colectiva, adecuada iluminación y ventilación

Procedimiento para la Motivación

Se llevarán a cabo acciones que permitan mantener una fuerza de trabajo motivada, participativa y productiva dentro de la empresa.
Objetivo:
Contar con trabajadores motivados que posean un alto sentido de pertenencia por los resultados de la organización. Para llevar a cabo el accionar de elementos motivadores de los trabajadores, se debe: - Realizar un diagnóstico del clima laboral existente en cada área de la entidad sobre los métodos y estilo de dirección, condiciones de trabajo, alimentación, recreación, comunicación, salario, reconocimiento por los resultados entre otros.

- Elaborar un plan de medidas para erradicar las deficiencias.
- Control del cumplimiento del plan de medidas.
- Análisis con los trabajadores del cumplimiento del plan de medidas.

El plan de medidas lo aprueba el director de la entidad y el sindicato.

Procedimiento para la *Capacitación*

Se realizarán programas de capacitación constante a los trabajadores para mejorar el desempeño de las tareas y atribuciones que permitan dotar a los trabajadores de los conocimientos y habilidades necesarias.

Objetivo:

Dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades necesarias en el lugar y momento oportuno al menor costo posible, realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) en las diferentes áreas en correspondencia con:

- Resultados de la Evaluación del Desempeño, los relacionados con la carencia de conocimientos y habilidades.
- Diagnóstico anual a través de las competencias laborales.

Para efectuar el diagnóstico anual se toma como base las competencias laborales y las unidades de competencias las cuales de determinan de la siguiente forma:

- Constitución y capacitación de los grupos de trabajo encargados de determinar las competencias laborales del puesto de trabajo. Este grupo debe estar integrado por.
- El jefe (presidente).
- El especialista más capacitado.
- Representante del sindicato.
- Identificación de las competencias laborales y unidades de competencia, las cuales se efectúan en base al objeto del área y los calificadores del cargo.

Los jefes inmediatos de cada área son los máximos responsables de la elaboración del DNC. La capacitadora de la entidad es la encargada de confeccionar el plan de capacitación anual y el plan eventual, en los que se integran las propuestas de capacitación de las diferentes áreas.

Este plan se elabora en la misma fecha en que se elabora el plan económico de la entidad con el objetivo de tener en cuenta el presupuesto para la capacitación, el plan eventual se elaborará en el transcurso del año en correspondencia con los resultados de la evaluación del desempeño y situaciones no previstas.

Los modos de formación que pueden ser utilizados para la capacitación son los siguientes:

- Cursos de Habilitación.
- Cursos De Formación Completa.
- Cursos Perfeccionamiento o Promoción.
- Adiestramiento a recién graduados.
- Entrenamiento en el puesto de trabajo.
- Cursos de Post-Grados, Diplomados y Maestrías.

Los planes de capacitación de RR.HH se discuten y analizan con los representantes de la Organización Sindical, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo, la dirección debe gestionar y asegurar los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para la ejecución del plan de capacitación y organizar las acciones de capacitación para la ejecución de los planes mediante la coordinación con los Centros de Capacitación y los instructores, dando solución a las necesidades identificadas.

El cumplimiento del plan de capacitación se evalúa trimestralmente a partir de :

- El cumplimiento de inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados.
- El aseguramiento material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de los servicios de la entidad.
- Las principales dificultades y medidas para resolverlas.

Procedimiento para el *Control*

Permitirá mostrar como funciona el sistema, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales a la organización. El proceso de control funciona de acuerdo con la información que recibe y contribuye a la toma de decisiones.

Objetivo:

Proporcionar los datos y la información necesaria, de tal manera que permita a todos los trabajadores la comprensión y el desempeño efectivo en sus actividades de trabajo. Contribuir a la toma de decisiones. Permitir controlar el cumplimiento de los procedimientos de cada subsistema. El control se realizará permanentemente permitiendo corregir los elementos que demuestran en la práctica ser inoperantes o no conducir a los resultados esperados y/o agregar nuevas iniciativas que permiten alcanzar los objetivos propuestos, se debe definir la base de dato necesaria para facilitar el control y el flujo de información que garantiza y mantiene actualizada la gestión de los recursos humanos. La misma deberá estar conformada en cada subsistema como sigue:

- Alimentación

- Estrategias y políticas de recursos humanos de la empresa.
- Planificación de las necesidades de personal.
- Estructura organizativa.
- Característica de la plantilla.
- Estudio de los puestos de trabajo.
- Gastos en que sea necesario incurrir.
- Fluctuación por puestos de trabajos.
- Listado de las fuentes de reclutamiento.
- Cantidad de trabajadores disponibles o interruptor.
- Definición de las exigencias, características y condiciones de las plazas que se ofertan.
- Solicitudes de empleo.
- Técnicas de selección.
- Relación de los contratos de trabajo de las personas empleadas.
- Proceso de integración.
- Documentos que se elaboran en este subsistema.
- Resoluciones y documentos normativos que regulan este subsistema.

- Aplicación

- Resultados de las evaluaciones del desempeño de cada trabajador.
- Número de veces que el trabajador ha obtenido consecutivamente la calificación de mal o regular.
- Número de trabajadores promovidos, demovidos, capacitados de acuerdo con los resultados de la evaluación.
- Número de reclamaciones de los trabajadores por los resultados de la evaluación.
- Documentos que se elaboran en este subsistema.
- Resoluciones y documentos normativos que regulan este subsistema.

- Mantenimiento.

- Tiempo laborado por cada trabajador.
- Tarifa horaria de cada cargo.
- Evaluación del coeficiente de participación laboral de cada trabajador.
- Salario según tiempo trabajado por cada trabajador.
- Salario pagado por sobre cumplimiento.
- Trabajadores abarcados por cada sistema de pago.

- Desarrollo.

- Información proveniente del resumen de la determinación de necesidades de capacitación.
- Cantidad de trabajadores que poseen acciones de capacitación.
- Cantidad de trabajadores por forma de capacitación (perfeccionamiento, habilitación y formación)
- Documentos que se elaboran en este subsistema.
- Resoluciones y documentos normativos que regulan este subsistema.

Realizar un análisis global del resultado de los indicadores económicos de trabajo y salario y luego un análisis específico para determinar la incidencia real de los recursos humanos.

III) *Fase de Realización*. Es la fase en la que se ponen en práctica todas y cada una de las actividades indicadas en las fases anteriores.

IV) *Fase de Presentación de Resultados*. Información referente a los resultados obtenidos.

La auditoria eficaz de los recursos humanos hace una adecuada descripción de la gestión llevada a cabo por la empresa. Esencialmente, el informe de la auditoria tiene que tratar de lo que se ha realizado y de las conclusiones obtenidas. Con relación a lo primero, bastará incluir en el informe el Programa de la Auditoria con las modificaciones que se hayan producido y las adiciones que se juzguen necesarias. En las conclusiones deben especificarse, como mínimo, todas las deficiencias detectadas (ordenadas con un criterio explícito) exponiéndose para cada una de ellas:

- La descripción de la deficiencia y cuando sea necesario, las evidencias que sustentan la opinión del auditor.
- Las razones legales por las que se considera como tal.
- La calificación de su gravedad.

El informe de la auditoria deberá remitirse a la empresa, la cual está obligada a mantenerlo a disposición de los representantes de los trabajadores y de la autoridad laboral competente.

2.4 Importancia y Necesidad de una Guía para la realización de Auditorías de Gestión

Existen razones suficientes que justifican la necesidad de elaborar una guía que sirva a su vez de instrumento que permita evaluar la gestión del Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua, por las características actuales que posee la misma las cuales se enuncian a continuación más detalladamente.

- Ø Carencia de una guía para ejecutar auditoría de gestión de los recursos humanos.
- Ø Debido a la necesidad de determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se utilizan los recursos, esta guía analiza aspectos como: la misión, objetivos, políticas, controles financieros y operativos, formas de operar y aprovechamiento de los mismos.
- Ø La función que esta guía realiza en la organización no variará, aunque cambie la estructura de cada departamento.

Los proyectos tienen un ciclo de vida limitado por lo que se hace vital darle seguimiento a cada actividad.

- Ø La gestión con que se desempeñan los Recursos Humanos es importante dominarla porque al disminuir las cadenas de mando, se requiere de personal más capacitado para su función, ya que sus tareas se amplían.
- Ø En una Auditoría de Gestión se evalúa y ayuda a mejorar la planeación pues es uno de los aspectos que hace fracasar el éxito de un proyecto.
- Ø Comprueba si el organigrama de la entidad o áreas es adecuado a sus necesidades y para el cumplimiento de los objetivos de la administración
- Ø Razona la preparación del presupuesto, el sistema de costo y los planes operativos
- Ø Valora las desviaciones y determina la relación existente entre los resultados y pronósticos.
- Ø En lo relativo al personal analiza las políticas y sus procedimientos. Evalúa la causa de las bajas, la rotación del personal y el grado de satisfacción que muestran.

2.5 Guía para la aplicación de la Auditoría de Gestión

Para realizar la guía se utilizó un cuestionario para el Área de los Recursos Humanos donde se tuvo en cuenta las características de la Unidad Presupuestada.

GUIA PROPUESTA PARA LA REALIZACION DE AUDITORIA

DE GESTION DE LOS RECURSO HUMANOS

Policlínico universitario Aracelio Rodríguez Castellón Cumanayagua.

No.	Cuestionario a la Recursos Humanos	Sí	No	N/P
	Reclutamiento y Selección			
1	¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?			
2	¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación			

	del nuevo personal a contratar, que incluya?:			
	a. Análisis y descripción del trabajo y del puesto específico.			
	b. Decisión colegiada en selección del nuevo personal.			
	c. Requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes.			
	d. Posibles vías internas o externas a utilizar como reclutamiento.			
3	¿Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección del personal?:			
	a. Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios.			
	b. Entrevista preliminar inicial.			
	c. Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante.			
	d. Investigación de antecedentes.			
	e. Entrevista minuciosa al aspirante.			
	f. Exámenes físicos.			
4	¿Existe Programa de Orientación o Inducción que tenga en cuenta?:			
	a. Información sobre la rutina diaria del trabajo.			
	b. Un repaso de la historia de la Organización.			
	c. Una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo.			
5	¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadro que incluye entre otras las tarea siguientes:			
	a. Elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros.			
	b. Consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades.			
	Capacitación y Desarrollo			
6	Diagnóstico o Determinación de las necesidades de capacitación (DNC)			
7	Se utilizan técnicas y herramientas para determinar las brechas de conocimientos y necesidades de capacitación de los trabajadores.			
8	Se utiliza la evaluación del desempeño como una de estas herramientas.			
9	Se realiza el DNC en todas las áreas y a todas las categorías ocupacionales.			
10	En la entidad, los máximos responsables de la elaboración del DNC son los jefes inmediatos de cada área.			
11	Los resultados del DNC se resumen en un documento firmado por el jefe de cada área.			
12	La entidad posee actualizado la DNC.			
13	Las acciones de capacitación reflejadas en la Evaluación del Desempeño están recogidas en la DNC y en el Plan individual de capacitación de los trabajadores.			
14	¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos?			

	¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?			
15	¿En el diseño de los planes de Capacitación se tiene en cuenta?:			
	a. Resultados de la evaluación del desempeño de los RRHH.			
	b. Cumplimientos de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado.			
	c. Evaluación del análisis organizacional.			
	d. Necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad.			
16	¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo? :			
	a. La rotación de puestos.			
	b. Clases en un aula habilitada en la propia entidad.			
	c. Aprendizaje conjunto con otros empleados o directivos.			
	d. Fuera del lugar de trabajo: Universidades o Centros.			
	Evaluación del Desempeño			
17	¿Se efectúan evaluaciones anuales de los RRHH con el propósito de? :			
	a. Mejorar su desempeño.			
	b. Determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas.			
	c. Determinar las renumeraciones salariales que correspondan.			
18	¿El personal directivo al evaluar tiene en cuenta los criterios de?:			
	a. La competencia para el ejercicio de las funciones asignadas.			
	b. El nivel de compromiso demostrado de los subordinados.			
	c. La congruencia necesaria entre los objetivos y metas.			
	d. La eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo-beneficios de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo.			
	Disponibles			
19	Están informados el número de trabajadores disponibles a la Dirección de Trabajo Municipal y a la organización sindical correspondiente por municipios de residencia.			
20	Se ha evaluado con la Dirección de Trabajo de cada territorio, la posible ubicación de los disponibles.(evidencias)			
21	Se han determinado los disponibles, en común acuerdo con el sindicato y con las recomendaciones del Comité de Ingreso o comité de experto.			
22	Determina el jefe de la Entidad en consulta con el sindicato y asesorado por el Comité de Ingreso o experto, si un trabajador no acepta la reubicación o el ingreso a cursos de manera injustificada suspenderle la relación laboral.			
23	Mantienen los trabajadores Disponibles reubicados temporalmente su vínculo laboral con la entidad de origen.			
24	Se hacen nuevas ofertas a los Disponibles que no aceptaron una reubicación por causas justificadas.(evidencias)			

25	Se les otorga los beneficios de la licencia de Maternidad a las Trabajadoras Disponibles que hayan arribado al momento de optar por ella.			
	Plantilla			
26	Cuando cambian los niveles de actividad, se han realizado Estudios de Carga y Capacidad.			
27	Se realizan anualmente los cálculos de plantilla.			
28	Las plantillas calculadas expresan objetivamente la relación entre el Plan de producción o servicios y los niveles de productividad que se deben alcanzar.			
29	Se analizan, con carácter trimestral, el fondo de tiempo y la fluctuación laboral.			
30	Se evalúa el impacto de la aplicación de las medidas y soluciones acordadas en la eficiencia general de la empresa y particularmente en la productividad.			
31	Existe la estructura de Dirección aprobada por el nivel que corresponde.			
32	Existe la plantilla de cargo general y por áreas de la Empresa, debidamente aprobada por la Autoridad Facultada.			
33	Existe correspondencia entre la nomenclatura del cargo, la categoría, el grupo y el salario, según Calificadores Aprobado.			
34	La entidad cuenta con la ubicación en la defensa del total de los trabajadores que están en plantilla.			
35	Existe la Resolución del Director General definiendo puestos clave de la empresa, así como los perfiles amplios (profesiogramas) de los puestos de trabajo clave en las empresas en perfeccionamiento			
36	Está elaborado un Procedimiento para el diseño de nuevos cargos en las empresas en perfeccionamiento			
37	Los trabajadores del área de Recursos Humanos demuestran conocer de su organización, el objeto social, misión valores, estrategia, objetivos y estructura organizativa, funciones y cargos utilizados en las diferentes áreas, proceso productivo que se desarrolla y los principales indicadores técnico-económicos que caracterizan a la empresa.			
38	Al cambiar las estructuras se realizan análisis de los Puestos de trabajo.			
	Salarios			
39	¿El sistema de salarios contempla?:			
	a. Incentivar calificación y precalificación continua y progresiva.			
	b. Una adecuada distribución del fondo de tiempo.			
	c. La disminución de la fluctuación laboral.			
	d. Perfeccionamiento y racionalidad de los métodos de trabajo.			
	Protección e Higienes del Trabajo			
40	¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas adecuada en los			

	puestos y áreas humanos a partir de los criterios siguientes de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos?:			
	a. Exámenes médicos periódicos.			
	b. Control de las enfermedades comunes y profesionales.			
	c. El almacenamiento de las materias primas y otros materiales.			
	e. Uso, manipulación y conservación de alimentos.			
	f. Servicios sanitarios.			
	g. El cumplimiento de las medidas del medio ambiente.			
	h. Las fuentes de agua.			
	I. La ventilación.			
	j. La iluminación.			
	k. Las instalaciones eléctricas.			
	l. El tratamiento de los residuales y las aguas albañales.			
	m. Control de vectores y roedores.			
	n. Mantenimiento, orden y limpiezas.			
	o. Abastecimiento de agua potable.			
41	¿Se prevé la protección necesaria para evitar accidentes y enfermedades teniendo en cuenta?:			
	a. La detención y evaluación de riesgos.			
	b. Conocimiento del problema.			
	c. La implantación de medidas de solución y control.			
42	¿Están creadas las condiciones que garanticen su comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos?			
43	¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los discapacitados?			
44	¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral?			
	Cultura Organizacional			
45	¿Está Organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos del cambio según?:			
	a. La cultura organizacional de la entidad.			
	b. Los intereses individuales.			
	c. Las metas y estrategias organizacionales.			
46	¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización?:			
	a. El aburrimiento.			
	b. La apatía.			
	c. La fatiga psicológica.			
47	¿La dirección utiliza el método de administración con participación de?:			
	a. Los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad			

	y permite a los subordinados desempeñar un papel en la toma de decisiones.			
	b. Se emplean métodos de dirección autoritarios.			
48	¿Se estimulan por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta?:			
	a. Establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos.			
	b. Estimulan las nuevas ideas.			
	c. Convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional.			
	d. Permiten una verdadera interacción directivos-subordinados.			
	e. Son tolerante ante el fracaso.			
	f. Reconocimientos materiales, espirituales y públicos.			
	Alumnos de prácticas docentes pre - profesionales			
49	La entidad posee alumnos insertados para realizar las prácticas docentes pre - profesionales.			
50	Los alumnos de práctica docente tienen los tutores designados.			
51	Poseen el control de los alumnos que están realizando las prácticas docentes y los tutores.			
52	La entidad posee confeccionado el Plan de Actividades de Formación Vocacional y Orientación Profesional.			
53	La entidad tiene constituido Círculos de Interés.			
54	La entidad tiene elaborado el Convenio de colaboración bilateral firmada, entre el Centro de educación técnica y profesional y la empresa, en el territorio.			
	Instructores utilizados en la Formación y Desarrollo.			
55	La entidad posee instructores para la capacitación y desarrollo de los trabajadores.			
56	Los instructores reciben el tratamiento laboral establecido.			
	Presupuesto de Capacitación			
57	La entidad cuenta con el presupuesto para asegurar el cumplimiento del PCD			
	Otros aspectos			
58	En la entidad están instalados los grupos electrógenos y los operadores están debidamente habilitados y certificados.			
59	La entidad efectúa los encuentros de valores con la calidad requerida.			
60	La entidad posee actualizado el Programa de Acciones de la Estimulación Moral.			
61	Existe un chequeo de éste programa.			
62	Cumplen con el sistema informativo instrumentado por el Departamento de **Capacitación.**			
63	La información tiene la objetividad y calidad requerida, y se utiliza para realizar valoraciones, proyecciones y recomendaciones de trabajo.			

	Organización Laboral			
64	¿Se encuentran en perfecto estado las tarjetas de SNC 2.25?			
65	¿La plantilla se encuentra cubierta al 100 %?			
66	¿Se identifican las necesidades de los trabajadores por cada área?			
67	¿Se encuentra confeccionado correctamente y actualizado el reglamento disciplinario?			
68	¿Existe estimulación a los trabajadores?			
69	¿Los trabajadores no se encuentran pasados en el sub-mayor de vacaciones?			
70	¿Se planea coordinadamente la administración de sueldos y salarios en las áreas de finanzas, servicios y otras relacionadas?			
71	¿Se hace una adecuada coordinación entre el departamento de recursos humanos y los restantes departamentos en cuanto a planeación detallada de las necesidades reales de la fuerza de trabajo?			
72	¿Se han diseñado programas de simplificación y distribución de cargas de trabajo?			
73	¿Se realizan los siguientes informes?:			
	a) Informe de necesidades y disponibilidad de la fuerza de trabajo.			
	b) Informe del análisis de rotación de empleados, de tiempo perdido y ausentismo.			
	c) Informe de los datos de eficiencia de los empleados.			
74	¿Se considera que existe un sistema de control interno adecuado para la administración de los recursos humanos?			

2.6 Validación de la Guía por criterio de experto (Método Delphi)

Para validar la propuesta de guía para la auditoría de gestión en el Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua, se tuvo en cuenta el criterio de varios expertos a través del Método Delphi clasificado dentro de los métodos de consulta a expertos con carácter subjetivo, pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan las técnicas basadas en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de él. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos.

Condiciones que exige la aplicación del Método Delphi

1. No existen datos históricos con los que trabajar. Un caso típico de esta situación es la previsión de implantación de nuevas tecnologías.

2. El impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos. Así, la aparición de una legislación favorable y reguladora y el apoyo por parte de algunas empresas a determinadas tecnologías pueden provocar un gran desarrollo de estas que de otra manera hubiese sido más lento.
3. Las consideraciones éticas o morales dominan sobre las económicas y tecnológicas en un proceso evolutivo. En este caso, una tecnología puede haber dificultado su desarrollo si este provoca un alto rechazo en la sociedad.

2.6.1 Características del Método Delphi

La particularidad fundamental de este método consiste en sostener un diálogo anónimo entre el grupo de personas consideradas expertos en la temática que se está abordando, expertos que son consultados de manera individual mediante cuestionarios que le son aplicados para obtener un consenso a partir de las valoraciones subjetivas que realicen cada uno de ellos.

El conjunto de opiniones que se obtiene de la consulta es sometido a un procesamiento estadístico.

Los resultados que se obtienen se les da a conocer a cada uno de ellos con el objetivo de que puedan modificar si así lo estiman las opiniones anteriormente dadas, a partir de conocer el criterio de sus colegas expertos.

Este proceso se repite las veces que se considere necesario por el equipo de investigación, hasta tanto se considere que los elementos de respuestas ofrecidos por dichos expertos no presentan variaciones significativas y puedan entonces ser consideradas respuestas totalmente consensuadas.

Este método presenta tres características fundamentales:

- Anonimato*:* Durante un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son:
    1. Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría. La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos.

2. Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen.
3. El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.

- Iteración y realimentación controlada*:* La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como además se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.
- Respuesta del grupo en forma estadística*:* La información que se presenta a los expertos no es solo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

Elementos metodológicos que debe poseer la aplicación práctica del método:

1. La elaboración del cuestionario.
2. La selección del grupo de expertos que se va a encuestar.

La selección de los expertos debe hacerse con rigurosidad, a partir de plantearse qué persona se considerará experto.

Se entenderá por experto, tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia**.**

2.7 Conclusiones parciales del capitulo II.

Este capítulo recoge los aspectos esenciales que presenta la guía para realizar la Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos en el Policlínico: su caracterización, principios, objetivos y etapas a seguir, con el fin de poder auto evaluar la Gestión de los recursos humanos internamente de la unidad, según Modelo del Sistema de Gestión establecido en las Normas Cubana ISO 3001. De esta forma quedará en manos de la entidad como herramienta de trabajo que les permitirá auto-auditarse sistemáticamente y evaluar el mejoramiento continuo de su sistema de gestión, a demás de hacerse útil la utilización de varios expertos para la realización de esta investigación que a través de los cuestionarios aplicados en la entidad corroboran lo antes expuesto en resumen, la guía propuesta responde estrictamente a las características funcionales y estructurales de la entidad, conformándose por las distintas áreas los cuestionarios y papeles de trabajo correspondientes; queda estructurado de la siguiente manera.

Capítulo III: Aplicación de la Guía para realizar auditoria de los Recursos Humanos en el ¨Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón ¨ de Cumanayagua

De la guía propuesta que se presentó en el capítulo anterior, se derivan los resultados que se aborda en este capítulo; los cuales muestran las evidencias según los períodos auditados durante un plan de trabajo trazado con fecha de inicio 19 de enero 2012 hasta el 15 de mayo 2012, los papeles de trabajo propuestos persigue conocer el funcionamiento de la guía por lo que se han tomado los aspectos elementales para cumplir los objetivos a comprobar en el departamento de Recursos humanos.

3.1 Exploración y Examen Preliminar.

La Planificación Estratégica está encaminada a cumplir con la misión trazada, ‘’satisfacer las necesidades de los pacientes, mediante el trabajo de un equipo de profesionales competentes, el uso de tecnología de punta y de las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta actividad. De esa forma se pueden alcanzar metas superiores como se aprecia en la visión trazada, Se revisaron las inspecciones, comprobaciones y resultados de auditorias anteriores y no ha arrojado nada significativo.

3.1.1 Estructura Organizacional

Componen el centro Universitario un departamento de dirección general, el de Servicios Generales y aseguramiento, y el departamento de contabilidad y finanzas con su subdirección de recursos humanos. La dirección general tiene funciones de dirección metodológica, de supervisión, de control y coordinación de las unidades auxiliares, de está forma el director define la atención a las unidades subordinadas, entre los subdirectores y funcionarios de las diferentes áreas de trabajo, especialistas y trabajadores en general. **(Ver Anexo # 1)**

3.2 Principales estrategias de trabajo.

Garantizar un ambiente favorable en la entidad para lograr la participación masiva del personal; la comunicación de los objetivos así como las características del estudio a realizar; la poca resistencia al cambio y una relación afable entre los implicados y el equipo auditor; son aspectos fundamentales para el desarrollo del presente trabajo. Se procedió en esta etapa con la presentación a la Dirección de Recursos Humanos del personal que realizaría la investigación, la comunicación e importancia de la misma, una reunión realizada con varios

integrantes de los diferentes grupos de trabajo donde se debatieron aspectos generales, así como un recorrido por las diferentes direcciones. Estas actividades constituyeron un aspecto muy significativo para dar inicio al proceso.

Los colectivos de trabajos de la Unidad Presupuestada muestran un gran **PROFESIONALIDAD**, son competentes y muestran constante interés en la superación profesional, buscan la calidad en los servicios prestados en aras de lograr una eficacia y eficiencia a partir de una rigurosa selección del personal, según lo exige nuestra máxima dirección del país. En la **CALIDAD** de su labor interiorizan la necesidad de prestar servicios de salud con excelencia y distinción dentro fuera del país, son **CREATIVOS** pues asumen cada una de las situaciones planteadas obre el terreno de la necesidad comunitaria y regional que le permitan obtener objetivos elementales dentro de su formación. La **EXPERIENCIA** arma a la dirección del centro para reconocer la importancia del conocimiento de sus profesionales en el logro de las metas trazadas y para ello se logran integrar factores que motiven el desempeño de cada factor que intervenga en este gran proceso de organización. La situación actual que vive internacionalmente la economía exige la calidad en todos los aspectos de funcionamiento, sean productivos, de servicios o comercializadores, en el caso de las unidades presupuestadas y específicamente las de salud pues también han tenido que enriquecerse en liderazgo y comportamiento ante los **CAMBIO** haciendo participe a todos los trabajadores en busca de disminuir el enfrentamiento o resistencia al cambio aportando a la vez una cultura que incorpora al cambio como parte de cualquier proceso en desarrollo.

3.2.1 Problemática actual y soluciones estratégicas.

El continuo incremento de enfermedades y el estudio de las mismas o el enfrentamiento a posibles afectaciones a la población existente en la extensión de territorio que abarca geográficamente el municipio, sigue siendo uno de los factores fundamentales que engrosan el banco de problemas de la institución, no solo a nivel municipal sino provincial y nacional. Ya no solo el incremento de los recursos conforma el frente de combate en este sentido, más que invertir en medicamento y recursos que pueden aliviar o curar afectaciones presentes en la actualidad, se está librando una batalla por la superación de los profesionales formados en nuestro país y en los cuales se invierte una considerable suma, con un solo objetivo, prevenir la aparición de enfermedades o epidemias, que puedas sumar un costo en vida al prestigio

ganado en el sector de salud publico y los servicios colaterales y que de una manera directa afectarían los indicadores cualitativos de eficiencia y eficacia en los servicios medico - asistenciales.

Se continúa el de esta manera invirtiendo en la capacitación del personal existente, para el enfrentamiento a cualquier eventualidad.

OBJETIVOS:

1. Aplicar sistemas de gestión de la calidad con especial énfasis en la satisfacción de usuarios y proveedores en los programas y servicios
2. Perfeccionar la administración de los recursos humanos
3. Fortalecer la APS con especial énfasis en la medicina en la medicina familiar
4. Mantener el policlínico como facultad y unidad de ciencia y técnica
5. Consolidar la economía de la salud y la protección de los recursos
6. Perfeccionar la logística no medica
7. Fortalecer las áreas de medicamento y efectos médicos

3.2.2 Auditorías anteriores

De las auditorias anteriores, se revisó el Expediente Único de auditoría que posee el policlínico, en el que se muestran todas las comprobaciones efectuadas durante los últimos 5 años. En el año más reciente que es del 2011 se realizaron las siguientes comprobaciones: (**PT F – 2)**

3.2.3 Proyecciones futuras para los servicios de salud

La recuperación de la economía nacional y el crecimiento en los servicios de salud extensivos a varias áreas geográficas en el extranjeros, exigen de las condiciones actuales una estricta planificación de los recursos humanos y las potencialidades con que cuanta el territorio.

El incremento de nuevas afecciones de salud implican las superación continua de los profesionales con que se cuenta en plantilla para brindar servicios donde sean necesarios.

La existencia de una plantilla suplementaria que agrupa a los profesionales que logísticamente pertenecen a la dirección de salud municipal y que en gran parte responden a los intereses del

policlínico “Aracelio Rodríguez Castellón” forma parte de una constante supervisión en aras de garantizar el potencial necesario en el territorio.

3.2.4 Evaluación del Control Interno

La evaluación de los componentes de Control Interno no fueron satisfactorios. Se detectaron el componente de Ambiente de Control que no se cumple con los requerimientos para la captación del personal técnico y no se cumple con el periodo a prueba establecido además de existir problemas en los planes de capacitación de los administrativos y obreros. En el componentes de Actividad de Control, no se detectaron dificultades en los controles efectuados, el componente de Información y Comunicación, muestra dificultades en la cobertura a las nuevas estructuras de los departamentos, no se encontraron evidencias de los debates con los trabajadores de las temáticas claves en proceso de cambio, solo se encuentra el acta de ejecución y no está adjunta la lista se asistencia con la firma de los trabajadores, en los componentes de Gestión y Prevención de Riesgos, y la Supervisión o Monitoreo se encuentran bien controlado.

3.3 INFORME DE AUDITORÍA

Las disposiciones jurídicas actuales constituyen el examen y evaluación de la economía, eficiencia y eficacia en la gestión de los siguientes subsistemas: La planificación de Recursos Humanos, el reclutamiento, selección, análisis y descripción de puestos, la incorporación, evaluación del desempeño, los Salarios, la higiene y seguridad en el trabajo, motivación y la capacitación del personal. **(Ver Anexo # 2)**

Introducción al informe del auditor.

La Auditoría de Gestión se determina si la correspondiente entidad o institución pública, desde el punto de vista económico, utiliza óptimamente los recursos financieros públicos puestos a su disposición, esto es, la relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en su producción es máxima, analizando las causas y los posibles remedios de las actuaciones ineficientes o poco eficientes. También a través de la Auditoria de Gestión se cumple las leyes, reglamentos y demás normas legales que regulan la economía eficiencia administrativas, por lo que el control de eficiencia es también en parte control de legalidad y viceversa.

El centro objeto de estudio es el policlínico universitario “Aracelio Rodríguez Castellón” de Cumanayagua. Esta institución de la salud atiende en su conjunto una extensión territorial de 332.5 km2 y una población total 39 349 habitantes, distribuidos 7 Consejos Populares: 3 urbanos, 1 urbano-rural y el resto rurales. En la zona urbana viven un total de 39349 habitantes. El 19.4 % de la población del área pertenece a zonas rurales. La tasa de natalidad es de 10.2 x 1000 habitantes. En su edificación central, el policlínico, atiende servicios médicos de tipo diagnóstico y terapéutico, entre los que se destacan consultas básicas y especializadas, urgencias médicas, rehabilitación integral, medicina natural y tradicional, servicios diagnósticos de laboratorio e imaginología, entre otros. Además dentro de su área de acción se encuentran subordinados al mismo dos casas de abuelos un hogar materno y los consultorios médicos urbanos.

La tasa de mortalidad infantil aumenta de 2.5 x 1000 nacidos vivos en el 2010, lo que se relaciona con el aumento de los nacimientos en el 2011. En ambos años presentamos dos fallecidos. La expectativa de vida en nuestra área se encuentra superior a los 77 años. El aumento de la esperanza de vida debe estar acompañado de una mejoría de la salud, las capacidades físicas, mentales, la autonomía (valerse por sí mismo) y el equilibrio emocional y psicosocial.

Resumen de los resultados obtenidos en la aplicación de la guía propuesta a los Recursos Humanos.

Se realizará descripción del área, se aplicará cuestionarios al que atiende los Recursos Humanos. Se explicará como se lleva a cabo la remuneración de los servicios prestados, la selección del personal. Se realizará papel de trabajo destinados al área y como se lleva a cabo el Sistema de Evaluación del Desempeño además de que se cumplan los objetivos propuestos. Para ello se cuenta con un especialista en Recursos Humanos y tres especialistas capacitación y cuadros, protección e higiene del trabajo y organización de trabajo y salarios, este departamento de Recursos Humanos es el encargado de ejecutar los programas de selección de la fuerza de trabajo. Realizar estudios sobre la capacitación y elaborar los planes de capacitación. Cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente, y elaborar nuevas propuestas al organismo superior. Analizar la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo su movimiento y fluctuación, proponer medidas. Estudiar los aspectos socio

psicológico de la fluctuación de la fuerza trabajo. Planificar, organizar y ejecutar las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad, es la encargada de la elección y contratación del personal, la cual se realiza a través de los métodos establecidos por la empresa, mediante las solicitudes a los candidatos de examen medico, currículos, títulos que avalen la calificación y documentos de identidad. Una vez obtenidos los datos corrobora estos con un pesquizaje realizado por dicho personal para determinar si cumplen los requisitos para obtención del puesto de trabajo, los aspecto que sostiene el control de la actividad de servicios de salud pública mostró que cada en puesto de trabajo se realiza el análisis de las evaluaciones del desempeño, se inspeccionan las condiciones laborales y salariales que puedan afectar la fluctuación del personal. El departamento de higiene y seguridad en el trabajo mantiene controles sistemáticos a las áreas de riesgo.

En las conclusiones del papel de trabajo sobre las categorías ocupacionales del policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua se determinó la composición siguiente: Un total de 637 trabajadores, desglosados por las diferentes categorías ocupacional, de los cuales existen 841 cubiertas, de ellas 204 responden a la plantilla suplementaria. Toda esta estructura responde en el año 2012, a las necesidades potenciales para prestar un excelente servicio de asistencia medica a la comunidad, la presente estructura funcional se puede comprobar **(PT F - 1)**. Esta plantilla se encuentra aprobada por la máxima dirección del centro a demás de estar aprobada por todas las directivas municipales y provinciales.

Se realizó papel de trabajo para la determinación de la constitución del personal por sexo, obteniendo que la fuerza femenina conforman el 78,12 % del total, agrupándose la mayor representatividad en los técnicos y en los servicios. **(PT F - 3)**

En las entrevistas realizadas con los cinco trabajadores que fueron bajas por solicitud propia que esto fue debido tres de ellos cercanía a su lugar de residencia y dos por mejoras salariales, tres trabajadores al arribar a los 65 años de edad fueron presentados al Instituto Nacional de Asistencia y Seguridad Social (INASS), dos de ellos pertenecen a la clínica estomatológica y uno a la Casa de Abuelos de Barajagua. Las actas del consejo disciplinario que de los 4 restantes, dos correspondían a CVP que cometieron indisciplinas y otros dos fueron separados del puesto de trabajo por ausencias injustificadas. **(PT R R-HH - 1)**

El índice de ausencias analizado arrojo como resultado que de ellas: 28 son por certificados médicos presentados trabajadores afectados por dolencias varias, entre ellas la mas incidente es el stress de trabajo, las tarjetas de entrada y salida que de los trabajadores ausentes, los justificados afectaban en su total 80 horas con promedio de 4 horas/ hombre diarias y las ausencias injustificadas restantes fueron analizadas con cada trabajador, de ellos 3 recibieron amonestación delante del colectivo y a los dos restantes se les coloco una sanción por tres meses, con afectación del 20 % del salario. Para los reincidentes en esta indisciplina se corroborándose su señalamiento en la evaluación del desempeño. **(PT RR-HH - 2)**

En la aplicación del cuestionario propuesto a los integrantes del departamento de Recursos Humanos y al técnico de OTS se comprobó que sus respuestas fueron certeras en cuanto a las preguntas realizadas. Determinándose incompatibilidades entre las necesidades de los Recursos Humanos con los objetos y metas trazados por el policlínico, se tiene control del personal mediante Plantilla de cargo, registros de entrada y salida y registro de vacaciones, se tienen en cuenta en el diseño de los planes de capacitación los aspectos que necesita conocer cada puesto de trabajo, pero se demostró mediante entrevista que no se llevan a cabo para todas las categorías ocupacionales como para los obreros y administrativos.
De los 74 aspectos generales evaluados, comprendiendo en ellos incisos 183, _____181____ fueron evaluados de positivos y ___2____ negativos. **(PT RH - 3)**

En cuanto al análisis de los salarios pagados coincide la pre-nómina con la nómina y plantilla, el importe del cheque extraído para nominas no se detectaron anomalías. Se comprobó que el 14% del total corresponden al personal dirigente, el 55 % al personal técnico y el 31 % restante corresponden a los servicios, obreros y administrativos. **(PT RR-HH - 4)**

3.4 Aplicación del Método Delphi

Para el desarrollo del método Delphi fue necesario definir el grupo de expertos que participaría en la realización de la presente investigación, este grupo de trabajo debía cumplir una serie de requisitos con el fin de garantizar criterios debidamente sustentados e imparciales basados en el conocimiento y experiencia:

1. Personas creativas y responsables constatados en los resultados de su desempeño laboral.
2. Técnicos, especialistas y directivos que posean un dominio de la actividad de la entidad y que tengan experiencia del trabajo en la misma.
3. Disposición a participar.

Teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos el número de expertos resultó tres, se decidió elegir a la totalidad para aplicarle el cuestionario, quedando conformado un equipo de la siguiente forma (Anexo-3)

1. Jefe de Recursos Humanos (1)
2. Económico (1
3. Especialista en el área de contabilidad (1)

Coeficiente de Competencia de Cada Experto.

La competencia de un experto se puede medir a partir de obtener el coeficiente k, que se calcula mediante la fórmula siguiente:

$K = ½ (Kc. + ka)$

Donde *Kc.* es el coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1.

Luego, para cada experto se obtiene su coeficiente de conocimiento *kc* sobre el tema. Así, el resultado obtenido fue el siguiente:

Experto No.	**Coeficiente de conocimiento *kc***
1	*1.0*
2	*0.8*
3	*1,0*

Para calcular el coeficiente de argumentación o fundamentación *ka,* se empleó la tabla patrón siguiente, donde cada experto indicó las fuentes que consideró de mayor influencia sobre el tema. El cálculo individual para cada experto se presenta en el (Anexo n.4)

Fuentes de Argumentación:	**Grados de influencia de cada uno de las fuentes en su conocimiento y criterios:**		
	Alta	**Media**	**Baja**
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia adquirida en el área de Recursos Humanos en salud	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado actual del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Intuición	0.05	0.05	0.05
TOTAL	1	0.8	0.5

Teniendo como datos los coeficientes de conocimientos *kc* y de argumentación *ka,* se calcula el coeficiente de competencia de cada experto (*K).*

El código para la interpretación del coeficiente de competencia (*K)* es el siguiente:

Si $0.8 \leq K \leq 1.0$ entonces el coeficiente de competencia es **alto**

Si $0.5 \leq K < 0.8$ entonces el coeficiente de competencia es **medio**

Si $K < 0.5$ entonces el coeficiente de competencia es **bajo**

De este modo, se obtiene para los expertos:

- **Yamile González Hernández** K= 1/2 (0,8+ 0.95) = 0,875
- **Yordanka Castillo Peralta** K= 1/2 (1.0+ 0.80) = 0.9
- **Mayelin Ojeda Rodríguez** K= 1/2 (1,0+ 0.95) = 0,975

Como resultado se obtiene que el coeficiente de competencia de los cincos expertos analizados es alto.

Coeficiente de Correlación de Rango.

Para medir el grado de concordancia de los expertos teniendo en cuenta todas las preguntas e indicadores se utiliza el coeficiente de concordancia de Kendall o coeficiente de correlación de rango. (Anexo-5)

El coeficiente se define así:

$$\textbf{Coeficiente de Kendall } K = \frac{12 \sum_{j=1}^{n} (Sj - S)^2}{M^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^{m} Ti}$$

Recomendado para emplear cuando 5 > *n,* donde:

m: número de expertos.

n: número de preguntas o indicadores.

$Sj = \sum_{i=1}^{m} Rij$ donde Rij es el rango asociado a la evaluación del experto i a la pregunta j

$S = \sum_{j=1}^{n} Sj$

$\frac{}{N}$

Es la media y *Ti* es el resultado de los rangos iguales llamados ligaduras que ofreció el experto i para las preguntas.

$Ti = \sum_{i=1}^{l} \frac{(t^3 - t)}{12}$ donde 1: número de grupos con rangos iguales para el experto i

Planteamos entonces las siguientes hipótesis estadísticas:

H0: No existe concordancia entre los expertos

H1: Existe concordancia

Para la evaluación del Sistema de Gestión en del capital humano en el Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua se utilizó la técnica del cuestionario, elaborado a partir de la Resolución No.26/06 MAC confeccionado por 6 procesos con un total de 30 ítemes, el mismo fue aplicado a los tres expertos seleccionados, sus respuestas se encuentran en el (Anexo- 6).

Las respuestas se procesaron en Excel y se concluye que existe concordancia entre los expertos con un nivel de significación del 5 %. El (Anexo-7) muestra el procesamiento y análisis estadísticos de los datos.

A continuación se establecen los puntos de corte del C1 al C4 que se hacen corresponder con 5 categorías evaluativos:

muy adecuada (MA)

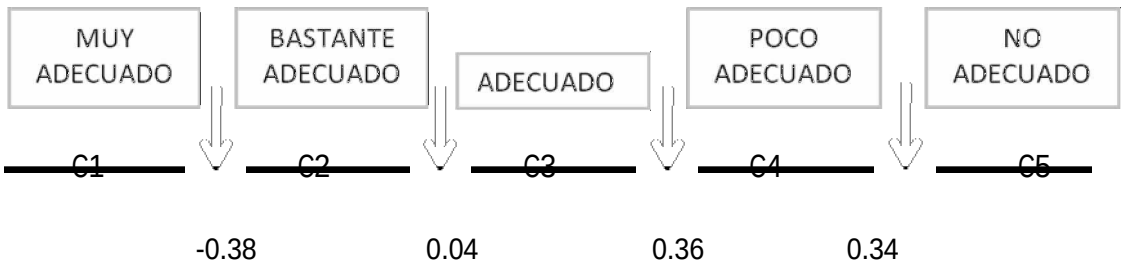
Bastante adecuada (BA)

Adecuada (A)

Poco adecuada (PA)

No adecuada (NA)

Si las categorías evaluativos son n (n E N) entonces los puntos de corte son n-1.



Posteriormente se realizan los siguientes pasos:

1er Paso. Construir una tabla de frecuencias absolutas acumuladas (Anexo-8)

2do. Paso. Construir una tabla de frecuencias relativas acumuladas (Anexo-9)

3er. Paso. Buscar la imagen de cada uno de los valores de las celdas de la tabla anterior, mediante la inversa de la curva normal. (Anexo -10)

Los puntos de corte se obtienen al dividir la suma de los valores correspondientes a cada columna entre el número de los aspectos a evaluar.

$P - N$, se determina de la forma siguiente:

N, se obtiene de dividir la sumatoria de las sumas entre el producto del número de categorías por el número de aspectos a evaluar.

P, son los promedios, por tanto, *P −N* será como se muestra en el **(Anexo-11)**

P − N, es el valor promedio que le otorgan los expertos a cada aspecto a evaluar del procedimiento.

Los resultados de los encuestados en forma de grafico se muestran en el -Anexo .12

Como promedio se obtuvo una calificación de los aspectos a evaluar de muy adecuado con un 80 %, y bastante adecuado el 20 %.

3.4 Conclusiones del Capítulo III.

Al finalizar el presente capítulo se confirmar que la auditoria de gestión constituye una herramienta eficaz, para medir el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la utilización y manejo de los recursos humanos y también permite controlar la planeación estratégica en el Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua. Alcanzándose a las siguientes conclusiones:

La guía elaborada en esta investigación ha demostrado su posibilidad de auditar la gestión de los Recursos Humanos en el Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua., por lo que constituyen un instrumento de gran valor para el logro de los objetivos de auditoría de amplio alcance con el éxito que se precisa.

En el análisis realizado al medir el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia se llegó al siguiente resultado:

Economía: El factor que afecta la economía es el elevado porciento de sobre-giro de un trimestre al otro respectivamente, seguidos el mismo arroja un aumento del porciento de gasto de salario de un 55 % para los técnicos básicos de la salud, y otro porciento significativo es el de los administrativos que mostró un porcentaje de un 5 %.por lo que la economía se ve afectada en este aspecto.

Eficiencia: La motivación del personal por las condiciones de trabajo, las posibilidades de superación y capacitación, poder de convocatoria, selección y captación del personal forma parte de la afectación de la eficiencia factor que en nuestra guía no se encuentra con afectaciones ya que se logra evaluar muy bien este aspecto en nuestro objeto de investigación por lo que el colectivo cuenta con un alto grado de eficiencia en sus operaciones a la hora de la selección del personal.

Eficacia: En nuestra investigación a través de la guía evaluada pudimos comprobar que en el sector de la salud se le da la oportunidad a cada trabajador de su superación para lograr un alto índice en el desempeño de sus labores como profesional.

3.5CONCLUSIONES

Para el policlínico **Aracelio Rodríguez Castellón** es de vital importancia la aplicación de una Auditoria de Gestión en los recursos humanos teniendo en cuenta que la prioridad de los servicios de salud ocupan un posición cimera en los logros de nuestro país, la propuesta de de este trabajo, se adapta a las características y peculiaridades de la entidad, por lo conforma para los directivos encargados de la toma de decisiones un herramienta de control sistemático de la gestión para dar cumplimiento a los objetivos propuestos y validar la hipótesis trazada en la investigación.

- ü Los directivos del policlínico **Aracelio Rodríguez Castellón** cuentan con una herramienta que portada de los conocimientos necesarios a la hora de aplicar la auditoría de gestión.
- ü Esta metodología es una propuesta que puede adecuarse a cada área de trabajo por independiente como método de control eficaz en el trabajo diario y las proyecciones futuras.

Conclusiones luego de aplicar la guía:

1. Nuestro trabajo puede conforma la base de estudio y superación de los profesionales vinculados a la supervisión y el control de las actividades elementales de Recursos Humanos.
2. Insuficiente Control Interno que afecta los servicios de asistenciales de salud.
3. La fluctuación laboral esta afectada por desmotivación de los trabajadores lo que los lleva a solicitar la baja por opción propia y en grande medida el otro por ciento esta representado por las indisciplinas laborales
4. La eficiencia se muestra en los gastos de salario con niveles superiores en el 1er trimestre del 2012, ascendiendo en un 55 % para los técnicos.

3.6 RECOMENDACIONES

El control sistemático forma parte de la herramienta necesaria para alcanzar los niveles óptimos de excelencia en los servicios, así lo exige la actualidad nacional para responder a la política y social que necesita la comunidad y el país de forma general, En esta misión juega un papel elementa la Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos.

Por lo antes obtenido como resultado y expuesto en este trabajo, recomiendo:

1 Elevar la guía diseñada y aplicada en esta investigación para que sea objeto de análisis y extensión a otros centros de la Dirección Municipal de Salud Publica en Cumanayagua.

2 Controlar sistemáticamente la aplicación de la guía conformada para los Recursos Humanos del Policlínico “Aracelio Rodríguez Castellón”, permitiendo garantizar metas y objetivos, que disminuyan o eliminen deficiencias del sector de la salud.

3 Diseñar el control de los recursos humanos, en aras de lograr un servicio publico de salud con la calidad requerida y un control eficiente de los recurso disponibles.

PAPELES DE TRABAJO

Familiarización

PT F- 1 Composición de la Fuerza Laboral

PT F- 2 Auditoria Anteriores

PT F- 3 Composición laboral por sexo

AREA DE RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos.

PT RH -1 Analizar las bajas Ocasionadas y sus causas.

PT RH-2 Índice de Ausentismo por diferentes Causas.

PT RH-3 Propuesta de Guía para Auditoria de Gestión.

PT RH-4 Análisis de los salarios pagados.

Análisis Plantilla Aprobada

Órgano de auditoría	***HOJA AUXILIAR*** **ANALISIS DE LA PLANTILLA APROBADA**	**PT**	**F-1**
Cum, Cumanayagua		**Fecha**	**01/2/2012**
Ot- 1/2012		**AUDITOR**	**YSD**
Entidad Policlínico Aracelio Rodríguez Castellanos		**FIRMA**	
Periodo- 19/01/12 – 15/05/ 12			

CATEGORIA	PROPUESTA	CUBIERTA	APROBADA
DIRIGENTE	20	21	20
TECNICOS	390	583	390
SERVICIOS	128	136	128
OBREROS	85	89	85
ADMINISTRATIVOS	14	13	14
TOTAL	637	841	637

COMPROBACIONES:

1. En la revisión realizada a la plantilla aprobada del policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua, se comprobó en el P2 un total de 637 trabajadores en el cual se evidencia que la plantilla se encuentra por encima de lo aprobado, los cuales 204 trabajadores se encuentran en una plantilla suplementaria auxiliar aprobada por los máximos dirigentes de las áreas correspondientes los mismos se encuentran en esta plantilla ya que son los trabajadores que se encuentran de misión internacionalista, adiestrados y periodos a prueba.

Trabajadores Fijos……800
Trabajadores a Prueba……...6
Trabajadores contratados……35

Auditorias Anteriores

Órgano de auditoría	**HOJA AUXILIAR ANALISIS DE LAS AUDITORIAS ANTERIORES**	**PT**	**F -2**
Cum, Cumanayagua		**Fecha**	**01/2/2012**
Ot-2 /2012		**AUDITOR**	**YSD**
Entidad Policlínico Aracelio Rodríguez Castellanos		**FIRMA**	
Periodo- 19/03/12 – 15/05/12			

ANALISIS DE LAS AUDITORIAS ANTERIORES

31/ DICIEMBRE 2011.

- ü Dirección provincial de Salud SIN REQUERIMIENTOS
- ü CANEC Sucursal Cienfuegos SIN REQUERIMIENTOS
- ü Dirección Municipal de Salud SIN REQUERIMIENTOS
- ü Comprobación Nacional de control interno SIN REQUERIMIENTOS

COMPROBACIONES

No existe requerimiento en los informes de auditorias de que muestra la unidad en el expediente único de auditoria.

Constitución del personal por sexo

Órgano de auditoría	**HOJA AUXILIAR CONSTITUCIÓN DEL PERSONAL POR SEXO**	**PT**	**F -3**
Cum, Cumanayagua		**Fecha**	**05/3/2012**
Ot - 3/2012		**AUDITOR**	**YSD**
Entidad Policlínico Aracelio Rodríguez Castellanos		**FIRMA**	
Periodo- 19/03/12 – 15/05/12			

ANALISIS DE LA CONSTITUCIÓN DEL PERSONAL POR SEXO

31/ DICIEMBRE 2011

CATEGORIA	CUBIERTA	HOMBRE	MUJERES
DIRIGENTE	21	3	17
TECNICOS	583	104	462
SERVICIOS	136	36	126
OBREROS	89	28	41
ADMINISTRATIVOS	13	13	11
TOTAL	**841**	**184**	**657**

COMPROBACIONES

La composición femenina conforma el 78, 12 % de la fuerza laboral, agrupándose la mayor representatividad en los técnicos y en los servicios.

Análisis de las Bajas ocasionadas y causas

Órgano de auditoría	***HOJA AUXILIAR*** **ANALISIS DE LAS BAJAS OCACIONADAS Y SUS CAUSAS**	**PT**	**RR-HH-1**
Cum, Cumanayagua		**Fecha**	**01/2/2012**
Ot- 1/2012		**AUDITOR**	**YSD**
Entidad Policlínico Aracelio Rodríguez Castellanos		**FIRMA**	
Periodo- 19/03/12 – 15/05/12			

DETERMINACION DE LAS CAUSAS DE LAS BAJAS EN EL PERIODO DE ENERO

31/ MARZO 2012.

En el periodo analizado se comprobó que fuero bajas 12 trabajadores

Por solicitud Propia……..5
Por jubilación……..3
Por indisciplina……..4

COMPROBACIONES

1. Se comprobó mediante entrevista con los cinco trabajadores que fueron bajas por solicitud propia que esto fue debido tres de ellos cercanía a su lugar de residencia y dos por mejoras salariales.
2. En el segundo caso fue solicitada por tres trabajadores al arribar a los 65 años de edad dos de ellos pertenecen a la clínica estomatológica y uno a la Casa de Abuelos de Barajagua.
3. Se pudo constatar mediante las actas del consejo disciplinario que de los 4 restantes, dos correspondían a CVP que fueron encontrados, uno dormido en su horario de trabajo y el otro fuera del área que le correspondía su custodia, los dos restantes fueron separados del puesto de trabajo por ausencias injustificadas.

Índice de Ausencia por las Distintas Causas

Órgano de auditoría	**HOJA AUXILIAR INDICE DE AUSENCIAS POR LAS DISTINTAS CAUSAS.**	**PT**	**RR-HH-2**
Cum, Cumanayagua		**Fecha**	**01/2/2012**
Ot-2/2012		**AUDITOR**	**YSD**
Entidad Policlínico Aracelio Rodríguez Castellanos		**FIRMA**	
Periodo-19/01/2012-15/05/2012			

DETERMINACION DE AUSENCIAS POR CAUSAS:

Por enfermedad……..28
Lic. Maternidad…..……...7
Ausencias injustificadas…… ...5
Ausencias autorizadas……..20

COMPRBACIONES:

1) En la revisión se pudo comprobar la existencia de 28 certificados médicos presentados trabajadores afectados por dolencias varias, entre ellas la mas incidente es el stress de trabajo, motivo este que lleva a la institución a otro estudio determinante de las causas incidentes.
2) Se comprobó por las tarjetas de entrada y salida que de los trabajadores ausentes, los justificados afectaban en su total 80 horas con promedio de 4 horas/ hombre diarias. Las ausencias injustificadas restantes fueron según consta en acta de consejo de direcciones analizadas con cada trabajador, de ellos 3 recibieron amonestación delante del colectivo y a los dos restantes se les coloco una sanción por tres meses, con afectación del 20 % del salario. Para los reincidentes en esta indisciplina se corroborándose su señalamiento en la evaluación del desempeño.

Aplicación del Cuestionario

Órgano de auditoría	***HOJA AUXILIAR*** **APLICACIÓN DE LA GUIA**	**PT**	**RR-HH-3**
Cum, Cumanayagua		**Fecha**	**17/2/2012**
Ot-3/2012		**AUDITOR**	**YSD**
Entidad Policlínico Aracelio Rodríguez Castellanos		**FIRMA**	
Periodo: 19/0112- 15/05/2012			

GUIA PROPUESTA PARA LA REALIZACION DE AUDITORIA
DE GESTION DE LOS RECURSO HUMANOS
Policlínico universitario Aracelio Rodríguez Castellón Cumanayagua.

No.	Cuestionario a la Recursos Humanos	Sí	No
	Reclutamiento y Selección		
1	¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?		X
2	¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya?:	**X**	
	a. Análisis y descripción del trabajo y del puesto específico.	X	
	b. Decisión colegiada en selección del nuevo personal.	X	
	c. Requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes.	X	
	d. Posibles vías internas o externas a utilizar como reclutamiento.	X	
3	¿Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección del personal?:	X	
	a. Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios.	X	
	b. Entrevista preliminar inicial.	X	
	c. Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante.	X	
	d. Investigación de antecedentes.	X	
	e. Entrevista minuciosa al aspirante.	X	
	f. Exámenes físicos.	X	
4	¿Existe Programa de Orientación o Inducción que tenga en cuenta?:	**X**	
	a. Información sobre la rutina diaria del trabajo.	X	
	b. Un repaso de la historia de la Organización.	X	
	c. Una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo.	X	
5	¿Se cumplen los lineamientos de trabajo para la instrumentación,	**X**	

	ejecución y control de la aplicación de la política de cuadro que incluye entre otras las tarea siguientes:		
	a. Elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros.	X	
	b. Consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades.	X	
	Capacitación y Desarrollo		
6	Diagnóstico o Determinación de las necesidades de capacitación (DNC)	**X**	
7	Se utilizan técnicas y herramientas para determinar las brechas de conocimientos y necesidades de capacitación de los trabajadores.	X	
8	Se utiliza la evaluación del desempeño como una de estas herramientas.	X	
9	Se realiza el DNC en todas las áreas y a todas las categorías ocupacionales.	X	
10	En la entidad, los máximos responsables de la elaboración del DNC son los jefes inmediatos de cada área.	X	
11	Los resultados del DNC se resumen en un documento firmado por el jefe de cada área.	X	
12	La entidad posee actualizado la DNC.	X	
13	Las acciones de capacitación reflejadas en la Evaluación del Desempeño están recogidas en la DNC y en el Plan individual de capacitación de los trabajadores.	X	
14	¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos?	X	
	7. ¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?	X	
15	¿En el diseño de los planes de Capacitación se tiene en cuenta?:	X	
	a. Resultados de la evaluación del desempeño de los RRHH.	X	
	b. Cumplimientos de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado.		
	c. Evaluación del análisis organizacional.	X	
	d. Necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad.	X	
16	¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo? :	X	
	a. La rotación de puestos.	X	
	b. Clases en un aula habilitada en la propia entidad.	X	
	c. Aprendizaje conjunto con otros empleados o directivos.		
	d. Fuera del lugar de trabajo: Universidades o Centros.	X	
	Evaluación del Desempeño		
17	¿Se efectúan evaluaciones anuales de los RRHH con el propósito de? :	**X**	
	a. Mejorar su desempeño.	X	
	b. Determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas.	X	

	c. Determinar las remuneraciones salariales que correspondan.	X	
18	¿El personal directivo al evaluar tiene en cuenta los criterios de?:	**X**	
	a. La competencia para el ejercicio de las funciones asignadas.	X	
	b. El nivel de compromiso demostrado de los subordinados.	X	
	c. La congruencia necesaria entre los objetivos y metas.	X	
	d. La eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo-beneficios de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo.	X	
	Disponibles		
19	Están informados el número de trabajadores disponibles a la Dirección de Trabajo Municipal y a la organización sindical correspondiente por municipios de residencia.	**X**	
20	Se ha evaluado con la Dirección de Trabajo de cada territorio, la posible ubicación de los disponibles.(evidencias)	X	
21	Se han determinado los disponibles, en común acuerdo con el sindicato y con las recomendaciones del Comité de Ingreso o comité de experto.	X	
22	Determina el jefe de la Entidad en consulta con el sindicato y asesorado por el Comité de Ingreso o experto, si un trabajador no acepta la reubicación o el ingreso a cursos de manera injustificada suspenderle la relación laboral.	X	
23	Mantienen los trabajadores Disponibles reubicados temporalmente su vínculo laboral con la entidad de origen.	X	
24	Se hacen nuevas ofertas a los Disponibles que no aceptaron una reubicación por causas justificadas.(evidencias)	X	
25	Se les otorga los beneficios de la licencia de Maternidad a las Trabajadoras Disponibles que hayan arribado al momento de optar por ella.	X	
	Plantilla		
27	Cuando cambian los niveles de actividad, se han realizado Estudios de Carga y Capacidad.	X	
28	Se realizan anualmente los cálculos de plantilla.	X	
29	Las plantillas calculadas expresan objetivamente la relación entre el Plan de producción o servicios y los niveles de productividad que se deben alcanzar.	X	
30	Se analizan, con carácter trimestral, el fondo de tiempo y la fluctuación laboral.	X	
31	Se evalúa el impacto de la aplicación de las medidas y soluciones acordadas en la eficiencia general de la empresa y particularmente en la productividad.	X	
32	Existe la estructura de Dirección aprobada por el nivel que corresponde.	X	
34	Existe la plantilla de cargo general y por áreas de la Empresa,	X	

	debidamente aprobada por la Autoridad Facultada.		
35	Existe correspondencia entre la nomenclatura del cargo, la categoría, el grupo y el salario, según Calificadores Aprobado.	X	
36	La entidad cuenta con la ubicación en la defensa del total de los trabajadores que están en plantilla.	X	
37	Existe la Resolución del Director General definiendo puestos clave de la empresa, así como los perfiles amplios (profesiogramas) de los puestos de trabajo clave en las empresas en perfeccionamiento	X	
39	Los trabajadores del área de Recursos Humanos demuestran conocer de su organización, el objeto social, misión valores, estrategia, objetivos y estructura organizativa, funciones y cargos utilizados en las diferentes áreas, proceso productivo que se desarrolla y los principales indicadores técnico-económicos que caracterizan a la empresa.	X	
40	Al cambiar las estructuras se realizan análisis de los Puestos de trabajo.	X	
	Salarios		
41	¿El sistema de salarios contempla?:	X	
	a. Incentivar calificación y precalificación continua y progresiva.	X	
	b. Una adecuada distribución del fondo de tiempo.	X	
	c. La disminución de la fluctuación laboral.	X	
	Protección e Higienes del Trabajo		
42	¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas adecuada en los puestos y áreas humanos a partir de los criterios siguientes de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos?:	**X**	
	a. Exámenes médicos periódicos.	X	
	b. Control de las enfermedades comunes y profesionales.	X	
	c. El almacenamiento de las materias primas y otros materiales.	X	
	e. Uso, manipulación y conservación de alimentos.	X	
	f. Servicios sanitarios.	X	
	g. El cumplimiento de las medidas del medio ambiente.	X	
	h. Las fuentes de agua.	X	
	I. La ventilación.	X	
	j. La iluminación.	X	
	k. Las instalaciones eléctricas.	X	
	l. El tratamiento de los residuales y las aguas albañales.	X	
	m. Control de vectores y roedores.	X	
	n. Mantenimiento, orden y limpiezas.	X	
	o. Abastecimiento de agua potable.	X	
43	¿Se prevé la protección necesaria para evitar accidentes y enfermedades teniendo en cuenta?:	X	
	a. La detención y evaluación de riesgos.	X	

	b. Conocimiento del problema.	X	
	c. La implantación de medidas de solución y control.	X	
44	¿Están creadas las condiciones que garanticen su comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos?	X	
45	¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los discapacitados?	X	
46	¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral?	X	
	Cultura Organizacional	X	
47	¿Está Organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos del cambio según?:	X	
	a. La cultura organizacional de la entidad.		
	b. Los intereses individuales.	X	
	c. Las metas y estrategias organizacionales.	X	
48	¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización?:	X	
	a. El aburrimiento.	X	
	b. La apatía.	X	
	c. La fatiga psicológica.		
49	¿La dirección utiliza el método de administración con participación de?:	X	
	a. Los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permite a los subordinados desempeñar un papel en la toma de decisiones.	X	
	b. Se emplean métodos de dirección autoritarios.	X	
50	¿Se estimulan por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta?:	X	
	a. Establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos.	X	
	b. Estimulan las nuevas ideas.	X	
	c. Convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional.	X	
	d. Permiten una verdadera interacción directivos-subordinados.	X	
	e. Son tolerante ante el fracaso.	X	
	f. Reconocimientos materiales, espirituales y públicos.	X	
	Alumnos de prácticas docentes pre - profesionales	X	
51	La entidad posee alumnos insertados para realizar las prácticas docentes pre - profesionales.	X	
52	Los alumnos de práctica docente tienen los tutores designados.	X	
53	Poseen el control de los alumnos que están realizando las prácticas docentes y los tutores.	X	
54	La entidad posee confeccionado el Plan de Actividades de Formación Vocacional y Orientación Profesional.	X	

55	La entidad tiene constituido Círculos de Interés.	X	
56	La entidad tiene elaborado el Convenio de colaboración bilateral firmada, entre el Centro de educación técnica y profesional y la empresa, en el territorio.	X	
	Instructores utilizados en la Formación y Desarrollo.	X	
57	La entidad posee instructores para la capacitación y desarrollo de los trabajadores.		
58	Los instructores reciben el tratamiento laboral establecido.	X	
	Presupuesto de Capacitación	X	
59	La entidad cuenta con el presupuesto para asegurar el cumplimiento del PCD	X	
	Otros aspectos	X	
61	En la entidad están instalados los grupos electrógenos y los operadores están debidamente habilitados y certificados.		
62	La entidad efectúa los encuentros de valores con la calidad requerida.	X	
63	La entidad posee actualizado el Programa de Acciones de la Estimulación Moral.	X	
64	Existe un chequeo de éste programa.	X	
65	Cumplen con el sistema informativo instrumentado por el Departamento de **Capacitación.**		X
66	La información tiene la objetividad y calidad requerida, y se utiliza para realizar valoraciones, proyecciones y recomendaciones de trabajo.	X	
	Organización Laboral	X	
67	¿Se encuentran en perfecto estado las tarjetas de SNC 2.25?	X	
68	¿La plantilla se encuentra cubierta al 100 %?	X	
69	¿Se identifican las necesidades de los trabajadores por cada área?	X	
70	¿Se encuentra confeccionado correctamente y actualizado el reglamento disciplinario?	X	
71	¿Existe estimulación a los trabajadores?	X	
72	¿Los trabajadores no se encuentran pasados en el sub-mayor de vacaciones?	X	
73	¿Se planea coordinadamente la administración de sueldos y salarios en las áreas de finanzas, servicios y otras relacionadas?	X	
74	¿Se hace una adecuada coordinación entre el departamento de recursos humanos y los restantes departamentos en cuanto a planeación detallada de las necesidades reales de la fuerza de trabajo?	X	
75	¿Se han diseñado programas de simplificación y distribución de cargas de trabajo?	X	
76	¿Se realizan los siguientes informes?:	X	
	a) Informe de necesidades y disponibilidad de la fuerza de trabajo.	X	
	b) Informe del análisis de rotación de empleados, de tiempo perdido	X	

	y ausentismo.		
	c) Informe de los datos de eficiencia de los empleados.	X	
77	¿Se considera que existe un sistema de control interno adecuado para la administración de los Recursos Humanos?	X	
	TOTALES	181	2

COMPROBACIONES

1. En la aplicación del cuestionario a los integrantes del departamento de Recursos Humanos y al técnico de OTS se comprobó que sus respuestas fueron certeras en cuanto a las preguntas realizadas. Determinándose incompatibilidades entre las necesidades de los Recursos Humanos con los objetos y metas trazados por el policlínico, se tiene control del personal mediante Plantilla de cargo, registros de entrada y salida y registro de vacaciones
2. Se tienen en cuenta en el diseño de los planes de capacitación los aspectos que necesita conocer cada puesto de trabajo.
3. Se comprobó que en la evaluación de la función administrativa que se encarga del reclutamiento, la selección la contratación, evaluación del desempeño, salarios, protección e higienes del trabajo, cultura organizacional, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización y de los 77 aspectos generales evaluados, comprendiendo en ellos __183__ incisos, _____181____ fueron evaluados de positivos y ___2____ negativos.

Salarios Pagados

Órgano de auditoría	**HOJA AUXILIAR ANÁLISIS DE LOS SALARIOS PAGADOS**	**PT**	**RH-4**
Cum, Cumanayagua		**Fecha**	**24/3/2012**
Ot-4/2012		**AUDITOR**	**YSD**
Entidad Policlínico Aracelio Rodríguez Castellanos		**FIRMA**	
Periodo: 19/01/12 - 15/05/12			

En el policlínico “Aracelio Rodríguez Castellón” de Cumanayagua se comprobó que los salarios pagados en el primer trimestre del 2012, ascendieron a **1 052 018.40.** Así consta en nominas y cheques de efectivo emitidos al efecto.

Detalle	1er trimestre 2011	1er trimestre 2012	Incremento salarial
DIRIGENTE	128 458.80	146 101.80	14 %
TECNICOS	466 908.00	570 787.20	55 %
SERVICIOS	117 669.30	136 108.65	12 %
OBREROS	140 404.50	150 120.75	14 %
ADMINISTRATIVOS	45 745.20	48 900.00	5 %
TOTAL	**889 185.80**	**1 052 018.40**	**100 %**

Nota: Un incremento del 37 % en salario, corresponde la plantilla suplementaria que conforma el personal de servicio internacionalista y que la integran 156 trabajadores, de ellos, 127 técnicos, 9 de servicios, 17 obreros y 3 administrativos.

COMPROBACIONES:

1) Se comprobó que el 14 % del total corresponden al personal dirigente, el 55 % al personal técnico y el 31 % restante corresponden a los servicios, obreros y administrativos.
2) Se verificó que las retenciones efectuadas cuadran con el sub mayor de retenciones al final del trimestre.

3) Se evidenció que el sub mayor de vacaciones cuadra con los estados financieros emitidos y los documentos primarios que lo generan.
4) Se verificó que los salarios pagados en el trimestre coinciden con lo extraído para nóminas y estos a su vez con el cheque correspondiente.

BIBLIOGRAFIA

Ansoff, I. (2000). *El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la Administración.* México: Trillas.

Carmona, González, M. (2006). El Control Interno en IDECOP. Retrieved from http: //www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml.

Cook, J.W, 3. (2009). *La Auditoria*. La Habana: Impresora y Editora Latinoamericana.

Corrine, N. (2001). *Auditoria Administrativa con Cuestionarios de Trabajos*. México: Impresora y Editora Latinoamericana.

Cuba, Milian, Tatiana. (2010). *Guía para ejecutar la auditoría de gestión en la Empresa Cítricos Arimao*. TESIS DE DIPOMA, UCF, Cienfuegos.

Chandler, Alfred. (2005). Estratégica y Dirección Estratégica. Retrieved from http://www.gestiopoli.com/gerenciales/estrat/direccestrat.htm.

Espasa, Calpe. (2003). Gestion de los Recursos Humanos. Madrid: Diana.

Estrada, A. M. (2005). Auditoria. Retrieved from www.geocities.com/svg88/plan.html.

Goldratt E. (1990). *Un Proceso de Mejorar Continua*. Madrid.

Hevia, E. (2006). *Enfoque Operativo y de Gestión*. MEXICO: Trillas.

Holmes Arthur, W. (1960). *Auditoria, Principios y Procedimientos*. México: Impresora y Editora UTHEA.

Hummel, C. (2007). Planeación Estratégica Personal. Retrieved from www.monografias.com/trabajos14/planeacion-personal.shtml.

Janilia, D. (2006). *Guía Metodológica para la Ejecución de la Auditoría de Gestión a la Empresa Oleohidráulica Cienfuegos*. TESIS DE DIPOMA, UCF, Cienfuegos.

La Auditoria de la Eficiencia de la Organización y la Gestión Empresarial. (2005). . Retrieved from mcano@escarsa.net.co.

Leonard, W. (2001). *Auditoria Administrativa.Evaluación de Métodos y Eficiencia Administrativa*. México: Diana.

Leonard, W. (2006). *Auditoría General*. La Habana: Habana.

Ley Número 107/2009.Contraloría General de la República de Cuba. (n.d.). . Habana: Habana.

López Toledo, M. R. (2004). *La Auditoría de Gestión, una necesidad en la eficiencia*. CIENFUEGOS.

Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina". (n.d.). . Retrieved from www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml.

Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina". (n.d.). . Retrieved from http: //www.monografias.com/ trabajos12/ manaud.shml,2000.

Meigs, Walter B. (1997). *Principios de Auditoria*. México: Diana.

Ministerio de auditoria y control. (2006). Guía metodológica para la auditoría de gestión. La Habana.

Mintzberg, H. (1998). *El arte de moldear la estrategia*. La Habana: Habana.

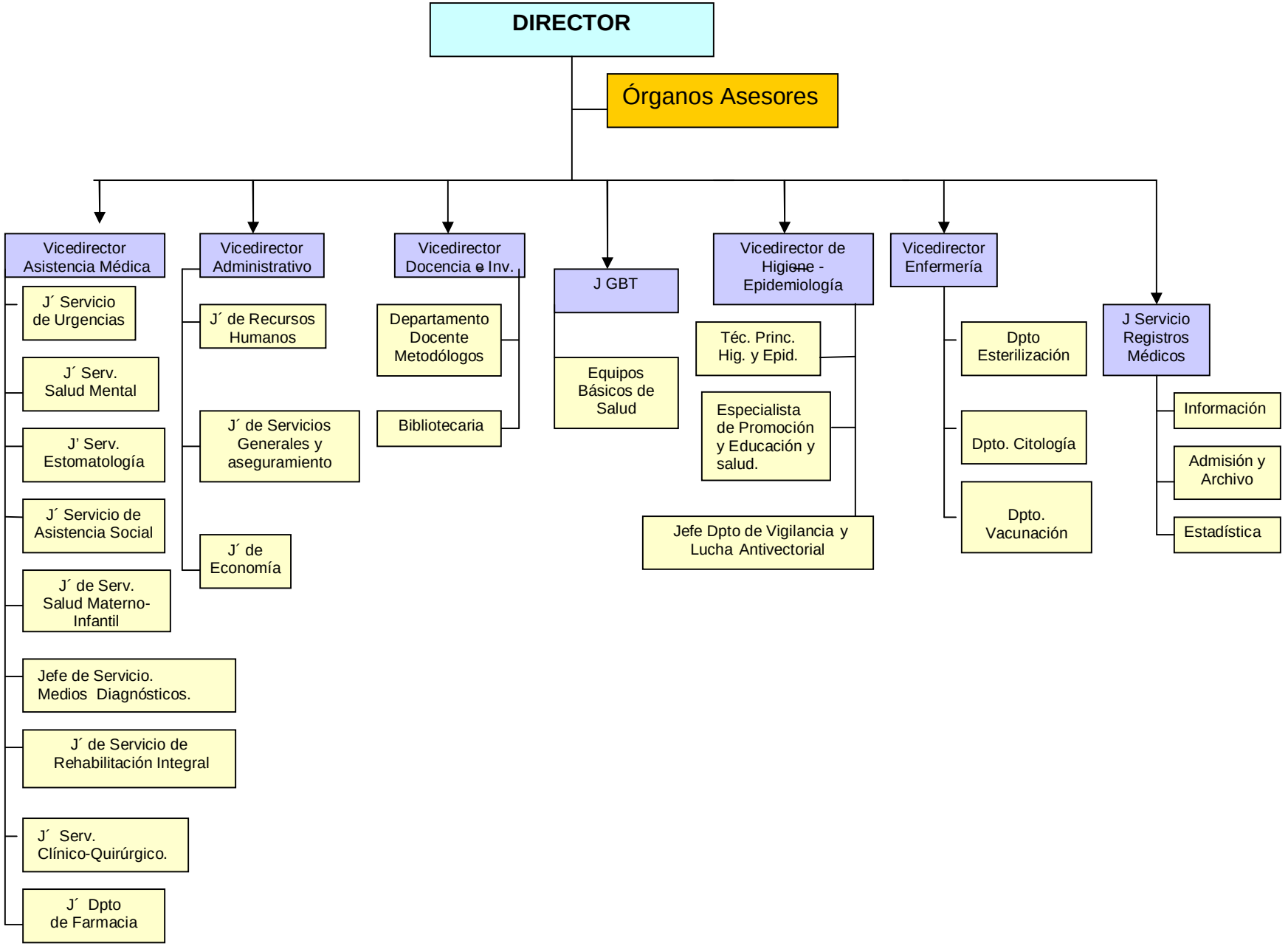
Naciones Unidas. (2008). *Planeación*. La Habana: Habana. Retrieved from www.goecities.com/svg88/plan.html.

Planeación y Administración Estratégica. En Administración. (n.d.). . México: Diana.

Sánchez Miranda, J. C. (2006). *Diseño de un manual de Auditoría de Gestión*. Editora UTHEA. Retrieved from mcano@unisinu.edu.co.

Suárez, S. A. (1992). *La Moderna Auditoria, Un Análisis Conceptual y Metodológica*. Madrid: Mc Graw –Hill.

Anexo 1


DIRECTOR
Órganos Asesores
Vicedirector Asistencia Médica
J´ Servicio de Urgencias
J´ Serv. Salud Mental
J' Serv. Estomatología
J´ Servicio de Asistencia Social
J´ de Serv. Salud Materno-Infantil
Jefe de Servicio. Medios Diagnósticos.
J´ de Servicio de Rehabilitación Integral
J´ Serv. Clínico-Quirúrgico.
J´ Dpto de Farmacia
Vicedirector Administrativo
J´ de Recursos Humanos
J´ de Servicios Generales y aseguramiento
J´ de Economía
Vicedirector Docencia e Inv.
Departamento Docente Metodólogos
Bibliotecaria
J GBT
Equipos Básicos de Salud
Vicedirector de Higiene - Epidemiología
Téc. Princ. Hig. y Epid.
Especialista de Promoción y Educación y salud.
Jefe Dpto de Vigilancia y Lucha Antivectorial
Vicedirector Enfermería
Dpto Esterilización
Dpto. Citología
Dpto. Vacunación
J Servicio Registros Médicos
Información
Admisión y Archivo
Estadística

ANEXO 2

GUIA PROPUESTA PARA LA REALIZACION DE AUDITORIA
DE GESTION DE LOS RECURSO HUMANOS
Policlínico universitario Aracelio Rodríguez Castellón Cumanayagua.

No.	Cuestionario a la Recursos Humanos	Sí	No	N/P
	Reclutamiento y Selección			
1	¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?			
2	¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya?:			
	a. Análisis y descripción del trabajo y del puesto específico.			
	b. Decisión colegiada en selección del nuevo personal.			
	c. Requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes.			
	d. Posibles vías internas o externas a utilizar como reclutamiento.			
3	¿Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección del personal?:			
	a. Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios.			
	b. Entrevista preliminar inicial.			
	c. Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante.			
	d. Investigación de antecedentes.			
	e. Entrevista minuciosa al aspirante.			
	f. Exámenes físicos.			
4	¿Existe Programa de Orientación o Inducción que tenga en cuenta?:			
	a. Información sobre la rutina diaria del trabajo.			
	b. Un repaso de la historia de la Organización.			
	c. Una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo.			
5	¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadro que incluye entre otras las tarea siguientes:			
	a. Elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros.			
	b. Consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades.			
	Capacitación y Desarrollo			
6	Diagnóstico o Determinación de las necesidades de capacitación (DNC)			
7	Se utilizan técnicas y herramientas para determinar las brechas de conocimientos y necesidades de capacitación de los trabajadores.			
8	Se utiliza la evaluación del desempeño como una de estas herramientas.			
9	Se realiza el DNC en todas las áreas y a todas las categorías ocupacionales.			
10	En la entidad, los máximos responsables de la elaboración del DNC son los jefes inmediatos de cada área.			

11	Los resultados del DNC se resumen en un documento firmado por el jefe de cada área.			
12	La entidad posee actualizado la DNC.			
13	Las acciones de capacitación reflejadas en la Evaluación del Desempeño están recogidas en la DNC y en el Plan individual de capacitación de los trabajadores.			
14	¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos?			
	7. ¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?			
15	¿En el diseño de los planes de Capacitación se tiene en cuenta?:			
	a. Resultados de la evaluación del desempeño de los RRHH.			
	b. Cumplimientos de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado.			
	c. Evaluación del análisis organizacional.			
	d. Necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad.			
16	¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo? :			
	a. La rotación de puestos.			
	b. Clases en un aula habilitada en la propia entidad.			
	c. Aprendizaje conjunto con otros empleados o directivos.			
	d. Fuera del lugar de trabajo: Universidades o Centros.			
	Evaluación del Desempeño			
17	¿Se efectúan evaluaciones anuales de los RRHH con el propósito de? :			
	a. Mejorar su desempeño.			
	b. Determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas.			
	c. Determinar las renumeraciones salariales que correspondan.			
18	¿El personal directivo al evaluar tiene en cuenta los criterios de?:			
	a. La competencia para el ejercicio de las funciones asignadas.			
	b. El nivel de compromiso demostrado de los subordinados.			
	c. La congruencia necesaria entre los objetivos y metas.			
	d. La eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo-beneficios de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo.			
	Disponibles			
19	Están informados el número de trabajadores disponibles a la Dirección de Trabajo Municipal y a la organización sindical correspondiente por municipios de residencia.			
20	Se ha evaluado con la Dirección de Trabajo de cada territorio, la posible ubicación de los disponibles.(evidencias)			
21	Se han determinado los disponibles, en común acuerdo con el sindicato y con las recomendaciones del Comité de Ingreso o			

	comité de experto.			
22	Determina el jefe de la Entidad en consulta con el sindicato y asesorado por el Comité de Ingreso o experto, si un trabajador no acepta la reubicación o el ingreso a cursos de manera injustificada suspenderle la relación laboral.			
23	Mantienen los trabajadores Disponibles reubicados temporalmente su vínculo laboral con la entidad de origen.			
24	Se hacen nuevas ofertas a los Disponibles que no aceptaron una reubicación por causas justificadas.(evidencias)			
25	Se les otorga los beneficios de la licencia de Maternidad a las Trabajadoras Disponibles que hayan arribado al momento de optar por ella.			
26	Está autorizado por el MTSS, el proceso de racionalización donde quedarán Trabajadores Disponibles, con posibilidad de reubicación en el territorio. (Empresas que no aplican el Perfeccionamiento) Res8/05.			
	Plantilla			
27	Cuando cambian los niveles de actividad, se han realizado Estudios de Carga y Capacidad.			
28	Se realizan anualmente los cálculos de plantilla.			
29	Las plantillas calculadas expresan objetivamente la relación entre el Plan de producción o servicios y los niveles de productividad que se deben alcanzar.			
30	Se analizan, con carácter trimestral, el fondo de tiempo y la fluctuación laboral.			
31	Se evalúa el impacto de la aplicación de las medidas y soluciones acordadas en la eficiencia general de la empresa y particularmente en la productividad.			
32	Existe la estructura de Dirección aprobada por el nivel que corresponde.			
33	Poseen y dominan la Resolución 1/2010 del MTSS.			
34	Existe la plantilla de cargo general y por áreas de la Empresa, debidamente aprobada por la Autoridad Facultada.			
35	Existe correspondencia entre la nomenclatura del cargo, la categoría, el grupo y el salario, según Calificadores Aprobado.			
36	La entidad cuenta con la ubicación en la defensa del total de los trabajadores que están en plantilla.			
37	Existe la Resolución del Director General definiendo puestos clave de la empresa, así como los perfiles amplios (profesiogramas) de los puestos de trabajo clave en las empresas en perfeccionamiento			
38	Está elaborado un Procedimiento para el diseño de nuevos cargos en las empresas en perfeccionamiento			
39	Los trabajadores del área de Recursos Humanos demuestran conocer de su organización, el objeto social, misión valores,			

	estrategia, objetivos y estructura organizativa, funciones y cargos utilizados en las diferentes áreas, proceso productivo que se desarrolla y los principales indicadores técnico-económicos que caracterizan a la empresa.			
40	Al cambiar las estructuras se realizan análisis de los Puestos de trabajo.			
	Salarios			
41	¿El sistema de salarios contempla?:			
	a. Incentivar calificación y precalificación continua y progresiva.			
	b. Una adecuada distribución del fondo de tiempo.			
	c. La disminución de la fluctuación laboral.			
	d. Perfeccionamiento y racionalidad de los métodos de trabajo.			
	Protección e Higienes del Trabajo			
42	¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas adecuada en los puestos y áreas humanos a partir de los criterios siguientes de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos?:			
	a. Exámenes médicos periódicos.			
	b. Control de las enfermedades comunes y profesionales.			
	c. El almacenamiento de las materias primas y otros materiales.			
	e. Uso, manipulación y conservación de alimentos.			
	f. Servicios sanitarios.			
	g. El cumplimiento de las medidas del medio ambiente.			
	h. Las fuentes de agua.			
	I. La ventilación.			
	j. La iluminación.			
	k. Las instalaciones eléctricas.			
	l. El tratamiento de los residuales y las aguas albañales.			
	m. Control de vectores y roedores.			
	n. Mantenimiento, orden y limpiezas.			
	o. Abastecimiento de agua potable.			
43	¿Se prevé la protección necesaria para evitar accidentes y enfermedades teniendo en cuenta?:			
	a. La detención y evaluación de riesgos.			
	b. Conocimiento del problema.			
	c. La implantación de medidas de solución y control.			
44	¿Están creadas las condiciones que garanticen su comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos?			
45	¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los discapacitados?			
46	¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral?			

	Cultura Organizacional			
47	¿Esta Organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos del cambio según?:			
	a. La cultura organizacional de la entidad.			
	b. Los intereses individuales.			
	c. Las metas y estrategias organizacionales.			
48	¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización?:			
	a. El aburrimiento.			
	b. La apatía.			
	c. La fatiga psicológica.			
49	¿La dirección utiliza el método de administración con participación de?:			
	a. Los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permite a los subordinados desempeñar un papel en la toma de decisiones.			
	b. Se emplean métodos de dirección autoritarios.			
50	¿Se estimulan por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta?:			
	a. Establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos.			
	b. Estimulan las nuevas ideas.			
	c. Convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional.			
	d. Permiten una verdadera interacción directivos-subordinados.			
	e. Son tolerante ante el fracaso.			
	f. Reconocimientos materiales, espirituales y públicos.			
	Alumnos de prácticas docentes pre - profesionales			
51	La entidad posee alumnos insertados para realizar las prácticas docentes pre - profesionales.			
52	Los alumnos de práctica docente tienen los tutores designados.			
53	Poseen el control de los alumnos que están realizando las prácticas docentes y los tutores.			
54	La entidad posee confeccionado el Plan de Actividades de Formación Vocacional y Orientación Profesional.			
55	La entidad tiene constituido Círculos de Interés.			
56	La entidad tiene elaborado el Convenio de colaboración bilateral firmada, entre el Centro de educación técnica y profesional y la empresa, en el territorio.			
	Instructores utilizados en la Formación y Desarrollo.			
57	La entidad posee instructores para la capacitación y desarrollo de los trabajadores.			
58	Los instructores reciben el tratamiento laboral establecido.			
	Presupuesto de Capacitación			

59	La entidad cuenta con el presupuesto para asegurar el cumplimiento del PCD			
	Otros aspectos			
60	En la entidad existe asistencia técnica extranjera. Está elaborado y se cumple el PAC para el personal cubano que trabaja en dicha entidad.			
61	En la entidad están instalados los grupos electrógenos y los operadores están debidamente habilitados y certificados.			
62	La entidad efectúa los encuentros de valores con la calidad requerida.			
63	La entidad posee actualizado el Programa de Acciones de la Estimulación Moral.			
64	Existe un chequeo de éste programa.			
65	Cumplen con el sistema informativo instrumentado por el Departamento de **Capacitación.**			
66	La información tiene la objetividad y calidad requerida, y se utiliza para realizar valoraciones, proyecciones y recomendaciones de trabajo.			
	Organización Laboral			
67	¿Se encuentran en perfecto estado las tarjetas de SNC 2.25?			
68	¿La plantilla se encuentra cubierta al 100 %?			
69	¿Se identifican las necesidades de los trabajadores por cada área?			
70	¿Se encuentra confeccionado correctamente y actualizado el reglamento disciplinario?			
71	¿Existe estimulación a los trabajadores?			
72	¿Los trabajadores no se encuentran pasados en el sub-mayor de vacaciones?			
73	¿Se planea coordinadamente la administración de sueldos y salarios en las áreas de finanzas, servicios y otras relacionadas?			
74	¿Se hace una adecuada coordinación entre el departamento de recursos humanos y los restantes departamentos en cuanto a planeación detallada de las necesidades reales de la fuerza de trabajo?			
75	¿Se han diseñado programas de simplificación y distribución de cargas de trabajo?			
76	¿Se realizan los siguientes informes?:			
	a) Informe de necesidades y disponibilidad de la fuerza de trabajo.			
	b) Informe del análisis de rotación de empleados, de tiempo perdido y ausentismo.			
	c) Informe de los datos de eficiencia de los empleados.			
77	¿Se considera que existe un sistema de control interno adecuado para la administración de los recursos humanos?			
	TOTALES			

Anexo-3

Anexo n.3

Criterio de Expertos -MÉTODO DELPHI-Encuesta

	Encuesta a Expertos sobre la Guía propuesta para el Policlínico Aracelio Rodríguez Castellón de Cumanayagua
1	¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?
2	¿Se evalúa la razonabilidad de la información que ésta brinda, así como su eficacia en la toma de decisiones?
3	¿Usa la dirección de la entidad la comunicación útil de los grupos informales para aumentar la efectividad de la organizacional?
4	¿Permite el ambiente de trabajo de la organización, trabajar en equipos bajo la dirección y control de los líderes del grupo?
5	¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?
6	¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medidles y por escrito?
7	¿En cuanto a capacitación se analiza el conocimiento del personal, preparación continúa?
8	¿Permite la estructura organizacional informal resolver los problemas de la organización?
9	¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los planes, estrategias, políticas y normas y procedimientos?:
10	¿Están integradas las estrategias con los objetivos, planes, políticas y las normas y procedimientos?:
11	¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese los objetivos generales y específicos?
12	¿Dispone la entidad de objetivos definidos?
13	¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?
14	¿Tienen en cuenta los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados?
15	¿Se llevan a cabo revisiones periódicas?
16	¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales?
17	¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo?
18	¿Se tienen en cuenta los criterios de los trabajadores subordinados?
19	¿Se conoce la descripción del área de Recursos Humanos?
20	¿Se analiza la estructura y líneas de responsabilidad y de autoridad, mantenimiento de registro de personal, negociación de contratos, coordinación con los restantes departamentos en cuanto a planeación detallada de las necesidades reales?
21	¿Se evalúa el funcionamiento de los ejecutivos, dirección en base a los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones?
22	¿Se integran armónicamente con los objetivos de la entidad, estrategias, políticas y normas y procedimientos? :
23	¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?
24	¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?

25	¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?
26	¿Se analiza la funcionabilidad, completamiento de la estructura contable?
27	¿Trabaja el área de Economía para proveer a la organización de fondos suficientes y a tiempo?
28	¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?
29	¿Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada?
30	¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya formulación, defunción, educación, aceptación, aplicación e interpretación y control?:

ANEXO N. 4 DELPHI – PROSESO DE SELECCIÓN DE LOS EXPERTOS

FUENTE DE ARGUMENTACION	(Alto)	(Medio)	(Bajo)
Yordanka Castillo Peralta	A	M	B
Análisis teóricos realizados por usted		x	
Experiencia adquirida en el área de Recursos Humanos en salud	x		
Trabajos de autores nacionales		x	
Trabajos de autores en el extranjero		x	
Su conocimiento del estado actual del problema en el extranjero		x	
Intuición	x		

FUENTE DE ARGUMENTACION	(Alto)	(Medio)	(Bajo)
Yamile González Hernández	A	M	B
Intuición	x		
Análisis teóricos realizados por usted		x	
Experiencia adquirida en el área de Recursos Humanos en salud	x		
Trabajos de autores nacionales		x	
Trabajos de autores en el extranjero		x	
Su conocimiento del estado actual del problema en el extranjero		x	

FUENTE DE ARGUMENTACION	(Alto)	(Medio)	(Bajo)
Mayelin Ojeda Rodriguez	A	M	B
Análisis teóricos realizados por usted	x		
Experiencia adquirida en el área de Recursos Humanos en salud	x		
Trabajos de autores nacionales		x	
Trabajos de autores en el extranjero		x	
Su conocimiento del estado actual del problema en el extranjero		x	
Intuición	x		

COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO

ANEXO N.5

TABLA PATRÓN PARA CALCULAR EL COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN Y PODER

MAYELIN OJEDA RODRIGUEZ										1	
YORDANKA CASTILLO PERALTA										1	
Total									**1**	**2**	

CALCULAR EL NIVEL DE COMPETENCIA DE LOS EXPERTOS

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia adquirida en el área de Recursos Humanos en salud	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado actual del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Intuición	0.05	0.05	0.05
TOTAL	1	0.8	0.5

Anexo n.6

VALORACION DELPHI APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CRITERIOS DE EXPERTOS (TÉCNICA DE DELPHY) PARA VALIDACIONES DE INVESTIGACIONES

CANTIDAD DE EXPERTOS:	**3**
CANTIDAD DE PREDUNTAS :	**30**
CANTIDAD DE CATEGORÍAS:	**5**

MATRIZ DE **FRECUENCIAS ABSOLUTAS** QUE CORRESPONDEN A CADA INDICADOR EN CADA CATEGORÍA

Preguntas	RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS FORMULADAS A LOS EXPERTOS					
1	1	1	1	0	0	3
2	0	1	1	0	1	3
3	1	1	1	0	0	3
4	1	2	0	0	0	3
5	2	1	0	0	0	3
6	1	1	0	1	0	3
7	0	3	0	0	0	3
8	1	0	1	0	1	3
9	0	1	0	0	2	3
10	1	1	1	0	0	3
11	0	1	1	0	1	3
12	3	0	0	0	0	3
13	1	1	1	0	0	3
14	1	0	1	0	1	3
15	0	0	3	0	0	3
16	1	1	0	1	0	3
17	0	3	0	0	0	3
18	0	0	3	0	0	3
19	3	0	0	0	0	3
20	0	3	0	0	0	3
21	1	1	1	0	0	3
22	0	0	3	0	0	3
23	1	1	1	0	0	3
24	1	0	1	0	1	3

25	**1**	**0**	**2**	**0**	**0**	**3**
26	**0**	**1**	**1**	**0**	**1**	**3**
27	**1**	**1**	**0**	**0**	**1**	**3**
28	**0**	**1**	**1**	**0**	**1**	**3**
29	**1**	**1**	**0**	**1**	**0**	**3**
30	**1**	**1**	**1**	**0**	**0**	**3**
	24	**28**	**25**	**3**		**90**

Anexo N. 7

RESUMEN	
CANTIDAD DE EXPERTOS CON COMPETENCIA ALTA	**3**
CANTIDAD DE EXPERTOS CON COMPETENCIA MEDIA	**0**
CANTIDAD DE EXPERTOS CON COMPETENCIA BAJA	**0**

EL Tamaño de la Muestra para Datos Cualitativos pudiera obtenerse:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq}$$

donde la
que:

n: tamaño de muestra,

N: tamaño de la población o universo,

a: nivel de significación (0.01, 0.05, 0.1),

Z: valor de la tabla para un nivel de confianza (1-a)%. ($Z_{(1\text{-a})}$)

d: precisión o error (0.01± *d* ±0.15),

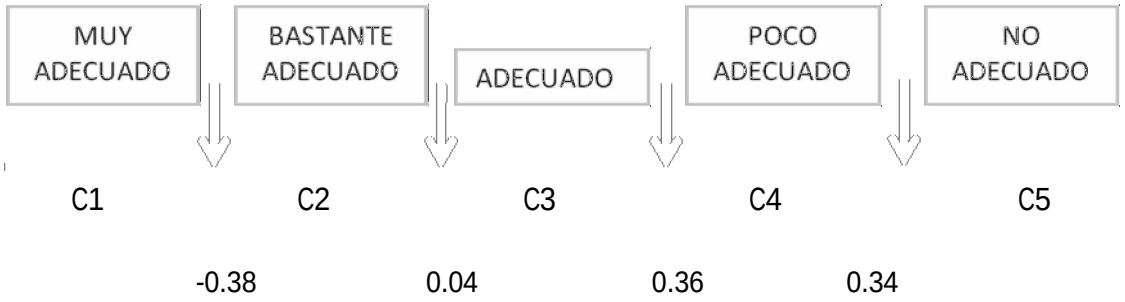
p y q: proporciones; si no se conoce *p* se toman los valores máximos *p*= *q*=0,5

EXPERTO No.	COEFICIENTES				FUENTES DE ARGUMENTACIÓN SOLO VALORES 1,2,3, SEGÚN ALTO MEDIO O BAJO					
	KC	KA	K	COMPETENCIA	F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	0.9	1.02	0.96	COMPETENCIA ALTA	0.2	0.16	0.1	0.2	0.16	0.2
2	1	0.98	0.99	COMPETENCIA ALTA	0.16	0.16	0.2	0.2	0.16	0.1
3	0.8	0.82	0.81	COMPETENCIA ALTA	0.2	0.16	0.1	0.1	0.1	0.16

Kc: Es el Coeficiente del Conocimiento o Información que tiene el Experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio Experto. Sobre una Escala de 0 al 10 y multiplicándolo por 0,1 (Dividiendo por 10).

Ka: Es el Coeficiente de Argumentación o Fundamentación de los Criterios del Experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados

C1	MUY ADECUADO
C2	BASTANTE ADECUADO
C3	ADECUADO
C4	POCO ADECUADO
C5	NO ADECUADO



Anexo n. 8

MATRIZ DE **FRECUENCIAS ABSOLUTAS ACUMULADAS** NECESARIA PARA OBTENER ESTAS FRECUENCIAS RELATIVAS ACUMULADAS Y PODER UTILIZAR LA DISTRIBUCIÓN NORMAL

Preguntas	RESPUESTAS A CADA UNA DE LAS PREGUNTAS FORMULADAS A LOS EXPERTOS				
1	1	2	3	3	3
2	0	1	2	2	3
3	1	2	3	3	3
4	1	3	3	3	3
5	2	3	3	3	3
6	1	2	2	3	3
7	0	3	3	3	3
8	1	1	2	2	3
9	0	1	1	1	3
10	1	2	3	3	3
11	0	1	2	2	3
12	3	3	3	3	3
13	1	2	3	3	3
14	1	1	2	2	3
15	0	0	3	3	3
16	1	2	2	3	3
17	0	3	3	3	3
18	0	0	3	3	3
19	3	3	3	3	3
20	0	3	3	3	3

21	**1**	**2**	**3**	**3**	**3**
22	**0**	**0**	**3**	**3**	**3**
23	**1**	**2**	**3**	**3**	**3**
24	**1**	**1**	**2**	**2**	**3**
25	**1**	**1**	**3**	**3**	**3**
26	**0**	**1**	**2**	**2**	**3**
27	**1**	**2**	**2**	**2**	**3**
28	**0**	**1**	**2**	**2**	**3**
29	**1**	**2**	**2**	**3**	**3**
30	**1**	**2**	**3**	**3**	**3**

Anexo n.9

MATRIZ DE **FRECUENCIAS RELATIVAS ACUMULADAS** QUE REPRESENTAN LA MEDIDA EMPÍRICA DE LA PROBABILIDAD QUE CADA PREGUNTA SEA SITUADO EN ESA CATEGORÍA

Preguntas	RESPUESTAS A CADA UNA DE LAS PREGUNTAS FORMULADAS A LOS EXPERTOS				
1	0.33	0.67	1.00	1.00	1.00
2	0.00	0.33	0.67	0.67	1.00
3	0.33	0.67	1.00	1.00	1.00
4	0.33	1.00	1.00	1.00	1.00
5	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00
6	0.33	0.67	0.67	1.00	1.00
7	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
8	0.33	0.33	0.67	0.67	1.00
9	0.00	0.33	0.33	0.33	1.00
10	0.33	0.67	1.00	1.00	1.00
11	0.00	0.33	0.67	0.67	1.00
12	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
13	0.33	0.67	1.00	1.00	1.00
14	0.33	0.33	0.67	0.67	1.00
15	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00
16	0.33	0.67	0.67	1.00	1.00
17	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
18	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00
19	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
20	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
21	0.33	0.67	1.00	1.00	1.00

22	**0.00**	**0.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**
23	**0.33**	**0.67**	**1.00**	**1.00**	**1.00**
24	**0.33**	**0.33**	**0.67**	**0.67**	**1.00**
25	**0.33**	**0.33**	**1.00**	**1.00**	**1.00**
26	**0.00**	**0.33**	**0.67**	**0.67**	**1.00**
27	**0.33**	**0.67**	**0.67**	**0.67**	**1.00**
28	**0.00**	**0.33**	**0.67**	**0.67**	**1.00**
29	**0.33**	**0.67**	**0.67**	**1.00**	**1.00**
30	**0.33**	**0.67**	**1.00**	**1.00**	**1.00**

Anexo n.10

MATRIZ DE LA **DISTRIBUCIÓN NORMAL INVERSA ACUMULADAS** PARA OBTENER LOS PERCENTILES QUE CORRESPONDEN A LAS PROBABILIDADES CALCULADAS EN ESA DISTRIBUCIÓN NORMAL

Preguntas	RESPUESTAS A CADA PREGUNTA FORMULADA A LOS EXPERTOS				SUMA
1	-0.430727299	0.430727299			0
2		-0.430727299	0.430727299	0.430727299	0.4307273
3	-0.430727299	0.430727299			0
4	-0.430727299				-0.4307273
5	0.430727299				0.4307273
6	-0.430727299	0.430727299	0.430727299		0.4307273
7					0
8	-0.430727299	-0.430727299	0.430727299	0.430727299	-4.4409E-16
9		-0.430727299	-0.430727299	-0.430727299	-1.2921819
10	-0.430727299	0.430727299			0
11		-0.430727299	0.430727299	0.430727299	0.4307273
12					0
13	-0.430727299	0.430727299			0
14	-0.430727299	-0.430727299	0.430727299	0.430727299	-4.4409E-16
15					0
16	-0.430727299	0.430727299	0.430727299		0.4307273
17					0
18					0
19					0
20					0

21	**-0.430727299**	**0.430727299**			**0**
22					**0**
23	**-0.430727299**	**0.430727299**			**0**
24	**-0.430727299**	**-0.430727299**	**0.430727299**	**0.430727299**	**-4.4409E-16**
25	**-0.430727299**	**-0.430727299**			**-0.8614546**
26		**-0.430727299**	**0.430727299**	**0.430727299**	**0.4307273**
27	**-0.430727299**	**0.430727299**	**0.430727299**	**0.430727299**	**0.8614546**
28		**-0.430727299**	**0.430727299**	**0.430727299**	**0.4307273**
29	**-0.430727299**	**0.430727299**	**0.430727299**		**0.4307273**
30	**-0.430727299**	**0.430727299**			**0**
SUMAS	**-6.460909489**	**0.861454599**	**4.307272993**	**3.015091095**	**1.7229092**

Anexo n.11

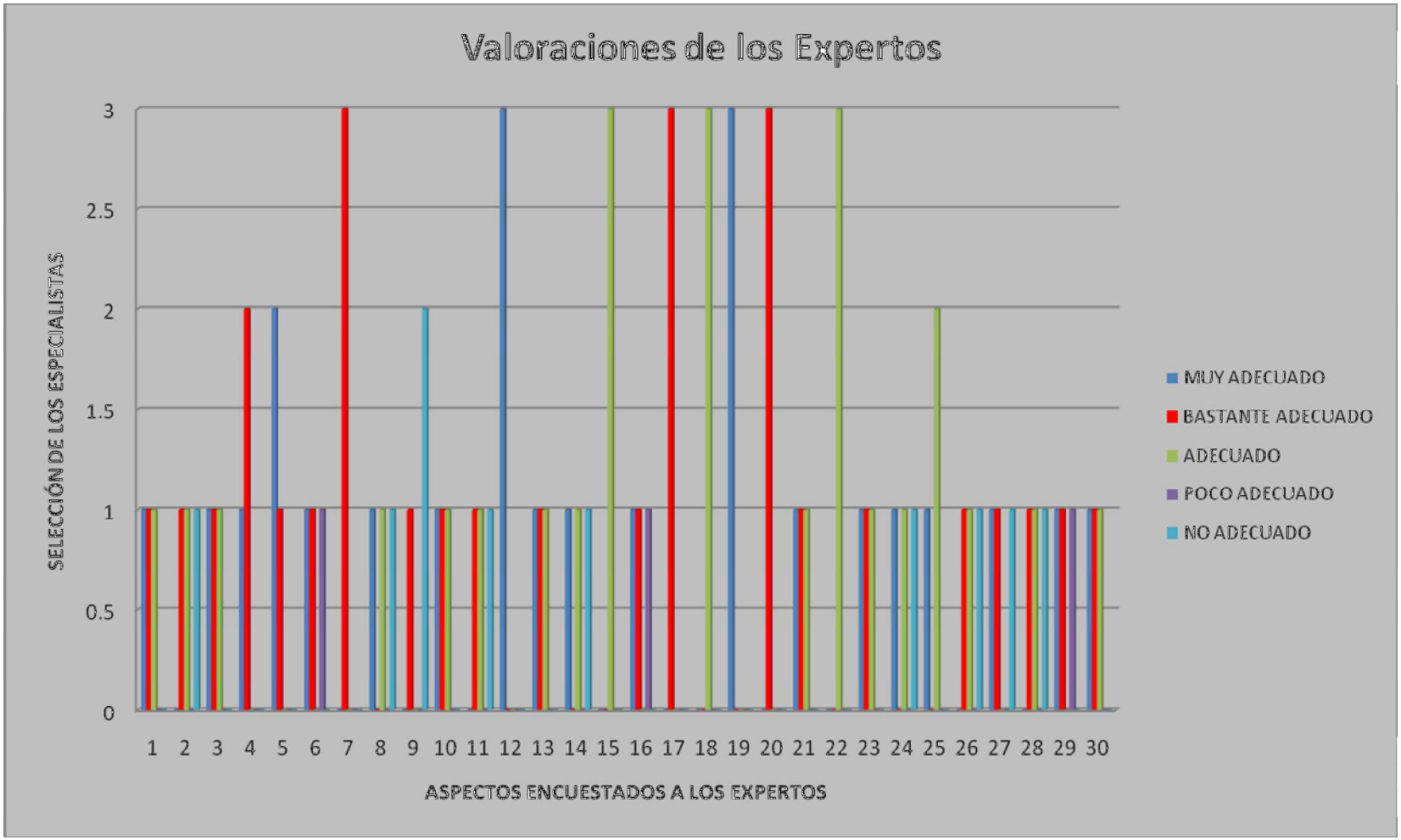
MATRIZ DE LA **DISTRIBUCIÓN NORMAL INVERSA ACUMULADAS** CON LOS PROMEDIOS PARA OBTENER LOS VALORES DE ESCALA Y UBICAR LOS CRITERIOS DE LOS EXPERTOS ATENDIENDO A LIMITES DE CATEGORIAS RESULTANTES DEL CALCULO

Preguntas	RESPUESTAS A CADA PREGUNTA FORMULADA A LOS EXPERTOS				SUMA	PROMEDIO	ESCALA N-P
1	-0.430727299	0.430727299			0	-1.11E-16	0.0114861
2		-0.430727299	0.430727299	0.430727299	0.4307273	0.1435758	-0.13209
3	-0.430727299	0.430727299			0	-1.11E-16	0.0114861
4	-0.430727299				-0.430727	-0.430727	0.4422134
5	0.430727299				0.4307273	0.4307273	-0.419241
6	-0.430727299	0.430727299	0.430727299		0.4307273	0.1435758	-0.13209
7					0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
8	-0.430727299	-0.430727299	0.430727299	0.430727299	-4.44E-16	-1.11E-16	0.0114861
9		-0.430727299	-0.430727299	-0.430727299	-1.292182	-0.430727	0.4422134
10	-0.430727299	0.430727299			0	-1.11E-16	0.0114861
11		-0.430727299	0.430727299	0.430727299	0.4307273	0.1435758	-0.13209
12					0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
13	-0.430727299	0.430727299			0	-1.11E-16	0.0114861
14	-0.430727299	-0.430727299	0.430727299	0.430727299	-4.44E-16	-1.11E-16	0.0114861
15					0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
16	-0.430727299	0.430727299	0.430727299		0.4307273	0.1435758	-0.13209
17					0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
18					0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
19					0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

20					0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
21	-0.430727299	0.430727299			0	-1.11E-16	0.0114861
22					0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
23	-0.430727299	0.430727299			0	-1.11E-16	0.0114861
24	-0.430727299	-0.430727299	0.430727299	0.430727299	-4.44E-16	-1.11E-16	0.0114861
25	-0.430727299	-0.430727299			-0.861455	-0.430727	0.4422134
26		-0.430727299	0.430727299	0.430727299	0.4307273	0.1435758	-0.13209
27	-0.430727299	0.430727299	0.430727299	0.430727299	0.8614546	0.2153636	-0.203878
28		-0.430727299	0.430727299	0.430727299	0.4307273	0.1435758	-0.13209
29	-0.430727299	0.430727299	0.430727299		0.4307273	0.1435758	-0.13209
30	-0.430727299	0.430727299			0	-1.11E-16	0.0114861
SUMAS	-6.46	0.86	4.31	3.02	1.72		
LIMITES	-0.38	0.04	0.36	0.34	0.36	#¡DIV/0!	
				N=	0.0114861		

ANEXO N.12

GRÁFICO DE LOS DATOS PRIMARIOS CAPTADOS DEL CRITERIO DE LOS EXPERTOS ANTE CADA PREGUNTA ENCUESTADA



Preguntas	TABLA FINAL RESUMEN DEL CONSENSO DE LOS EXPERTOS				
	MUY ADECUADO	BASTANTE ADECUADO	ADECUADO	POCO ADECUADO	NO ADECUADO
1		XXX			
2		XXX			
3		XXX			
4					XXX
5	XXX				
6		XXX			
7	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
8		XXX			
9					XXX
10		XXX			
11		XXX			
12	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
13		XXX			
14		XXX			
15	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
16		XXX			
17	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
18	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
19	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
20	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
21		XXX			

22	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**
23		**XXX**			
24		**XXX**			
25					**XXX**
26		**XXX**			
27		**XXX**			
28		**XXX**			
29		**XXX**			
30		**XXX**			
TOTAL	**9**	**26**	**8**	**8**	**11**