

UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**“Diseño de un Sistema de Control Interno para la
Gestión de los Recursos Humanos en el Gobierno
Municipal de Bella Flor, Tercera Sección de la
Provincia Nicolás Suárez”**

Proyecto de Grado para Optar al Título de Licenciado en Contaduría
Pública

POSTULANTE: Univ. Tania del Carmen ribera Villarroel

TUTOR: Lic. David F. Franco Pedraza

Cobija – Pando – Bolivia
2012

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA
GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL GOBIERNO
MUNICIPAL DE BELLA FLOR, TERCERA SECCION
DE LA PROVINCIA NICOLAS SUAREZ**

I N D I C E

CONTENIDO	PAGINAS
RESUMEN	1
CAPITULO I	
1.1.- INTRODUCCION	2
1.2.- EXPLICACION GENERAL DEL TEMA	5
1.3.- JUSTIFICACION	8
1.4.- DELIMITACION Y ALCANCE	9
1.5.- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	9
1.6.- OBJETIVOS	15
1.7.- PREGUNTAS A RESPONDER MEDIANTE LA INVESTIGACION	15
CAPITULO II	
2.- MARCO TEORICO	17
2.1.- GESTION	17
2.1.1.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION	18
2.1.2.- AREAS FUNCIONALES DE LA ADMINISTRACION	18
2.2.- PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL	19
2.3.- CONTROL	20
2.3.1.- BASES DEL CONTROL	20
2.3.2.- PRINCIPIOS DEL CONTROL	21
2.3.3.- TECNICAS DE CONTROL	22
2.3.4.- CONTROL DE RECURSOS HUMANOS	25
2.3.5.- RETROALIMENTACION	25
2.4.- RECURSOS HUMANOS	26
2.4.1.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	27
2.4.2.- OBJETIVOS Y FUNCIONES DELA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	28
2.4.3.- LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO UN PROCESO	29

2.4.4.- AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	30
---------------------------------------	----

CAPITULO III

3.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	31
3.1.- TIPO DE INVESTIGACION	31
3.2.- NIVEL DE INVESTIGACION	31
3.3.- METODOS DE LA INVESTIGACION	31
3.4.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION	32
3.5.- TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS	32
3.5.- INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS	32
3.6.- POBLACION Y MUESTRA	33
3.7.- DETERMINACION DE LA MUESTRA	33

CAPITULO IV

4.- DESARROLLO DEL CUERPO DEL PROYECTO DE GRADO	35
4.1.- NORMAS PARA USO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS	38
4.1.1.- RECURSOS HUMANOS	39
4.1.1.1.-Reclutamiento	40
4.1.1.2.-Selección de Personal	43
4.1.1.3.-Inducción	46
4.1.1.4.-Capacitación	48
4.1.1.5.-Evaluación	49
4.1.1.6.-Ética del Servidor Público	51
4.1.1.7.-Control de Asistencia	51
4.1.1.8.-Rotación de Puestos	53
4.2.- ESTABLECIMIENTO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA	54
4.3.- INGRESO A LA CARRERA ADMINISTRATIVA	55
4.4.- AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	59

CAPITULO V

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
5.1.- CONCLUSIONES	61
5.2.- RECOMENDACIONES	62

CAPITULO IV

6.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	63
--------------------------------	----

DEDICATORIA

A Mis queridos Padres:

**Sergio Ribera Duran y Olga
Villarroel de Ribera** †

A querido hermano:

Caril Ribera Villarroel

Quienes con cariño, perseverancia y sacrificio supieron a acompañarme a lo largo de mi vida y mis estudios profesionales.

AGRADECIMIENTOS

- *A Dios todo poderoso por haberme iluminado para realizar el siguiente trabajo de investigación el cual es de gran ayuda para mi vida profesional.*
- *A mis queridos Padres por su constante aliento, apoyo moral y cariño.*
- *A querido hermano: **Caril Ribera Villarroel**, Por su incesante ayuda e incentivo, por brindarme su amor incondicional puro y verdadero, por haber depositado su total y entera confianza.*
- *A mis sobrinos: **Ruddy y Carol**, por su apoyo en todo momento de mi formación profesional.*
- *A mi Tutor, Lic. David F. Franco Pedraza, por los consejos y acertadas sugerencias brindadas.*
- *A los Señores Docentes de la Universidad Amazónica de Pando, quienes hicieron posible mi formación académica.*
- *A mis compañeros universitarios, por los años de estudio compartidos.*

RESUMEN

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todos los municipios de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: Un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que esta sea más flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas.

Es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real.

CAPITULO I

1.1.- INTRODUCCIÓN

El Municipio de Bella Flor Tercera Sección de la Provincia Nicolás Suarez, Circunscripción 67, con una Categoría Poblacional de tipo A, que políticamente logro integrar la Mancomunidad Tahuamanu del cual fue creada mediante Ley del 24/09/1938, cuenta con 2 Cantones y 11 OTBs con una Superficie de 5,366 Km² y su Aniversario es el 13 de Diciembre.

De acuerdo al INE el Municipio de Bella Flor cuenta con una Población de 2,305 donde 1,276 Hombres y 879 Mujeres con una Densidad Poblacional de 0.40 Hab/Km², donde los idiomas cotidianos son el Castellano (71%), Quechua (2%) y Aymara (2%). La actividad económica principal es la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y servicios de hogares privados, las estrategias productivas son la castaña, laca, gomas, resinas, gomorresinas y bálsamos naturales, cultivo de frutas de pepita sin especificar y la pesca fluvial.

De ahí a nuestra actualidad el Gobierno Municipal de Bella Flor ha logrado un significativo objetivo que es la autonomía financiera y de gestión, el cual le permite adquirir equipos, maquinarias, vehículos, muebles y enceres, etc. Pero también se tiene la libertad de contratar el recurso más importante de una institución el cual es el recurso humano que durante muchos años se viene luchando para lograr su eficacia, como es una institución pública se debe a una sigla política que es la limitante principal para adquirir recursos humanos de calidad.

Pese a que promulgaron leyes, decretos, etc., para realizar un control estricto al personal de las instituciones públicas, donde se ha obligado a estas crear, adquirir o contratar la manera más eficiente de controlar al personal el cual son los sistemas de control de recursos humanos. El control ha sido definido bajo dos grandes

perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posterior de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

Dentro de la cultura administrativa moderna el control consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la institución. Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas. Una combinación adecuada de índices cuantitativos y cualitativos permite la evaluación de las políticas y actividades de Recursos Humanos que conlleven al mejoramiento sistemático de su sistema de gestión y por consiguiente el incremento de la competitividad de la organización.

El rendimiento real rara vez concuerda exactamente con los estándares o planes. Una cierta cantidad de variación ocurrirá normalmente como resultado de la casualidad. Por lo tanto, el administrador debe establecer los límites relacionados con el grado aceptado de desviación del estándar. En otras palabras ¿cuánta variación del estándar se tolera?. La forma en que el administrador establece las tolerancias del control depende de la meta.

Frecuentemente el administrador debe hacer juicios subjetivos cuando el sistema o factor que se supervisa está fuera de control, si la actividad que se supervisa se presta a una medida numérica se pueden usar técnicas de control estadístico. En cualquier caso, un elemento que influye en la cantidad de desviación aceptable es el riesgo de estar fuera de control y darse cuenta. En general mientras menor sea el riesgo más amplias serán las tolerancias.

Desde que las fuerzas productivas comenzaron su desarrollo y con ello la producción, se hizo cada vez más necesario el control de los diferentes procesos que se desarrollan en el ciclo productivo de una institución así como de los recursos que esta maneja tanto materiales como financiero y otro muy importante y que en los últimos tiempos se define como el principal recurso de una organización representado por el recurso humano, es así que se necesita de una serie de disposiciones que en armonía con las principales normas contables y administrativas contribuyan al desarrollo de las instituciones públicas en Bolivia se han dispuesto diferentes normas al respecto.

Un sistema de Control Interno deberá ser planeado y nunca será consecuencia de la casualidad, es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas, etc.; en fin debe, coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; previniendo

y dificultando operaciones no autorizadas, errores y fraudes". El propósito del Control Interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización".

La clave, será estudiar el Control Interno actual, proyectar el futuro por el desarrollo de las operaciones sobre la base de la identificación de sus procesos, evaluación, y ejecución de planes de mejoramiento continuos e implementación de sistemas informáticos de control acorde a la estructura empresarial, implementación de principios éticos que redunden en el beneficio común, reduciendo sus gastos innecesarios, captando mayor inversión, disminuyendo los riesgos de demanda legales, mejorando su reputación ante clientes, inversionistas animados a seguir reinvertiendo, y obteniendo rentabilidad, eficiencias y efectividad por cada unidad marginar de recursos invertido.

Normas de Control Interno para el área de Recursos Humanos, se refieren a los mecanismos que se aplicarán para la correcta administración de los recursos humanos, con el fin de lograr eficiencia y productividad en el desempeño de las funciones encomendadas al personal; las políticas de control interno, deben estar enfocadas a la selección, inducción, capacitación, rotación y promoción, sanciones, evaluaciones.

En breves palabras diremos que en el Control Interno, la máxima autoridad de cada entidad y organismo, con la asesoría de su unidad de auditoría interna, establece los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones.

1.2.- EXPLICACIÓN GENERAL DEL TEMA

La comprensión del Control Interno puede así ayudar a cualquier entidad pública a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía,

indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

En Bolivia se ha institucionalizado la aplicación del control interno en las entidades y organismos del Estado mediante la Ley 1178 de 1990, esta ley establece los objetivos que busca la administración que se cumplan en aras del bienestar común buscando una adecuada gestión y control ciudadano conforme a las características estudiadas y analizadas en el informe COSO para su adecuado diseño, interpretación, implementación y evaluación; ley de gran trascendencia para el cumplimiento de objetivos públicos en el desarrollo de las actividades propias de cada entidad, así como también facilita el accionar de los organismos de control del estado como la Contraloría General de la Nación en sus procesos de evaluación, recientemente la Contraloría General de la Nación en la Resolución 196 de julio 23/01 se pronuncio sobre el Diseño y Operación del Control Interno para las entidades públicas especificando que este debe garantizar la supervisión permanente y continua de los procesos y operaciones esta Resolución modifica la No 373 de 1999 y es el resultado de un estudio adelantado por la entidad que demuestra como los Sistemas de Control Interno siguen siendo débiles en el sector público.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No 7 sobre Revisoría Fiscal también adopta el nuevo concepto y modelo del Control Interno, ayudando de esta forma a su divulgación y aplicación, conceptos que como fuente de información ayudan a complementar el trabajo del auditor y el revisor fiscal en el cumplimiento de las expectativas de un asesoramiento empresarial oportuno y preventivo que son indispensables para las compañías, mas hoy en día debido a las condiciones cambiantes del mercado a las cuales se pueden ver enfrentadas.

Aunque la tecnología y la información representan un gran factor para el desarrollo empresarial existen muchas compañías en las cuales estos nuevos enfoques de control y administración son desconocidos totalmente, ya sea por motivos de cultura

gerencial y contable o por falta de formación técnica profesional de sus dueños o administradores lo que deja al país rezagado frente a la competitividad mundial que se exige permanentemente.

Siendo el Contador Público un gran participante en la administración de las compañías como asesor o consultor, es este profesional que debe adquirir el compromiso de apegarse al desarrollo institucional con la implementación de nuevos conceptos, concepto como el de Control Interno moderno que sería de gran utilidad en la consecución de objetivos y metas institucionales sobretodo de los Municipios que son los más urgidos de una adecuada asesoría operativa, financiera y normativa, categorías que reúne en su estructura conceptual y aplicativa del Control Interno.

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos y el área funcional asociado a ello como parte de la estructura organizativa de las entidades juega un papel imprescindible en el proceso de aplicación de las herramientas de gestión; tales como de calidad y control interno.

La nueva disposición centra su aplicación en la necesaria interrelación con el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y las normas de calidad ya que en todo caso, los objetivos perseguidos por dichos instrumentos deben propender a un efectivo liderazgo, el autocontrol; así como, la responsabilidad y autoridad del colectivo laboral.

Este proceso reconocido y documentado en el denominado informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión) y en las normas de calidad ISO 9000, ha suscitado el interés de los directivos y expertos en combinar las metodologías y conceptos a todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas, con la finalidad de lograr una mayor alineación e integralidad en su aplicación.

El desarrollo de sistemas integrados de gestión se ha venido estudiando por los diferentes organismos y especialistas de acuerdo con los diversos enfoques pero aún sin un estudio multidisciplinario que permita mayor homogeneidad en las normas y procedimientos.

La visión del Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos, alineado e integrado al Control Interno es una particularidad que debe ser objeto de atención, dado que este puede determinar o no el cumplimiento de los propósitos de cada subsistema, por ello la presente ponencia presenta un estudio y aproximación de alineación e integración con los vínculos y enlaces de los sistemas de gestión de calidad, control interno y recursos humanos; así como, se plantean recomendaciones para el desarrollo y mejoramiento de sistemas integrados de gestión.

1.3.- JUSTIFICACIÓN

Como los medios de regulación utilizados por un individuo o institución, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las instituciones públicas: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.

Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

Por lo tanto la importancia que tiene la evaluación de un sistema de control es el de detectar fallas del cual son posibles de corregir a su tiempo determinado, aplicando así la eficiencia en el control de los recursos humanos.

1.4.- DELIMITACIÓN Y ALCANCE

DELIMITACIÓN ESPACIAL

Esta investigación ha comprendido al Gobierno Municipal Autónomo de Bella Flor, por la aplicación de medidas control interno de las distintas actividades administrativas, financieras, contables, legales y la relación con los recursos humanos y el control interno de la municipalidad.

DELIMITACIÓN TEMPORAL

Esta investigación comprende el pasado, presente y futuro del Gobierno Municipal Autónomo de Bella Flor: Del pasado y del presente se obtiene la normatividad y la forma como se vienen gestionando y controlando los recursos humanos en esta entidad. Básicamente el trabajo estará orientado al futuro.

1.5.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En el Gobierno Municipal de Bella Flor recientemente viene implementando medidas de Control de Recursos Humanos en esta gestión tras gestión, siempre tomando en cuenta que se debe a una sigla política es ahí que el personal de esta institución mal interpreta a qué medida se lo debe controlar en su asistencia como también en su desempeño laboral.

Ahora en la actualidad el Gobierno Municipal de Bella Flor ha implementado un sistema de control que se remonta simplemente al control de horarios de ingresos y

salidas en libro con sus respectivas firmas o rubricas, que a comparación con otras instituciones este sistema estaría demasiado rezagado dado al avance tecnológico nacional e internacional.

Se quiere hacer notar que un sistema de control no es solamente el marcado de tarjetas de ingreso y salida, sino es algo integral que compone de puntualidad en la asistencia al puesto de trabajo, evaluación del desempeño laboral, procesos de seguimiento de resultados, capacitaciones, autoevaluación, eficiencia y eficacia de gestión, dadas las condiciones de trabajo aceptable para cada puesto del Gobierno Municipal, por lo tanto el encargado de personal solamente se centra en el descuento por atrasos, faltas y no marcado de tarjetas, el cual deja una tremenda falla en un Sistema de Control de Recursos Humanos.

En el Gobierno Municipal de Bella Flor se tiene marcadas fallas o falencias en su actual sistema de registro y control como ser:

- El sistema de registro técnicamente no existe en el Gobierno Municipal de Bella Flor, dado a que no se siguen pasos para registrar una persona que accede a un cargo.
- La persona cuando accede a un cargo en el Gobierno Municipal de Bella Flor se limita únicamente a dejar una hoja de vida o solamente una fotocopia de carnet de identidad y recursos humanos lo ingresa en la planilla del mes siguiente.
- Inadecuado manejo del libro de firmas de ingresos y salidas anteriormente citadas, donde cualquier persona puede utilizarlas sin control alguno, inclusive existen funcionarios que firman más de tres veces en diferentes espacios del libro (por amistad).

- No se aplican ningún método de evaluación del desempeño ya que este es parte del sistema de control según las Normas Básicas de Administración de Personal (NB-SAP), como también las capacitaciones continuas que deberían darse en el caso del personal técnico administrativo no se llevan cabo en su totalidad.
- Como se había mencionado anteriormente el Sistema de Registro y Control del Gobierno Municipal de Bella Flor controla solamente ingresos, salidas, faltas y atrasos de manera subjetiva (a criterio del jefe de personal de turno).

El control se considera la última etapa del proceso administrativo, aunque normalmente la planeación y el control están relacionados; incluso, algunos autores consideran que el control es parte de la planeación. Existe cierta controversia en cuanto al control ó supervisión, pero hay que tomar en consideración que la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posteriormente a ésta. El control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado, lo anterior, normalmente se realiza al final de un periodo previamente establecido, esto se hace para determinar si se alcanzaron, se igualaron ó fueron superados de acuerdo a lo esperado.

Como el control constituye en la cuarta y última etapa del proceso administrativo. Este tiende a asegurar que las cosas se hagan de acuerdo con las expectativas o conforme fue planeado, organizado y dirigido, señalando las fallas y errores con el fin de repararlos y evitar que se repitan.

Para el Gobierno Municipal de Bella Flor, iniciaremos con lo siguiente:

Establecimiento de Estándares: Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los

resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la institución o Unidad Administrativa en términos tales que el logro real de los deberes asignados pueda medirse contra ellos.

Los estándares pueden ser físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en términos monetarios como costos, ingresos o inversiones; u otros términos de medición.

Medición de resultados: Si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.

Corrección: Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.

Retroalimentación: Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

- Cantidad
- Tiempo
- Costo
- Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo.

El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante. A través del factor tiempo se controlan las fechas programadas. El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. La calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un cierto producto o ciertas funciones de la institución.

CONTROLES UTILIZADOS CON MÁS FRECUENCIA EN LOS FACTORES DEL CONTROL

CANTIDAD	TIEMPO	COSTO	CALIDAD
Presupuestos	Estudios de tiempos	Presupuestos	Evaluación de la actuación
Estimaciones	Fechas límite	Costo por metro cuadrado	Pruebas psicológicas
Productos terminados	Programas	Costos estándar	Inspecciones visuales
Unidades vendidas	Tiempo - máquina	Pronósticos	Coefficientes
Unidades rechazadas	Medición del trabajo	Contabilidad	Rendimiento del personal
Inventarios de personal	Procedimientos	Productividad	Informes
Medición del trabajo	Estándares	Rendimiento s/inversión	Procedimientos
Pronósticos			Estándares
Control de inventarios			Calificación de méritos

Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro. Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la institución.

Se va a evaluar si existen los tipos de control requeridos por la norma como también que tipo de control interno se tiene en el Gobierno Municipal de Bella Flor, principalmente los que a continuación se detallan:

Control preliminar. Este control tiene lugar antes de principiar operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. La consistencia en el uso de las políticas y procedimientos es promovida por los esfuerzos del control.

Control concurrente. Este control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran.

Control de retroalimentación. Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores, para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

1.6.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Control Interno para efectivizar la gestión de los recursos humanos en el Gobierno Municipal de Bella Flor

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar los componentes del sistema de control interno para facilitar la eficiencia en la gestión de los recursos humanos.
- Señalar la forma que el control previo, simultáneo y posterior efectivos pueden facilitar la mejora continua municipal.
- Definir los lineamientos para la evaluación y retroalimentación del sistema de control interno de tal forma que facilite la optimización de los recursos humanos en el Gobierno Municipal de Bella Flor.

1.7.- PREGUNTAS A RESPONDER MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cómo Diseñar y operativizar el Sistema de Control Interno para que pueda facilitar la gestión de los recursos humanos del Gobierno Municipal Autónomo de Bella Flor?

PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. ¿De qué modo la sinergia de componentes del Sistema de Control Interno puede facilitar la eficiencia de los recursos humanos en el ámbito municipal?

2. ¿De qué forma el control previo, simultáneo y posterior efectivos pueden facilitar la mejora continua de los recursos humanos?

3. ¿Cómo la evaluación y retroalimentación del sistema de control interno puede facilitar la optimización de los recursos humanos?

CAPITULO II

II.- MARCO TEÓRICO

Un Sistema Integrado de Gestión requiere del cumplimiento de los requisitos exigidos en las normativas establecidas para los diferentes sistemas de gestión que lo amparan; así como, de la dirección del sistema, la organización, la supervisión, el control de la documentación y registros; las acciones correctivas y preventivas, las auditorías internas, la planificación, implantación y las medidas de análisis y mejora.

La base normativa fundamental que define los requisitos para la aplicación de sistemas de gestión son los siguientes:

- a) Bases generales del perfeccionamiento institucional.
- b) Proyección estratégica enfocada en valores.
- c) Planificación estratégica.
- d) Definiciones del Control Interno, el contenido de sus componentes y sus normas.
Contraloría General de la Nación.
- e) Plan de prevención de los riesgos.

2.1 GESTION.-

Desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar metas que no hubiese podido lograr individualmente, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha ido confiando cada vez más en el esfuerzo del grupo, y como muchos de ellos han crecido de manera organizada, la tarea de los administradores ha aumentado su importancia. Esto es fácil de entender, que la tarea de un administrador es establecer

y conservar un medio ambiente en cual las personas, trabajando en grupos sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de metas colectivas.¹

2.1.1 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.-

Muchos académicos y administradores han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Al estudiar esta disciplina, resulta útil dividirla en cuatro funciones: **Planeación**, entendida como la percepción del futuro a fin de trazar un programa de acción que deberá realizarse, **Organización**, es decir la constitución del doble organismo material y humano de la empresa, **Dirección**, como el comando o la orientación para que el personal ejecute adecuadamente lo que fue planeado y organizado, y **Control**, que consiste en la verificación que todo ocurrió de acuerdo a lo planeado y conforme las órdenes impartidas. Alrededor de las cuales se puede organizar el conocimiento en que se fundamentan. Los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en consecuencia.²

2.1.2 AREAS FUNCIONALES DE LA ADMINISTRACION.-

Las áreas funcionales de la administración también consideradas como especialidades son las siguientes:

Finanzas (Administración Financieras)

Mercadotecnia (Administración de la Mercadotecnia o Marketing)

Recursos Humanos (Administración de Recursos Humanos)

Producción (Administración de la Producción y Operaciones)

¹Chiavenato, Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración” Cuarta edición, editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Santa fe de Bogotá – Colombia, 1988, Pag.35.

²Koontz, Harold – Weihrich, Heinz: “Administración una perspectiva global” Décima edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México S.A., México D.F., 1994Pag. 67.

Gerencia (Gestión)³

2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.-

Como todo proceso de planificación, la planificación estratégica institucional abarca las fases de elaboración o formulación del plan, ejecución, seguimiento (monitoreo y evaluación) y adaptación continua (retroalimentación) es un proceso de toma de decisiones en tanto conjunto de objetivos, acciones y tareas que involucran a los miembros de la entidad.

La especialidad de la planificación estratégica institucional de las entidades públicas esta expresada en tanto es un proceso que tiene un carácter:

Articulador, en la medida que permite la articulación; entre la planificación del desarrollo y la planificación a corto plazo de las entidades, estableciendo la concordancia entre los objetivos de desarrollo y los objetivos de gestión, a través de los objetivos estratégicos institucionales.

Entre la programación de mediano y largo plazo y la programación de operaciones; entre los procesos de inversión pública y la programación de operaciones.

Orientador, en tanto orienta; la toma de decisiones respecto a la definición de los objetivos institucionales y a la determinación de las políticas y estrategias para el logro de los mismos.

Ordenador, en tanto permite ordenar la gestión de la entidad pública a partir de los objetivos y políticas institucionales.

³Koontz Harold y O donnellCyril, “Curso de administración moderna”, Sexta edición, Editorial Mc Graw Hill de México S.A., México DF, 1980, Pag. 105.

Participativo, no es función exclusiva de la administración superior, sino de todos aquellos miembros de la organización que dentro de la entidad tienen cierto grado de responsabilidad. Debe comprometer a la mayoría de los miembros de la organización en procura de lograr la construcción de una comunidad de intereses en función de garantizar el logro de los objetivos propuestos.⁴

2.3 CONTROL.-

El control implica la medición de los acontecimientos contra las normas de los planes y la corrección de desviación para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo con lo planeado. Una vez que un plan se vuelve operacional, el control es necesario para medir el progreso, para poner de manifiesto las desviaciones posibles y para indicar la acción correctiva.⁵

2.3.1 BASES DEL CONTROL.-

Se podría comenzar definiendo qué es una base. Bastaría traer a nuestra memoria y fijarnos en la clase de geometría cuando nos explicaban que un triángulo está conformado por dos elementos principales: Base y altura. Para aquel entonces bastaba fijarnos en la parte inferior de la figura y darnos cuenta que sin aquella base ¿Sería acaso posible la estabilidad del triángulo? Asimismo funciona con el control organizacional y sus basamentos, podríamos decir que el control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

- ✓ Planear y organizar.
- ✓ Hacer.
- ✓ Evaluar.

⁴Besseyre des Horts, Charles-Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Madrid: Ed. Deusto, 1990, Pag. 222.

⁵Acle, T. A. Planificación estratégica y control total de calidad. México: Grijalbo. 1991, Pag. 22.

✓ Mejorar.⁶

2.3.2 PRINCIPIOS DEL CONTROL.-

Del carácter administrativo del control, es necesario distinguir las operaciones de control de la función de control. La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación; esta no-se podría dar sin el control, como ya se hizo notar. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control por lo mismo el control como función solo corresponde al administrador.

De los estándares, el control es imposible si no existen “estándares” de alguna manera prefijados y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado es lógico que, de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada.

Del carácter medial del control, aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: un control solo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

Del principio de excepción, el control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logra lo previsto más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado. Este importante principio tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario del cumplimiento de las previsiones y las desviaciones imposibles de evitar como lo excepcional; hacia estas desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención.⁷

⁶Acle, T. A., Obra Citada. México: Grijalbo. 1991, Pag. 35.

⁷Reyes, Ponce Agustín: “Administración Moderna” Segunda edición, editorial Limusa S.A. México DF. 1996, Pag. 326.

2.3.3 TÉCNICAS DE CONTROL.-

En el campo empresarial existen diversas técnicas sugeridas para efectuar el control y las más utilizadas son:

Control por excepción, técnica que concentra su atención solamente en las cuestiones con dificultades y problemas. Es decir lo normal no se reporta o queda en un segundo plano.

Esta técnica permite ganar tiempo y rapidez en la acción consecuente.

Control selectivo, denominado también estratégico o de puntos críticos. Se basa en la identificación de las causas (generalmente un numero pequeño), que concentran en mayor número de efectos. Esta técnica, permite también ahorrar tiempo e identificar con cierta facilidad lo más importante. En ella además, se puede incluir técnicas de control por excepción.

Control por área de responsabilidad, es una técnica que se sustenta en el principio de correspondencia entre la autoridad, los medios y la responsabilidad. Mide los resultados de la autoridad otorgada para poder exigir la consecuente responsabilidad.

Control interno, este tipo de técnica, se basa en el establecimiento de un conjunto de medidas a efecto de que el sistema de control sé auto verifique. Se lo desarrolla generalmente, con el fin de reducir al mínimo posibles errores, omisiones, malos usos de recursos y fraude.⁸

⁸Reyes, Ponce Agustín: Obra Citada, México DF. 1996, Pag. 342.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

- a) Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- b) Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- c) En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de categoría ocupacional que tengan.
- d) Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.
- e) Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.
- f) Requiere de rendir cuenta de actuación a todos los niveles.

Al definirse el Control Interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todos los sistemas, subsistemas y actividades inherentes a la gestión e integrados a los procesos básicos y funciones de la dirección. Tales acciones deben estar incorporadas (no añadidas) a toda la estructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar las iniciativas de calidad.⁹

En el Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno, los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con los principios básicos siguientes:

- a. Legalidad. Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas

⁹ Canteras Herrero, Javier. Del Control Externo a la Auditoría de Recursos Humanos. En la nueva Gestión de Recursos Humanos. Editora Gestión 2000. Barcelona. 1995. Pag. 105

de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones.

b. Objetividad. Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.

c. Probidad administrativa. Se relaciona con el acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando corresponda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.

d. División de funciones. Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.

e. Fijación de responsabilidades. Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.

f. Cargo y descargo. Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida.

g. Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se formaliza documentalmente la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.

h. Autocontrol. Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda,

elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.¹⁰

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión¹¹:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

2.3.4 CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.-

Es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de éste departamento.¹²

2.3.5 RETROALIMENTACIÓN.-

Es el proceso mediante el cual, la información que se obtiene en el control se ajusta al sistema administrativo con el paso del tiempo. Dependerá mucho de la calidad de la información que se obtenga para que la retroalimentación fluya de manera rápida.¹³

¹⁰ Velázquez, Reynaldo. Diseño y aplicación de un procedimiento para desarrollar auditorías de gestión de recursos humanos / Reynaldo Velázquez. -- La Habana; ISPJAE, 1996. Pag. 203

¹¹ COOPERS & LYBRAND, Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO), Ed. Díaz de Santos, (1997), España. Pag. 177

¹² Besseyre des Horts, Charles-Henri. Obra Citada, Madrid: Ed. Deusto, 1990, Pag. 253.

2.4 RECURSOS HUMANOS.-

En una sociedad que se basa en la información, los recursos humanos constituyen el factor esencial y se hace imprescindible no hablar conceptualmente de ellos.

Los Recursos Humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismos.

Además, constituyen un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc.

La Administración de Recursos Humanos es un área de estudio de mucha importancia en la que influyen varias disciplinas definidas como técnicas que se utilizan y se aplican en los ambientes internos y externos de los organismos empresariales públicos, privados y mixtos.

Cuando se contrata a un nuevo empleado o se reubica en un puesto diferente a uno antiguo, es necesario poner en acción una técnica que le permita conocer rápidamente todos los aspectos inherentes a la organización y al cargo que le corresponde desempeñar, para que pueda integrarse y adaptarse desde el primer día de empleo, esta técnica es conocida como la inducción de personal.

¹³Borroto, R; Salas, R.. El reto por la calidad y la pertinencia. La evaluación desde una visión cubana. Congreso Nacional de Educación. Habana 1998, Pag. 102.

Sin un sólido programa de inducción de personal, la productividad del empleado y la calidad de la vida laboral podrían llegar a sufrir dificultades serias y no llegar a alcanzar su potencial.¹⁴

2.4.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.-

Durante mucho tiempo, la Administración de Recursos Humanos fue conocida como el área de la administración que cuidaba exclusivamente de las admisiones, del pago y de las dimensiones de la mano de obra de las empresas.

Recientemente, el concepto de Administración de Recursos Humanos sufrió una enorme ampliación. La Administración de Recursos Humanos es en la actualidad el área de la administración que se ocupa de la selección, asignación, mantenimiento, desarrollo y armonización de todos los recursos humanos de la empresa.

Para que la Administración de los Recursos Humanos se ejecute de manera uniforme por los diversos encargados, debe existir un organismo capaz de: Establecer normas y criterios (políticas de personal) que sirvan de base para que los jefes administren a sus subordinados y ejecutar actividades especializadas en relación con el personal, para dar más libertad de acción a los jefes dentro de su propia área, como ejecutar servicios de reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluación de cargos y salarios, despidos, vacaciones, etc.

A una administración de Recursos Humanos que profese una filosofía activa, se le da la tarea de convertir a los recién llegados en elementos productivos y satisfechos.

¹⁴Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos / Keith Davis, William Werther. -- México: Ed. McGraw-Hill, 1991, Pag. 395.

El proceso de convertirse en empleado satisfecho y productivo es vital, tanto para la institución como para cada uno de sus integrantes. Las empresas o instituciones modernas consagran tiempo y esfuerzos considerables a la selección y la contratación de personal, ese hecho convierte al individuo en una inversión considerable desde su primer día de trabajo. A su vez, el nuevo empleado se hace preguntas como: ¿Podré efectuar el trabajo?. ¿Me aceptaran mis nuevos compañeros?. ¿Cómo me va a tratar mi supervisor?. Aunque estas preguntas son universales entre todos los nuevos empleados, disminuyen tanto la habilidad de aprender como el grado de satisfacción con la empresa o institución. Por eso es necesario que los nuevos empleados reciban una adecuada Inducción.¹⁵

2.4.2 OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.-

Sus principales objetivos son:

- ✓ Proporcionar a la empresa los recursos humanos más adecuados para su funcionamiento.
- ✓ Proporcionar a los empleados trabajo y ambiente adecuados.
- ✓ Proporcionar condiciones de perfecto ajuste entre los objetivos de las empresas y los objetivos de los empleados.

Para alcanzar esos objetivos, la administración de recursos humanos debe desempeñar las siguientes funciones principales:

- ✓ Proveer a la empresa de los recursos humanos necesarios, mediante el reclutamiento y selección de personal.

¹⁵Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México: Ed. Altos, 1990, Pag. 580.

- ✓ Mantener en la empresa los recursos humanos necesarios, por medio de la remuneración, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo.
- ✓ Desarrollar en la empresa el potencial de recursos humanos con base en la capacitación del personal.

Por eso es común la afirmación de que la administración de recursos humanos está preocupada básicamente por la calidad de vida dentro de las empresas. La calidad de vida representa el grado de satisfacción de cada persona en relación con el ambiente que la rodea dentro de su trabajo.¹⁶

2.4.3 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO UN PROCESO.-

La Administración de Recursos Humanos consta de subsistemas interdependientes y estos son:

- Subsistema de alimentación de recursos humanos, que incluye planeación de Recursos Humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.
- Subsistema de aplicación de recursos humanos, que implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del desempeño, movimiento de personal.
- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que comprende remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, controles de personal y relaciones laborales.

¹⁶Beer, Michael. Gestión de Recursos Humanos, España: Ed. Ministerio del Trabajo, 1990, Pag. 185.

- Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.

Subsistema de control de recursos humanos, que abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos y auditorías de recursos humanos.¹⁷

2.4.4 AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.-

En cualquier función que se desarrolla en una empresa existen ciertas deficiencias, es por ello que mediante la auditoría de recursos humanos se evalúan y analizan tales deficiencias, para recabar ésta información es necesario realizar entrevistas y cuestionarios.¹⁸

¹⁷Chiavenato, Idalberto, *Obra Citada*, México: Ed. Altos, 1990, Pag. 89.

¹⁸Canteras Herrero, Javier. *Del Control Externo a la Auditoría de Recursos Humanos. En la nueva Gestión de Recursos Humanos*. Editora Gestión 2000. Barcelona. 1995, Pag 77.

CAPITULO III

III.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo será del tipo aplicativo, en la medida que sea aplicado por las Municipalidades para fortalecer el Sistema de Control Interno y dar paso al logro de las metas y objetivos de este tipo de entidades.

3.2.- NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación a realizar será del nivel descriptivo-explicativo, por cuanto se describirá el sistema de control interno y luego se explicará como el facilitar la efectividad de municipalidades.

3.3.- MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

- 1) **Descriptivo.-** Para especificará todos los aspectos del Sistema de Control Interno y la efectividad del Gobierno Municipal en cuanto a personal se refiere.
- 2) **Inductivo.-** Para inferir la información de la muestra en la población y determinar las conclusiones que la investigación amerita. Se inferirá la información del Sistema de Control Interno en la efectividad del Gobierno Municipal.

3.4.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño es el plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información que se requiere en la investigación. El diseño que se aplicará será el No Experimental, Transeccional o transversal, Descriptivo, Correlacional-causal.

El diseño No Experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente las variables. En este diseño se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

3.5.- TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizarán en la investigación serán las siguientes:

Entrevistas.- Esta técnica se aplicará a las autoridades, Directores y jefes, con el fin de recabar información sobre la investigación.

Encuestas.- Se aplicará a los trabajadores eventuales, personal de planta y a contrato, con el fin de recabar información sobre la investigación.

Análisis documental.- Se utilizará esta técnica para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

3.5.- INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son los siguientes:

- 1) Guía de entrevista.- Este instrumento servirá como hoja de ruta para el desarrollo de la entrevista.
- 2) Cuestionario de encuesta.- Este instrumento se aplicará para llevar a cabo la encuesta.
- 3) Guía de análisis documental.- Este instrumento será de utilidad para anotar la información de normas, libros, revistas, Internet y otras fuentes.

3.6.- POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estará conformada por autoridades, funcionarios, trabajadores y entidades de control social del Gobierno Municipal Autónomo de Bella Flor.

3.7.- DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

TIPO DE MUESTREO APLICADO

El tipo de muestreo aplicado es el MUESTREO ESTRATIFICADO. Muestreo en el que la población se divide previamente en un número de sub-poblaciones o estratos, prefijado de antemano. Luego dentro de cada estrato se realiza un muestreo aleatorio simple para determinar la muestra correspondiente.

ESTRATIFICACION DE LA POBLACION

SUBPOBLACIONES O ESTRATOS	TOTAL
AUTORIDADES MUNICIPALES (Alcalde – Consejo)	06
DIRECTORES MUNICIPALES	02
ASESORES MUNICIPALES	02
TRABAJADORES MUNICIPALES	25
CONTROL SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD	02
TOTAL	37

Fuente: Elaboración propia.

APLICACIÓN DEL MUESTREO ALEATORIO SIMPLE A LOS ESTRATOS DE LA POBLACION.

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra correspondiente a las Autoridades de la Municipalidad (Alcalde y Consejo Municipal)

Para definir el tamaño de la muestra de los Funcionarios de la Municipalidad se ha aplicado la fórmula metodológica para poblaciones finitas:

$$n = \frac{p \cdot q \cdot Z^2 \cdot N}{EE^2 \cdot (N - 1) + p \cdot q \cdot Z^2}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
P y q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
Z	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$
N	El total de la población de autoridades de la Municipalidad: 5
EE	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.10 o menos. En este caso se ha tomado 0.09

CAPITULO IV

IV.- DESARROLLO DEL CUERPO DEL PROYECTO DE GRADO

De acuerdo a las normas del Sistema de Administración de Personal procederemos a instaurar instrumentos y herramientas para la evaluación al sistema de registro y control de los recursos humanos en el Gobierno Municipal de Bella Flor, con esto se creara un método que regule y operativize el funcionamiento del Sistema de registro y control de Personal en dicha institución, en el marco de lo dispuesto por la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, y Decreto Supremo N° 26115 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. Siempre tomando en cuenta el marco jurídico en el cual se desarrolla las actividades de las instituciones públicas, de esta manera podemos citar las siguientes:

- Constitución Política del Estado
- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales de 20 de julio de 1990.
- Ley N° 2027 del Estatuto del Funcionario Público y Decreto Supremo 25749 Reglamento al Estatuto del funcionario Público.
- Decreto Supremo 23318-A de 3 de noviembre de 1992 que aprueba el Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública, modificado por el Decreto Supremo 26237 del 29 de junio de 2001.
- Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

Los controles tienden a conducir a la acción correctiva, cuando detectamos fallas, debemos verificar donde está el mal, cómo sucedió, quien es el responsable y así tomar las medidas de corrección pertinentes.

Cuando en la medición de resultados encontramos desviaciones en relación con los estándares, es conveniente hacer el ajuste ó corrección correspondiente. Normalmente

las tendencias correctivas a los controles las asume el ejecutivo de la institución, sin embargo, antes de llevar a cabo el proceso conviene conocer si la desviación es un síntoma ó una causa. Cuando se lleva el establecimiento de medidas correctivas, se origina la retroalimentación, de acuerdo a lo anterior, es en éste proceso donde se entrelaza la planeación y el control.

CUADRO No 1
INSTRUMENTO DE EVALUACION AL SISTEMA DE CONTROL

INDICADORES	Resp. Negativas		Resp. Positivas	
	NO SE APLICA	SE APLICA DE MANERA DEFICIENTE	SE APLICA DE MANERA REGULAR	SE APLICA DE MANERA ACEPTABLE
Se tiene un control del marcado de ingreso y salidas de los funcionarios	0	si	0	0
Se tiene control con las boletas de salidas en horarios de trabajo.	si	0	0	0
Se controla los permisos por motivos, particulares, familiares, de salud y otros	si	0	0	0
Se realiza un conteo de faltas, atrasos, permisos y otros en base al sistema de control.	si	0	0	0
Se realiza capacitaciones continuas en todos los niveles.	0	si	0	0
Existen evaluaciones de desempeño de manera periódica o de gestión.	si	0	0	0
El sistema de control es compatible con las NB-SAP.	si	0	0	0
El sistema de control contribuye al municipio con la búsqueda de sus objetivos de gestión.	si	0	0	0
TOTAL	6	2	0	0

FUENTE: Elaboración Propia

DESCRIPCION:

Si las respuestas fueron negativas > a 4 repeticiones = El sistema de control es malo

Si las respuestas fueron negativas < a 2 repeticiones = El sistema de control es regular

Si las respuestas fueron positivas > a 4 repeticiones = El sistema de control es bueno

Como hemos visto en el cuadro anterior el sistema de control del Gobierno Municipal de Bella Flor es deficiente y normalmente no se aplica, esto debe surgir por la no aplicación de los adelantos tecnológicos en este área y también por no aplicar específicamente las normas establecidas para los recursos humanos del cual mucho tiene que ver la experiencia del personal a cargo de esta sección. De esta manera es que podemos determinar que el sistema de control es malo o deficiente.

PROPUESTA**SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE BELLA FLOR, TERCERA SECCIÓN DE LA PROVINCIA NICOLÁS SUAREZ**

Es el procedimiento administrativo, que consiste en la puesta en práctica de una serie de instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una determinada empresa o institución.

Para que las acciones o actividades empresariales se cumplan, es necesario que haya un adecuado registro y control del capital intelectual. Con el control y registro del personal, se trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Los objetivos centrales de esta técnica es controlar las entradas y salida del personal, cumplimiento del horario de trabajo, controlar horas extras, permisos, vacaciones tardanzas, licencias, etc.

Este proceso técnico se aplica desde el momento en que el colaborador ingresa a laborar a la institución, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha personal pre elaborada por el área de desarrollo de recursos humanos, complementándose inmediatamente con su tarjeta de asistencia diaria.

4.1 NORMAS PARA USO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS

El Servicio Nacional de Administración de Personal tiene como misión promover y regular la aplicación del Estatuto del Funcionario Público, el Sistema de Administración de Personal, la carrera administrativa, el desarrollo del servidor público y el Sistema de Organización Administrativa en el marco de la reforma institucional.

- a) Revisar y actualizar periódicamente las presentes Normas Básicas con base al análisis de la experiencia de su aplicación, las variaciones en el contexto socioeconómico, la dinámica administrativa y el funcionamiento de los otros sistemas de administración.
- b) Promover e impulsar la aplicación del Estatuto del Funcionario Público.
- c) Administrar el Sistema Nacional de Registro de Personal de la Administración Pública.
- d) Implantar el Sistema Nacional de Capacitación de la Administración Pública, priorizando los programas que demande la carrera administrativa.
- e) Conducir el proceso de incorporación de servidores públicos a la carrera administrativa.

- f) Promover el desarrollo normativo relativo al Sistema de Administración de Personal y la carrera administrativa.
- g) Administrar el régimen de Calificación de Años de Servicio de los funcionarios públicos.
- h) Coordinar la implantación del Sistema de Administración de Personal con los Sistemas de Programación de Operaciones, Organización Administrativa y Presupuesto.
- i) Dictar cuantas Resoluciones Administrativas sean necesarias para asegurar la correcta aplicación de los sistemas a su cargo.
- j) Brindar asistencia técnica a las unidades de personal de las entidades públicas, a fin de fortalecer su capacidad de gestión en el proceso de implantación del Sistema de Administración de Personal y la carrera administrativa.
- k) Proveer oportunamente a la Superintendencia de Servicio Civil la información necesaria para desarrollar con eficiencia las funciones a su cargo.
- l) Otras atribuciones que legalmente le sean conferidas.

4.1.1 DE RECURSOS HUMANOS

El Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP), dictará mediante Resolución Administrativa, los lineamientos para el funcionamiento de las unidades de personal, a fin de promover la capacidad técnica necesaria para el desarrollo del Sistema de Administración de Personal y de la carrera administrativa.

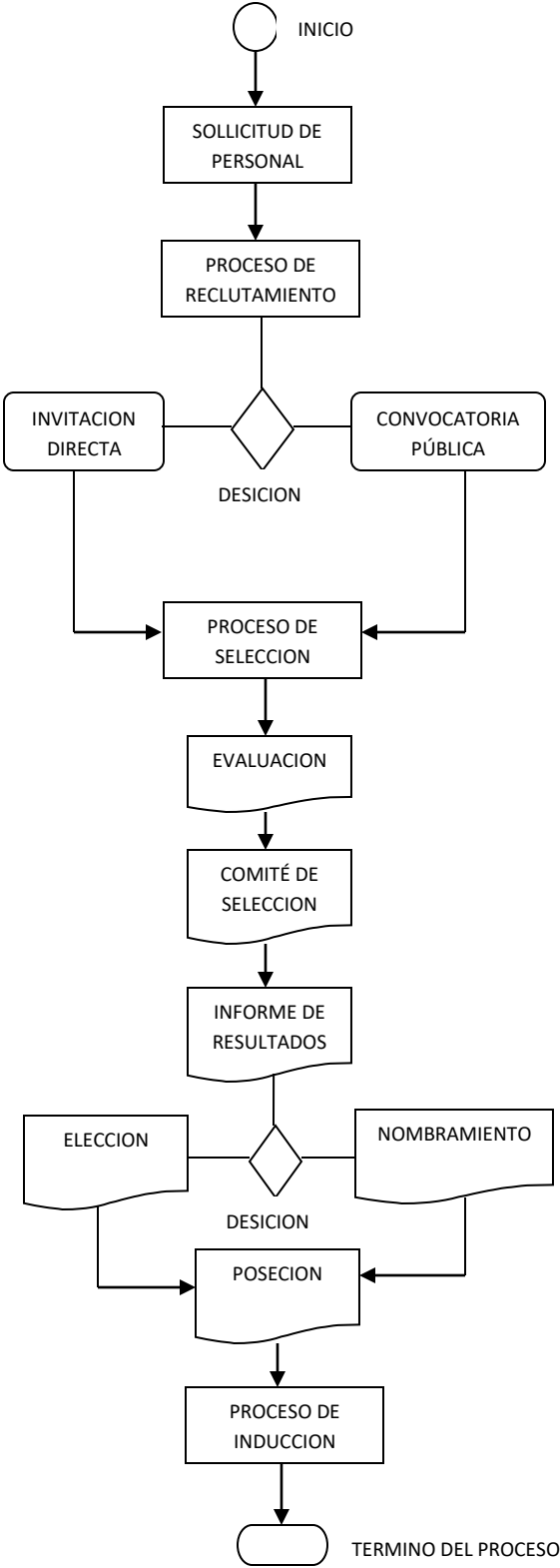
El Gobierno Municipal de Bella Flor se apegará a las Normas del Sistema de Administración de Personal(SAP) que recogen principios, métodos y técnicas que regulan su administración, para lograr eficiencia y responsabilidad en los servidores públicos que realizan las acciones dentro de los nosocomios, contribuyendo así al logro de objetivos y metas institucionales. Estas se detallan a continuación:

Los instrumentos técnicos de control del desarrollo del recurso humano, serán establecidos de acuerdo a las necesidades, naturaleza y exigencias de la institución, siendo dentro de los más utilizados los siguientes:

- a. La Ficha Personal.
- b. Ficha Social
- c. Tarjeta de Control Diario de Asistencia.
- d. Parte Diario de Asistencia.
- e. Papeletas de Autorización de Salidas.
- f. Tarjetas de Control de Récord laboral.
- g. File Personal
- h. Rol Vacacional
- i. Rol de Cambio de Vigilancia
- j. Cuadro de Asignación de Personal
- k. Reglamento Interno de Trabajo

De acuerdo con los procedimientos de control interno como propuesta al Municipio de Bella Flor, se diseña el flujo grama de procesos para implementar medidas de control para el personal de dicho municipio, a continuación detallamos lo siguiente:

FLUJOGRAMA DE CONTROL INTERNO



4.1.1.1 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de personal procura atraer candidatos idóneos a la Administración Pública. Se fundamenta en los principios de mérito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad de condiciones de selección. Se realizará mediante convocatorias internas y externas.

La selección proveerá a la entidad pública el personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales.

I. Reclutamiento de Personal

El reclutamiento comprende las siguientes etapas:

a) Pasos previos para llenar una Vacancia

La cobertura de un puesto vacante, se producirá en atención a las demandas estimadas en la Programación de Operaciones Anual, para el Municipio de Bella Flor y de acuerdo a normativa nacional se tiene que llevar este proceso en un plazo máximo de 30 días calendario de declarado un puesto vacante, debiendo al efecto la unidad encargada de la administración de personal, verificar la disponibilidad del ítem y en coordinación con la unidad solicitante, actualizar la Programación Operativa Anual Individual del puesto a cubrir.

b) Modalidades del Reclutamiento

El reclutamiento se podrá realizar mediante dos modalidades: Invitación Directa o Convocatoria Pública.

1. Invitación Directa: Será efectuada a personas que reúnan altos méritos personales y profesionales, para cubrir puestos ejercidos por funcionarios designados.

También se invitará directamente a personas de probada formación profesional, técnica, administrativa o auxiliar de libre nombramiento y de apoyo directo, en el despacho de la máxima autoridad ejecutiva.

2. Convocatoria Pública: Los procesos de reclutamiento de personal, deberán ser realizados mediante convocatorias públicas internas y/o externas.

- La convocatoria interna estará dirigida exclusivamente a los servidores públicos del Gobierno Municipal de Bella Flor, con fines de promoción o para ser incorporado a la carrera administrativa y será publicada en lugar visible y de acceso común, si no calificara ninguno se procederá con la convocatoria externa.

- La convocatoria externa estará abierta a la participación tanto de los servidores públicos de la entidad, como de personas ajenas a la misma, dentro y fuera del sector público. Será publicada en la Gaceta Oficial de Convocatorias y opcionalmente en medios locales de difusión.

El reclutamiento de funcionarios interinos, con excepción de los contratados para programas y proyectos que se rige por disposiciones específicas, se efectuará de acuerdo a la modalidad que la entidad elija para este tipo de servidores públicos, debiendo asegurarse que los candidatos cumplan mínimamente los requisitos y condiciones del puesto establecidos en la respectiva Programación Operativa Anual Individual.

c) Convocatoria

La convocatoria proporcionará información a los potenciales postulantes sobre el puesto a cubrir, sus objetivos, sus requisitos, el plazo de presentación, así como la forma y lugar de recepción de postulaciones.

La convocatoria se declarará desierta si no lograra atraer al menos a un postulante que cumpla los requisitos exigidos por el puesto convocado. Si durante el proceso de selección no calificara ningún postulante, se emitirá una ampliación o segunda convocatoria.

La ampliación de convocatoria corresponderá cuando no se modifiquen los requisitos de la primera convocatoria. La segunda convocatoria tendrá lugar cuando se modifiquen esos requisitos. En ambos casos se procederá con el número de postulantes que existiesen.

o Este se hará mediante un proceso que permita identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

o Puede implementarse utilizando solicitudes espontáneas, anuncios, asociaciones de profesionales y buscando recursos dentro de la misma institución que reúnan el perfil.

o La solicitud de empleo tendrá que ser retirada en el departamento de Recursos Humanos y por lo menos deberá contener : Datos personales, preparación académica, antecedentes laborales y referencias personales.

4.1.1.2 SELECCION DE PERSONAL

La selección de los servidores públicos del Gobierno Municipal de Bella Flor y consecuente ingreso a la función pública, se realizará sobre la base de su mérito, capacidad, aptitud, antecedentes laborales y atributos personales, previo

cumplimiento del proceso de reclutamiento establecido en las presentes Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP).

La selección de personal busca proveer a la entidad del potencial humano que mejor responda a las exigencias de los puestos establecidos en cada Programación Operativa Anual Individual (POAI).

La selección tiene las siguientes etapas:

a) Evaluación. En el proceso de selección de personal se realizará la comparación del perfil del puesto con la capacidad de los postulantes para lograr los resultados específicos y continuos a través de: evaluación curricular, de capacidad técnica y de cualidades personales. El resultado de cada una de estas etapas tendrá carácter público.

b) Comité de Selección. Como resultado del proceso de selección de personal se determinará el ingreso de una persona a la entidad o la promoción del servidor público, para el efecto:

1. La selección de personal se llevará a cabo por medio de la conformación de un Comité de Selección, compuesto por un representante de la Unidad encargada de la Administración de Personal, un representante de la unidad solicitante y un representante nominado por la máxima autoridad ejecutiva.

2. El Comité de Selección, en forma previa a la convocatoria definirá las técnicas a utilizar, los factores a considerarse, los puntajes mínimos a ser alcanzados en cada fase del proceso y otros aspectos necesarios, los mismos que deberán ser de conocimiento público y estar señalados expresamente en el reglamento específico de la entidad.

3. Para el proceso de reclutamiento y selección la entidad podrá contratar una empresa especializada, la misma que deberá estar certificada y autorizada por la Superintendencia de Servicio Civil. En este caso la máxima autoridad ejecutiva nominará a tres personas que conformarán el Comité de Selección, que actuarán como contraparte, avalando el proceso. Recomendándose que dos de los representantes del comité sean funcionarios de carrera.

c) Informe de Resultados. Los resultados del proceso de selección serán plasmados en un informe escrito, que elaborará el Comité de Selección para elevar a consideración de la autoridad facultada para elegir al candidato y en el que se señalarán, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Número y lista total de postulantes.
- Técnicas de evaluación y modalidad de calificación.
- Nombres y calificaciones obtenidas por todos los postulantes.
- Lista de los candidatos elegibles en orden decreciente de acuerdo con el puntaje de la calificación obtenida.
- Conclusiones y recomendaciones.

El informe de resultados deberá ser puesto a disposición en la entidad, para todos los que hubiesen postulado a una convocatoria, como garantía de la transparencia del proceso y antes que la elección se realice a efecto del ejercicio del recurso de revocatoria señalado en las presentes Normas Básicas.

d) Elección. La autoridad facultada de la entidad tendrá a su cargo la elección del candidato que ocupará el puesto, basada en el informe de resultados, pudiendo elegir entre los candidatos que mayor puntaje hayan obtenido y cumplan con los requisitos del puesto, conforme a su reglamento específico.

e) Nombramiento. Establecerá oficialmente la relación de trabajo entre la entidad y la persona que ingresa a la misma, o con el servidor público que fuera promovido. En caso de existir recurso de revocatoria pendiente, una vez resuelto éste se procederá al nombramiento correspondiente.

1. El nombramiento será efectuado a través de disposición expresa, emitida por autoridad competente.

2. El nombramiento especificará el ítem que corresponde al puesto vacante que se llena, no pudiendo el mismo ser utilizado para un puesto diferente.

3. El ejercicio de las funciones del puesto antes del nombramiento oficial está prohibido, bajo responsabilidad de quién lo autorice.

4. Antes de su nombramiento, el servidor público deberá presentar los documentos que la entidad requiera para acreditar su situación personal y profesional.

5. Para el caso de personal eventual, la relación de trabajo se establecerá mediante el respectivo contrato, suscrito entre la entidad y el servidor público contratado.

f) Posesión. El nombramiento de personal surtirá efecto desde el momento de su posesión por autoridad competente. Su retribución se computará a partir de la fecha que asume funciones.

o Para seleccionar a la persona que ocupará una vacante se deberá realizar entrevistas, pruebas de idoneidad, verificación de datos y referencias, examen médico y otros; a efecto de determinar la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal.

o Ético para el desempeño del cargo.

o Si la promoción es interna por lo general no es necesario realizar nuevamente exámenes médicos o verificar referencias personales y entrevistas.

o Si la selección de candidatos es externa es necesario aplicar los siguientes pasos :

Pruebas de idoneidad, para evaluar la compatibilidad del solicitante con los requisitos del puesto.

Entrevista de selección, plática formal y profunda, conducida por el jefe del departamento solicitante para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto a ocupar.

Verificación de datos y referencias para comprobar la veracidad de la información proporcionada por el solicitante.

Examen médico con el objetivo de promover la salud institucional.

4.1.1.3 INDUCCION

Es el conjunto de acciones que realiza el jefe inmediato superior para hacer conocer formalmente, en un corto período, al servidor público recién posesionado o que cambia de puesto: la misión, los objetivos, las políticas, las normas y reglamentos, los planes, los programas y actividades de la entidad y de la unidad a la que se incorpora, así como su correspondiente Programación Operativa Anual Individual.

La inducción tiene el objeto de reducir el tiempo y la tensión que surgen como consecuencia de la nueva condición laboral, propiciando una adaptación beneficiosa para el servidor público y la entidad.

a) Este proceso se deberá realizar inmediatamente después de efectuada la posesión del servidor público.

b) Periodo probatorio. El funcionario posesionado deberá cumplir un periodo de prueba, de acuerdo al siguiente detalle:

CATEGORÍA	NIVEL	PERIODO DE PRUEBA
Superior	1°	No tiene
	2°	No tiene
Ejecutivo	3°	No tiene
	4° Jefe	De 3 meses
Operativo	5° Profesional	De 3 meses
	6° Técnico-Adm.	De 3 meses
	7° Auxiliar	De 3 meses
	8° Servicios	De 3 meses

Los puestos comprendidos desde el primer al tercer nivel no se encuentran comprendidos en la carrera administrativa. Los puestos correspondientes desde el cuarto al octavo nivel están comprendidos en la carrera administrativa.

o El jefe de Recursos Humanos de la institución será el encargado de establecer un proceso de inducción, a efecto de familiarizar a los servidores con la entidad, funciones, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse.

o Dar a conocer la Misión y Visión de la Institución.

o Dar a conocer la estructura organizativa.

o Proporcionar toda la normativa legal sobre la cual se rigen todas las actividades que se realizan.

o Facilitar una copia del manual de funciones del departamento al que pertenecerá para que no tenga problemas en el desempeño de las actividades que le sean asignadas.

4.1.1.4 CAPACITACION

La capacitación productiva es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano.

Los objetivos que busca la capacitación productiva son:

- Mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad.
- Contribuir al desarrollo personal del servidor público y prepararlo para la promoción en la carrera administrativa

Procesos del Subsistema de Capacitación Productiva

El subsistema de capacitación productiva comprende cuatro procesos: Detección de Necesidades de Capacitación, Programación, Ejecución y Evaluación de la Capacitación y de los Resultados de la Capacitación.

- o Cada seis meses la institución elaborará un diagnóstico que contenga las necesidades de capacitación, objetivos y un sistema de evaluación y seguimiento.
- o Los jefes de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, Unidad Financiera Institucional, Unidad de Recursos Humanos serán responsables de verificar las necesidades de capacitación del personal bajo su responsabilidad de acuerdo a la evaluación del desempeño que éstos tengan.
- o Las capacitaciones del personal se harán con la coordinación de la Dirección Administrativa, las Unidades de Contabilidad Gubernamental, Presupuesto, Tesorería

y Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones, y la Unidad de Asistencia Social.

4.1.1.5 EVALUACION

La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado.

Los objetivos de este subsistema son:

- a) Evaluar a los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no están sujetos a la carrera.
- b) Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.
- c) Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.
- d) Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.
- e) Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar la separación de los funcionarios públicos de carrera conforme al artículo 39 de la Ley del Estatuto de Funcionario Público.

Como consecuencia de las evaluaciones los servidores públicos, podrán recibir incentivos económicos y psicosociales con base en los resultados de las evaluaciones de su desempeño que reflejen indicadores de excelencia, idoneidad, capacidad, motivación y eficiencia. La evaluación del desempeño para los funcionarios no comprendidos en la carrera administrativa tiene carácter referencial y de registro.

Obligatoriedad de Evaluación del Desempeño

- a) La evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera tiene carácter obligatorio según el artículo 27 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público, se realizará en forma periódica y se fundará en aspectos de igualdad de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, mensurabilidad y verificabilidad.

- b) Los procesos de evaluación del desempeño se realizarán una o dos veces al año. Las fechas y bases para la evaluación del desempeño deben estar registradas previamente en la Superintendencia del Servicio Civil y ser de conocimiento de los servidores públicos.

- c) El incumplimiento de los procesos de evaluación, generará responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva de la entidad.

- d) Los empleados no podrán negarse a ser sometidos a un proceso de evaluación del desempeño, salvo en los casos fortuitos o de fuerza mayor debidamente justificados.

La evaluación del desempeño se iniciará con la programación de la evaluación, a cargo de la unidad encargada de la administración de personal de la entidad.

La programación de la evaluación del desempeño será elaborada para cada gestión, en concordancia con la política institucional definida en esta materia; definirá objetivos, alcance, factores y parámetros de evaluación, instrumentos, formatos a emplear y plazos.

o El trabajo del personal administrativo y financiero será evaluado al 30 de junio y 31 de diciembre de cada año; su rendimiento deberá estar acorde a los parámetros de

eficiencia establecidos en el formato diseñado por la unidad de Recursos Humanos. El jefe de cada unidad en coordinación con la oficina de recursos humanos, será el responsable de la evaluación del personal a su cargo.

o Se realizarán evaluaciones para verificar el cumplimiento efectivo de las tareas encomendadas, ya que la sola presencia física del personal en las horas laborables no significa que su desempeño sea satisfactorio.

o La evaluación del desempeño y la verificación de las tareas encomendadas serán discutidas con el empleado para comprometer el cumplimiento a las recomendaciones que se le formulen.

4.1.1.6 ETICA DEL SERVIDOR PÚBLICO

o Por la naturaleza de las instituciones el personal está obligado a cumplir sus deberes con oportunidad, honradez, rectitud, empatía y solidaridad sin recibir por el desempeño de sus funciones, otros beneficios personales diferentes al salario acordado con la entidad.

o Inculcar al personal que la ética es fundamental para el desempeño de sus labores

o La falta de ética en los empleados podrá ser causa de despido según sea la causa.

4.1.1.7 CONTROL DE ASISTENCIA

El control tanto del ingreso y salida al centro laboral de los colaboradores, se hace a través de registro de hora y firma en libros acondicionados, en el parte diario, ubicadas generalmente en la puerta de ingreso y/o en la oficina principal de la institución. En la actualidad por ser un medio más efectivo para el control, se utiliza el libro de asistencia; o en todo caso, conforme al avance del sistema automatizado, en muchas municipalidades en la actualidad la entrada y salida del personal se hace a través del registro en libro de asistencia.

Instrumentos de Control de Colaboradores.-

Son los distintos instrumentos y formatos, para el control oportuno y eficiente del recurso humano dentro de la institución, dentro de estos podemos mencionar: Reloj Tarjetero (actualmente en existencia), parte diario de asistencia, tarjeta de control de asistencia, papeleta de salida, tarjeta de récord laboral, tarjetas magnéticas personales, marcador de huellas digitales, cámaras de monitoreo y marcador con tecnología de la retina del ojo, etc.



En un extremo el comportamiento de las personas está sometido a controles externos rígidos como fiscalización, vigilancia y disciplina. En el extremo derecho los procesos de monitoreos de personas se basan en el autocontrol que está caracterizado por la flexibilidad y el libre albedrío. Lo importante es que dentro de la organización exista una base de datos de sus recursos humanos que sea capaz de abastecer un sistema de información sobre el personal, además de un sistema de auditoría capaz de regular su funcionamiento.

o La entrada y salida a la institución será marcada, a través del reloj marcador u otro dispositivo de control, por cada empleado.

o Queda terminante prohibido que cualquier empleado realice por otro empleado , la actividad descrita en el numeral 1.

o El no cumplimiento al numeral 1 y 2 será sujeto a sanción verbal, escrita y en casos de subsistencia ,descuentos y despidos.

o Si durante las horas laborables un empleado tiene la necesidad de salir de su lugar de trabajo tendrá que solicitar permiso por el espacio de tiempo que necesite, informando al jefe inmediato superior para que este notifique la unidad de Recursos Humanos la ausencia del empleado.

o La Unidad de Recursos Humanos creará una hoja automatizada por empleado en la cual se detalle los permisos personales, por enfermedad, compensatorios, por duelo y permanencia laboral que permita mostrar al empleado su situación en el momento que éste lo solicite.

o La hoja automatizada, servirá que ofrecer seguridad razonable para su resguardo y verificación posterior.

4.1.1.8 .ROTACION DE PUESTOS

La movilidad es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad.

La movilidad se funda en la igualdad de oportunidad de participación, la capacidad en el desempeño y transparencia.

Son objetivos de este subsistema:

- a) Propiciar la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales, buscando optimizar su contribución a la sociedad, así como potenciar su capacidad.
- b) Permitir la separación laboral de los funcionarios de comprobada ineficiencia.
- c) Permitir la promoción de los servidores públicos de carrera.

La rotación es el cambio temporal de un servidor público de una unidad de trabajo a otra, en una misma entidad para desempeñar un puesto similar. No implica incremento de remuneración ni cambio de residencia. La entidad programará la rotación interna de su personal en la medida de sus necesidades y con el propósito de facilitar su capacitación indirecta y evitar la obsolescencia laboral.

O La Unidad de Recursos Humanos establecerá en forma sistemática la rotación de puestos con tareas o funciones afines, para lo cual deberán ser previamente instruidos a fin de que puedan desempeñarse con eficiencia en los nuevos cargos.

o La Rotación de puestos de puestos permitirá la utilización efectiva de los recursos humanos en puestos afines.

o Con la rotación se evita el comodismo y desgano en la realización de las actividades encomendadas.

o Se disminuye el riesgo de encubrimiento, fraudes, errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos.

o Los cambios periódicos de tareas con funciones similares permiten que los empleados adquieran experiencia en el desempeño de sus funciones y sean más productivos para la institución.

4.2.- ESTABLECIMIENTO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA

La Ley N° 2027 del Estatuto del Funcionario Público, establece en su artículo 18 la carrera administrativa, con el objetivo de promover la eficiencia de la función pública en servicio de la colectividad, el desarrollo laboral de sus funcionarios de carrera y la permanencia de éstos condicionada a su desempeño. La carrera administrativa se articula mediante el Sistema de Administración de Personal, reglamentado en las presentes Normas Básicas.

Carrera Administrativa

Para efectos de las presentes Normas Básicas, se entenderá como carrera administrativa, al sistema que posibilita y promueve la creación de una nueva cultura de servicio público, mediante programas de administración de personal, orientado a la selección, inducción, capacitación, evaluación, desarrollo, promoción, permanencia productiva y retiro digno, de todo servidor público de carrera.

Condición de Funcionario de Carrera

La condición de ser funcionario de carrera, está protegido por el artículo 44 de la Constitución Política del Estado y se alcanza una vez obtenido el número de registro otorgado por la Superintendencia de Servicio Civil, previa certificación del Servicio Nacional de Administración de Personal del cumplimiento de los requisitos formales de incorporación.

4.3.- INGRESO A LA CARRERA ADMINISTRATIVA

Condiciones Previas

El ingreso de funcionarios a la carrera administrativa, podrá iniciarse una vez que la entidad haya cumplido con los requisitos para la implantación del Sistema de Administración de Personal, establecidos en las presentes Normas Básicas y que cuente con su reglamento específico.

Requisitos

Todo ciudadano sin discriminación alguna, puede aspirar a desempeñar un puesto de carrera siempre y cuando reúna los requisitos establecidos en el Estatuto del

Funcionario Público, su Reglamento y las presentes Normas Básicas, en cumplimiento a lo siguiente:

- a) Estar en pleno goce de los derechos civiles y políticos.
- b) Poseer capacidad para el buen desempeño del puesto, la cual será demostrada en los concursos realizados mediante convocatorias internas y/o externas.
- c) No haber sido condenado a pena corporal, salvo rehabilitación concedida por el Senado, ni tener pliego de cargo o auto de culpa ejecutoriado, ni estar comprendido en los casos de exclusión e incompatibilidades establecidos por Ley.
- d) Ser nombrado por autoridad competente.
- e) En caso de ser seleccionado, cumplir satisfactoriamente con el período de prueba establecido, salvo si se trata de reingreso a la carrera, en un puesto similar al que originalmente ocupado el interesado.

Funcionarios Reconocidos en la Carrera Administrativa

I. De acuerdo a las disposiciones de la Ley N° 2027 del Estatuto del Funcionario Público y su Decreto Reglamentario N° 25749, serán reconocidos como funcionarios de carrera, los servidores públicos que, a la fecha de vigencia de la citada Ley se encuentren comprendidos en las siguientes situaciones:

- a) Desempeño de la función pública en la misma entidad, de manera ininterrumpida por cinco o más años, independientemente de la fuente de su financiamiento, salvo lo dispuesto en el inciso b) del presente artículo.

b) Desempeño de funciones en la misma entidad, de manera ininterrumpida, por siete años o más para funcionarios que ocupan puestos del máximo nivel jerárquico (cuarto nivel) de la carrera administrativa, independientemente de la fuente de su financiamiento.

c) Los que actualmente formen parte de una carrera administrativa establecida.

d) Aquellos que actualmente desempeñen una función pública y hubiesen sido incorporados a través del Programa de Servicio Civil, independientemente de su fuente de remuneración.

II. Podrán asimilar la condición de funcionarios de carrera, previa convalidación de su proceso de vinculación con la administración pública por parte de la Superintendencia de Servicio Civil, aquellos servidores que hayan sido incorporados al servicio público, en los últimos cinco años a través de procesos de convocatorias públicas competitivas, acordes con los principios previstos en el Estatuto del Funcionario Público.

III. Para dar cumplimiento a los puntos I y II, sólo podrán ser incorporados a la carrera administrativa aquellos dependientes que presenten renuncia voluntaria a su puesto, y sean liquidados de acuerdo al régimen laboral a que tengan derecho continuando en sus funciones, quedando sujetos al Estatuto del Funcionario Público, sus disposiciones reglamentarias y las presentes Normas Básicas, manteniendo su antigüedad únicamente para efectos de calificación de años de servicio.

Condiciones para la Permanencia en la Carrera Administrativa

Los funcionarios anteriormente señalados y que cumplan con las condiciones establecidas para cada caso, a la fecha de vigencia del Estatuto del Funcionario Público, serán:

- a) Incorporados por única vez a la carrera administrativa.
- b) Su estabilidad laboral, estará sujeta a la evaluación del desempeño a ser realizada en un plazo máximo de un año a partir de su incorporación a la carrera administrativa, en el marco de los procesos establecidos en las presentes Normas Básicas.
- c) Los funcionarios que cumplan con las condiciones para el ingreso a la carrera administrativa, pero que su perfil personal no guarde relación con los requisitos del puesto de carrera que ocupa, podrán ser transferidos a otro puesto perteneciente a la carrera administrativa.

Funcionarios no Reconocidos por la Carrera Administrativa

- a) Los funcionarios públicos que actualmente desempeñen sus funciones en puestos correspondientes a la carrera administrativa y cuya situación no se encuentre comprendida en el artículo 57 de las presentes Normas Básicas, serán considerados funcionarios provisorios y tendrán la oportunidad de ingresar a éstos mediante los procesos de convocatorias internas.
- b) Los servidores que hayan cumplido más de 3 años en servicio ininterrumpidos y que no posean nombramiento regular de la entidad, tendrán la oportunidad de presentarse a un proceso de convocatoria interna.

Otras Personas que Prestan Servicios al Estado

No están sometidos a la Ley del Estatuto del Funcionario Público ni a las presentes Normas Básicas, aquellas personas que con carácter eventual o para la prestación de servicios específicos o especializados, se vinculen contractualmente con una entidad pública, estando sus derechos y obligaciones regulados en el respectivo contrato y ordenamiento legal aplicable y cuyo procedimiento, requisitos, condiciones y formas

de contratación se regulan por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

4.4.- AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Ellos adquieran mayor respeto por las actividades de personal cuando el departamento de recursos humanos los consulta y toma en cuenta sus opiniones y sus comentarios y éstos se ponen en práctica. Siempre que los gerentes y supervisores de línea perciban que el departamento de personal contribuye a que logren sus metas y objetivos departamentales, la reacción tenderá a ser positiva y constructiva. Los departamentos de recursos humanos que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan tanto por el logro de las metas de la empresa como por el logro de los objetivos individuales de las personas que la integran ya que si las necesidades de los empleados se descuidan, el ausentismo, los conflictos y la tasa de rotación tienden a aumentar.

Una auditoría de los recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir una Jefatura, una dirección o toda la Institución. Para ser verdaderamente eficientes, las actividades de recursos humanos de la institución deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos de gestión del municipio.

En cualquier función que se desarrolla en una institución existen ciertas deficiencias, es por ello que mediante la auditoría de recursos humanos se evalúan y analizan tales deficiencias, para recabar ésta información es necesario realizar entrevistas y cuestionarios.

El Sistema de Registro y Control de Recursos Humanos en el Gobierno Municipal de Bella Flor, puede tener cambios estructurales para un mejor control y evaluación del

personal, la propuesta determina los pasos a seguir para realizar un registro y un control eficiente en comparación con el existente, dependerá mucho también de las autoridades si quieren hacer gestión y mejorar la aptitud de los funcionarios o colaboradores del municipio.

CAPITULO V

V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- CONCLUSIONES

Se ha comprobado que según las normas básicas de administración de personal toda institución pública debe tener un sistema de control adecuados a su organización, del cual se determino que el sistema de registro y control del Gobierno Municipal de Bella Flor es casi inexistente como sistema se sigue aun manejando simplemente un marcado de ingresos y salidas según el horario de los funcionarios del cual esto no tiene ningún resultado, además que fue muy penoso realizar una evaluación a este sistema cuando nadie sabe por dónde se iniciaba y donde se termina. Solo a través de esta función se pueden precisar los errores, identificar a los responsables y corregir las fallas, para que la organización se encuentre encaminada de manera correcta.

Se realizo el análisis de la situación actual del Sistema de Control de Recursos Humanos aplicando técnicas de recolección de información como los cuestionarios y las encuestas donde dio como resultado una aplicación mínima además que el sistema no coadyuva con la consecución de objetivos de gestión del Gobierno Municipal de Bella Flor, garantizando de esta forma que en la misma se cumplan los objetivos. Pero hay que aclarar que el sistema de control no solo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser realizado conjuntamente se lleven a cabo las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten.

La evaluación al Sistema de Control de Recursos Humanos constituye una herramienta de trabajo para el buen funcionamiento de la entidad, que debe ser diseñado y evaluado para su mejoramiento continuo. De esta manera llega a convertirse en una filosofía de trabajo para todos. La evaluación del sistema de

control de recursos humanos no solo mejora la situación presente, sino que además compromete a la dirección y a todos los trabajadores en el desarrollo y perfeccionamiento del desempeño de la institución en aras de lograr mayores resultados con eficiencia, eficacia y equidad.

5.2.- RECOMENDACIONES

Proponer su generalización de la continua evaluación del Sistema de Control de Recursos Humanos de que garantice el proceso continuo de perfeccionamiento del Sistema de Control de Recursos Humanos debido a que es una necesidad la aplicación del mismo.

Que la Unidad de Recursos Humanos del Gobierno Municipal de Bella Flor llegue a cumplir con las reglamentaciones consideradas en la Ley 1178, específicamente con las normas básicas de administración de personal, aplicando todos los sub sistemas para no tener observaciones de la Contraloría, el incumplimiento puede que lleve a una responsabilidad por la función pública.

Continuar mejorando la funcionalidad del procedimiento desde el punto de vista técnico y práctico que contribuya a su generalización a todo el Sistema de Control de Recursos Humanos considerando las características propias del organismo y la naturaleza flexible del mismo coadyuvara al logro de los objetivos de gestión del Gobierno Municipal de Bella Flor.

CAPITULO VI

6.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acle, T. A. Planificación estratégica y control total de calidad. México: Grijalbo. 1991.
2. Acle, T. A. Retos y oportunidades de la calidad total. México: Grijalbo. 1994.
3. Báez O. Jesús y Col. Curso de técnicas de análisis y diseño de sistemas gerenciales. Material de apoyo. CESPANEC. La Habana. 2006.
4. Beer, Michael. Gestión de Recursos Humanos, España: Ed. Ministerio del Trabajo, 1990. -- 885 p.
5. Besseyre des Horts, Charles-Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Madrid: Ed. Deusto, 1990. -- 222 p.
6. Borroto, R; Salas, R.. El reto por la calidad y la pertinencia. La evaluación desde una visión cubana. Congreso Nacional de Educación. Habana 1998.
7. Canteras Herrero, Javier. Del Control Externo a la Auditoria de Recursos Humanos. En la nueva Gestión de Recursos Humanos. Editora Gestión 2000. Barcelona. 1995.
8. Chiavenato, Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración” Cuarta edición, editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Santa fe de Bogotá – Colombia, 1988.
9. Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, México: Ed. Altos, 1990. -- 580 p.

10. Contraloría General de la Republica, Ley 1178 de Administración y control Gubernamentales (SAFCO) y sus decretos Supremos N° 23215 – N° 23318-A, la Paz Bolivia, 1993.
11. Cortina, M. Modelo para la estructura y estrategia de dirección en la Universidad de Oriente. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. CeeS “Manuel F. Gran”. 1999.
12. Cuesta, Armando. Organización del Trabajo y Psicología Social, La Habana, Ed. Ciencias Sociales, 1990. -- 181 p.
13. Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos / Keith Davis, William Werther. -- México: Ed. McGraw-Hill, 1991. -- 395 p.
14. Flores Konja Dr. Julio y Gutiérrez Huby Lic. Ana M., Labor del auditor ante la auditoria de gestion.htm., año 2003.
15. Fuentes, H.; Álvarez, I. La formación por la contemporaneidad: modelo holístico configuracional. En Rev. Educación Universitaria. Universidad de Matanzas. No.2. 1999.
16. Fuentes, H.; Álvarez, I. La teoría holística configuracional de los procesos sociales. Ponencia al evento Universidad 2002. La Habana 2002.
17. Gómez Giovanni E. Control interno: una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. www.gestiopolis.com, 2006.
18. Guía de Control Interno actualizada, para la verificación de la implementación de la Resolución 297,2005.
19. H. Alcaldía Municipal, Cobija – Pando : “Plan Operativo Anual 2010”.

20. Harper y Lynch. Manuales de recursos humanos, Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992. -- 417 p.
21. Hernández, Fernández y Baptista: "Metodología de la Investigación" Editorial Mc Graw Hill Hispanoamericana S.A. México DF. 1991.
22. Herramientas del Contador, colectivo de autores de CECOFIS, del MFP, 2005.
23. Koontz Harold y O donnellCyril, "Curso de administración moderna", Sexta edición, Editorial Mc Graw Hill de México S.A., México DF, 1980.
24. Koontz, Harold – Weihrich, Heinz: "Administración una perspectiva global" Décima edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México S.A., México D.F., 1994.
25. Ley 1551 de Participación Popular: Primera Edición, Editorial Stilo Industria Grafica, La Paz, 1995.
26. Ley 2028 de Municipalidades: Primera Edición, Editorial UPS, La Paz , 1999.
27. Ley de la Republica del 24 de Septiembre de 1938 "Creación del Departamento Pando y su Capital Cobija" La Paz – Bolivia, 1938.
28. Ministerio de Auditoría y Control, Guía Metodológica para la realización de Auditorías de Gestión, año 2003.
29. Navarro Gomollón, Ángel J., 1998. "Ética en las Relaciones Empresa-Auditor". En: Revista Alta Dirección. Año 32 (198). Marzo - Abril.

30. Reyes, Ponce Agustín: “Administración Moderna” Segunda edición, editorial Limusa S.A. México DF. 1996.
31. Rosemberg, Jerry M.: “Diccionario de Administración y Finanzas” Primera Edición, Editorial Océano, España, 1993.
32. Velázquez, Reynaldo. Diseño y aplicación de un procedimiento para desarrollar auditorías de gestión de recursos humanos, La Habana; ISPJAE, 1996. 97 h. Tesis (Máster en Gestión de Recursos Humanos).
33. Zorrilla, Santiago – Torres, Miguel: “Guía para Elaborar la Tesis” Segunda Edición, editorial Mc Graw Hill Interamericana de México S.A., México DF. 1992.