

UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO

**Área de Ciencias Económicas y Financieras
Programa de Administración de Empresas**



“Evaluación al Sistema de Registro y Control de Recursos Humanos en el Gobierno Municipal de Cobija”

Proyecto de Grado para Optar al Grado de Licenciado en Administración de Empresas

Ponente: Univ. Lourdes Rebeca Suarez Aue

Tutor: Lic. Oscar Alba Bastos

**Cobija – Pando – Bolivia
2011**

INDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PAGINA</u>
I.- Resumen	1
I.1.- Titulo de la Propuesta	2
I.2.- Descripción del Problema que se contribuirá a resolver	4
I.4.- Justificacion	9
I.5.- Objetivos	9
II.- Marco Teorico	11
III.- Cuerpo Central de la Propuesta	21
IV.- Fundamentacion de la Propuesta	40
V.- Metodologia Utilizada	43
VI.- Inversiones, Costos de Ejecucion de la Propuesta	45
VII.- Indicadores de Evaluacion del Proyecto	46
VIII.- Cronograma de Actividades	48
IX.- Conclusiones y Recomendaciones	49
X.- Bibliografia	51
ANEXOS	

DEDICATORIA

A mis queridos Padres e Hija:

Efraín Suarez Núñez, Lourdes Aue de Barneville (padres) y María Lourdes Suarez Soares (hija)

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

AGRADECIMIENTOS

- *A Dios por darme la vida, y los medios necesarios para estudiar una carrera.*
- *A mi Madre: Por su constante aliento, apoyo moral y cariño.*
- *A mi Padre: Por su comprensión y sus consejos sobre la superación de las personas.*
- *A mi Hija: por el profundo amor y comprensión que ha demostrado como hija a lo largo de mis estudios, mis sinceros agradecimientos.*
- *A mis Hermanos: por ayudarme a salir adelante con mis estudios.*
- *A mi Tutor, Lic. Oscar Alba Bastos, por los consejos y sugerencias brindadas.*
- *A los Señores Docentes de la Universidad Amazónica de Pando, quienes hicieron posible mi formación académica.*

I.- RESUMEN

Las insuficiencias presentes en el Sistema de Control de Recursos Humanos en el Gobierno Municipal de Cobija, constituyen una de las problemáticas que ha centrado la atención de los directivos y funcionarios, los cuales se proyectan hacia la implementación de una nueva filosofía de trabajo que oriente el desarrollo de la actividad institucional hacia niveles superiores de organización. En tal sentido, esta preocupante dio origen a la presente investigación, la cual se proyecta desde la implementación del control de recursos humanos hacia las posibilidades de su perfeccionamiento de manera continua, apoyándose en la autoevaluación y evaluación del sistema establecido.

Por lo que se propuso como objetivo la elaboración de un Procedimiento para la evaluación y autoevaluación del Sistema de Control de Recursos Humanos aplicable a las condiciones del Gobierno Municipal de Cobija, que tiene como novedad el establecimiento de una metodología que propicia de manera holística el sistema de relaciones entre los diferentes componentes del control interno que revela la lógica funcional de la organización.

En la fundamentación del procedimiento, en el diagnóstico de las situación actual de la entidad, así como en la elaboración de la propuesta y su validación se han aplicado métodos, técnicas e instrumentos que han conducido los resultados a considerarla como una vía que permite perfeccionar las condiciones presentes de manera continua, avalando su pertinencia e impacto entre los gestores de los diferentes procesos que se dan en la misma, constituyendo esta su significación práctica. Informar es necesario transmitir y comunicar la información para la toma de decisiones e identificar los factores claves de la organización para así determinar cuál es la información clave. El funcionario debe seleccionarla, obtenerla y transmitirla a través de los canales formales de comunicación de la estructura de la organización.

I.1.- DENOMINACION DEL PROYECTO

“Evaluación al Sistema de Registro y Control de Recursos Humanos en el Gobierno Municipal de Cobija”

I.2.- ANTECEDENTES

El Gobierno Municipal de Cobija, como “entidad autónoma de derecho publico y patrimonio propio que representa institucionalmente al municipio de Cobija, y esta forma parte del estado al contribuir con la realización de sus fines”

“Fue posible crearse, cuando se fundo el departamento de Pando el 24 de Septiembre de 1938 por decreto ley de la republica firmado por el Tcnel. German Busch”, ya que antes quienes oficiaban como administradores de la vida urbana de esta nombrada ciudad, eran los intendentes militares y más tarde por los comisarios municipales. Encargado de organizar y conformar las diferentes dependencias de esta alcaldía como base para el futuro administrativo de la misma, hasta que sean democratizada mediante la elección de alcaldes y concejales.

De ahí a nuestra actualidad el gobierno municipal de Cobija 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 mas 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 publica 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 posteriori 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.

I.3.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRÁ A RESOLVER

En el Gobierno Municipal de Cobija desde tiempos anteriores viene implementando medidas de control de recursos humanos 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 que medida se lo debe controlar en su asistencia como también en su desempeño laboral.

Ahora en la actualidad en gobierno municipal de Cobija ha implementado un sistema de control que se remonta simplemente al marcado de tarjetas de carton en una máquina registradora de horarios de ingresos y salidas, 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.

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 Cobija, 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 puedan 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 Cobija, 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.

I.4.- JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA

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 publicas: 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.

I.5.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Evaluar el sistema de Registro y control de recursos humanos en el gobierno municipal de Cobija

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Obtener información respecto de la situación actual del control de recursos humanos, sirviendo como base al reiniciarse el ciclo administrativo.
- Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación de desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida la información.
- Realizar la evaluación técnica del sistema de control de recursos humanos de acuerdo a la base legal institucional y las leyes nacionales.

I.6.- NOMBRE DE LA ENTIDAD, GRUPO O REGIÓN, BENEFICIARÍA

La institución beneficiaria con este proyecto de grado será el Gobierno Municipal de Cobija.

I.7.- REFERENCIA GEOGRAFICA O IDEALIZACION DEL PROYECTO

El Gobierno Municipal de Cobija se encuentra ubicado en la Av. Tcnel. Enrique Fernández Cornejo, frente a la plaza principal de nuestra ciudad “Tcnel. Germán Busch Becerra.

II.- MARCO TEORICO

ADMINISTRACION.-

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 mas 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.

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 cinco 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, **Integración**, se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización a través de una adecuada selección, evaluación y desarrollo del mismo, **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 ordenes 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.

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)

Gerencia (Gestión)

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 especificidad de la planificación estratégica institucional de las entidades publicas 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 publica 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.

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.

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.

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.
- ✓ Mejorar.

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.

TÉCNICAS DE CONTROL

En el campo empresarial existen diversas técnicas sugeridas para efectuar el control y las mas 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 consecuenta.

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 numero 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 atorgada para poder exigir la consecuenta 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Sus principales objetivos son:

- ✓ Proporcionar a la empresa los recursos humanos mas 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.
- ✓ 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 esta 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.

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 RH, 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.
- 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 auditoría de recursos humanos.

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.

III.- CUERPO CENTRAL DE LA PROPUESTA

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 Cobija, 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.

INSTRUMENTOS DE EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS A UTILIZAR

1.- PROCESO DE REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL PROPUESTO

PROCESO E INSTRUMENTOS DEL REGISTRO Y CONTROL DE COLABORADORES

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.

Los instrumentos técnicos de registro y control del desarrollo del recurso humano, serán establecidos de acuerdo a las necesidades, naturaleza y exigencias de la empresa o 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

Los Instrumentos técnicos citados, sirven para controlar, registrar y manejar las ocurrencias laborales de los colaboradores, sean estos funcionarios, ejecutivos, administrativos, técnicos, auxiliares y obreros.

REGISTRO DE COLABORADORES

El registro de personal es una función técnica importante para llevar a cabo la política de los recursos humanos, se lleva específicamente en el file o carpeta personal y, ficha familiar; Este proceso técnico comienza en forma sucesiva,

apenas el colaborador ingresa a laborar, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha o tarjeta pre – elaborada por el área de desarrollo de recursos humanos.

El registro y control de personal constituye una fuente importante de consulta sobre datos personales del colaborador, asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, licencias, permisos, ascensos y promociones entre otros, por tal motivo tiene que ser actualizada permanentemente. Su finalidad de esta técnica, es servir de fuente de información necesaria para determinar la situación actual del colaborador, y para la toma de decisiones en cuanto a:

Promoción o Ascensos

Conceder Becas

Otorgar Derechos

Compensación por Tiempo de Servicios

Movimientos de Rotación, o Reubicación

La información registrada puede clasificarse como:

a. DATOS INDIVIDUALES RELATIVOS A:

- Nombre y dirección de cada colaborador y su código o número de identificación laboral.
- Edad, fecha de nacimiento, etc.
- Título o grado académico. Especialidad obtenida.
- Empleo: características de los puestos desempeñados, indicando fechas y motivos de cambio.
- Evaluaciones de méritos

- Ascensos
- Puntualidad
- Capacitación y Formación: datos académicos del colegio, instituto o Universidad.
- Sueldos o Salarios: Fecha de incrementos.
- Aptitudes e intereses especiales.

b. DATOS COLECTIVOS (Cifras Totales)

- Solicitudes de empleos
- Asistencias
- Movimientos de personal
- Sueldos y salarios: semanal, mensual, anual
- Atención médica
- Número de horas extraordinarias laboradas
- Contratos de Personal
- Listado de Colaboradores: Hombres, mujeres, estables, eventuales
- Bienestar de Personal: Participación de empleados en actos deportivos

FICHA PERSONAL				
				FOTO
1. DATOS PERSONALES				
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES
FECHA NACIMIENTO	DISTRITO	PROVINCIA	DEPARTAMENTO	
DNI	L. MILITAR	CODIGO APP	CODIGO ESSALUD	BREVETE
DOMICILIO:			TELEFONO:	
ESTADO CIVIL:	SOLTERO +	CASADO +	VIUDO +	CONVIVIENTE +
1. DATOS FAMILIARES (CÓNYUGE, HIJOS Y DEPENDIENTES)				
NOMBRES		PARENTESCO	EDAD	FECHA DE NACIMIENTO.
2. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA				
NIVEL SECUNDARIA :				
NIVEL OCUPACIONAL :				
NIVEL SUPERIOR :				
GRADOS Y TITULOS		ESPECIALIDAD	FECHA DE EXPEDICIÓN	INSTITUCION
3. EXPERIENCIA LABORAL				
4.1. EN OTRAS EMPRESAS				
CARGO	EMPRESA	CONDICION NOMB. O CONTR.	PERIODO INICIO TERM	MOTIVO DE RETIRO
			DURACION	
4.2. EN LA EMPRESA				
CARGO	NIVEL O CATEGORIA		PERIODO	
			INICIO	TERMINO
4. CAPACITACION Y DESARROLLO				
EVENTOS	INSTITUCION		PERIODO	DURACION
5. MERITOS Y DEMERITOS				
DOCUMENTO	FECHA		MOTIVO- SANCION	

CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA

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, o en marcado de tarjetas, 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 la tarjeta de asistencia y reloj marcador; o en todo caso, conforme al

avance del sistema automatizado, en muchas empresas en la actualidad la entrada y salida del personal se hace a través del registro en la tarjeta electrónica.

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.



LOS PERMISOS LABORALES

El permiso laboral es el acto administrativo, cuya autorización esta a cargo del gerente y/o Jefe de Recursos Humanos, mediante el cual se le concede al colaborador, para ausentarse justificadamente por horas del centro laboral durante la jornada legal de trabajo

El uso del permiso se da a solicitud del interesado y está condicionado a las necesidades de la empresa. El permiso se formaliza mediante la “Papeleta de Permiso” correspondiente. Su autorización depende de la urgencia de la acción y no perjudicando el normal desarrollo de las actividades de la institución.

Los permisos por horas, se otorgan con o sin descuento remunerativo, dependiendo del tipo de salida, por ejemplo tenemos:

a. Permiso no Sujeto a Descuento: cuando el colaborador hace abandono de su puesto de trabajo con papeleta autorizada, en donde se registrará tanto la salida y retorno del colaborador; Dentro de estas tenemos:

- Motivos de salud, cuando el colaborador en un momento dado su estado de salud se agrava, y tiene que salir a atenderse.

- Comisión de Servicios, se da cuando el colaborador sale de la empresa a desarrollar actividades propias de su cargo que desempeña.

- Por Lactancia, La madre colaboradora tiene derecho a 1 hora diaria de permiso, hasta que el hijo cumpla un año; Dicho permiso se otorga sin compensación horaria, al inicio o al término de la jornada laboral según requerimiento, previa presentación de la partida de nacimiento.

b. Permiso Sujeto a Descuento: se da cuando el colaborador sale fuera de la empresa a realizar actividades particulares de índole personal, serán descontados por el tiempo empleado, dentro de estos tenemos: Permisos Personales, Particulares, por refrigerio, por estudios, etc.

Los permisos también se otorgan por uno o más días, lógicamente dependiendo del motivo, como por ejemplo capacitación, misión de servicios, o por asuntos de índole personal o particular.

PAPELETA DE AUTORIZACION DE SALIDA			
NOMBRE Y APELLIDOS:.....			
AREA O DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA:			
DIA	MES	AÑO	
HORA SALIDA:		HORA RETORNO:	
MOTIVO:			
PERSONALES <input type="checkbox"/>	SALUD <input type="checkbox"/>	PARTICULAR <input type="checkbox"/>	COMISION <input type="checkbox"/>
FUNDAMENTACIÓN:			
.....			
.....			
.....	
JEFE DE PERSONAL	JEFE DE OFICINA	SOLICITANTE	

Específicamente se pueden otorgar permisos por:

PERMISO POR CAPACITACIÓN OFICIALIZADA

Se concede a los colaboradores, para concurrir por horas y/o días dentro de la jornada laboral, o fuera de ella a certámenes, seminarios, cursillos, congresos, cursos de especialización o similares, vinculados con las funciones, responsabilidad, especialidad del colaborador o al quehacer de la entidad.

El tiempo de duración está sujeto a las horas y/o días de duración del evento de capacitación, pudiéndose desarrollar a nivel local regional o nacional.

Procede el permiso con goce de haber cuando el evento cuenta con el auspicio de la empresa, o el colaborador es propuesto para asistir a dicho certamen como consecuencia de sus quehaceres en el desarrollo de sus funciones. La asistencia se

acredita con el diploma, certificado o constancia expedida por la entidad organizadora del evento.

PERMISO POR CAPACITACIÓN NO OFICIALIZADA

Se concede a los colaboradores cuando el evento no es auspiciado por la entidad o el colaborador no es propuesto por la empresa.

Por ser de naturaleza personal. El tiempo expresado en horas o días será descontado de sus remuneraciones.

Al término del evento el colaborador está obligado a presentar el diploma, certificado o constancia correspondiente, para acreditar el tiempo y motivo por el cual se le otorgo permiso.

PERMISO POR CITACIÓN EXPRESA DE AUTORIDAD POLICIAL, MILITAR O JUDICIAL

Se otorga a los colaboradores cuando lo solicitan, pero previa presentación de la notificación o citación respectiva para concurrir a resolver diligencias judiciales, militares o policiales dentro de la localidad.

PERMISO POR MATERNIDAD O GRAVIDEZ

Se concede a las colaboradoras gestantes una vez al mes, o cuando se acredita la cita de atención medica, para concurrir a sus controles en las dependencias de Es Salud, debiendo a su retorno acreditar la atención con la respectiva constancia firmada por el médico que la atendió.

PERMISO POR LACTANCIA

Se concede a las colaboradoras gestantes al término del período post natal y por el lapso mínimo de 6 meses, y máximo por un (01) año contado a partir del día en que nació el menor; el permiso es por una hora diaria, ya sea a la hora del ingreso o de la salida, tal y como lo solicita la colaboradora en el documento que llegue a presentar.

Este permiso se concede, previa presentación de la solicitud y la partida de nacimiento del menor hijo.

PERMISO POR ONOMASTICO

Los colaboradores tienen derecho a gozar de descanso el día de su onomástico, sin descuento alguno ni compensación horaria. De coincidir la fecha del onomástico con el domingo o feriado no laborable, el uso del descanso se hará el primer día útil siguiente, este descanso se da como paliativo para el mejor desempeño de sus labores. La Jefatura de Recursos Humanos queda encargada de llevar el control de los onomásticos mensuales de los colaboradores.

PERMISOS POR REFRIGERIO

Se otorga a los colaboradores hasta por un máximo de 30 minutos diarios para tomar sus alimentos, o simplemente “refrigerio” dentro y fuera del centro de trabajo. Los jefes inmediatos deberán comunicar al jefe de recursos humanos este hecho para las acciones de control correspondientes.

PERMISO POR ENFERMEDAD PERSONAL

Se otorga al colaborador para concurrir a las dependencia de Es Salud (Puesto, centro, clínica, hospital) o médico particular, debiendo acreditar a su retorno la atención con la respectiva constancia firmada por el médico tratante.

Los colaboradores que obtienen permiso anteladamente, es decir un día antes, y no registran su ingreso a la hora de entrada o inicio de la jornada laboral, podrán justificar la tardanza o falta con el comprobante de atención médica.

PERMISOS POR FALLECIMIENTO DE FAMILIAR

Se otorga a los colaboradores en caso de fallecimiento de cónyuge, padres, hijos o hermanos, el tiempo es el necesario para reconfortar o rehabilitar la tristeza del servidor, siendo hasta un máximo de 08 días con goce de haber.

PERMISO POR ENFERMEDAD GRAVE DE CONYUGES, PADRES E HIJOS

Se concede a los colaboradores por horas o días, en caso de enfermedad grave de su cónyuge padres e hijos, pudiendo ser acumulados y deducidos del período vacacional.

Es requisito para su otorgamiento la presentación del certificado médico correspondiente, cuando se solicita en forma reiterada.

PERMISOS POR MOTIVOS PERSONALES O PARTICULARES

Se concede a los colaboradores para atender asuntos personales, siendo estos acumulados para el descuento respectivo de sus remuneraciones, salvo que sean compensados con trabajos autorizados.

LAS LICENCIAS LABORALES

La licencia es la autorización que se concede a los colaboradores para no asistir a su puesto de trabajo por uno o más días

El uso del derecho se inicia a solicitud del colaborador y debe contar con la conformidad del gerente o jefe de recursos humanos, teniendo en cuenta los requisitos exigidos por las normas para cada tipo de licencia.

El colaborador deberá acreditar los documentos que se requieran según la naturaleza de la misma, la licencia se formaliza mediante un documento de comunicación administrativa que puede ser, un oficio o memorando, y/o un proveído (B° V°) de aceptación.

Las licencias se clasifican en:

- v Licencia con Goce de Haber

- v Licencia sin Goce de Haber

- v Licencia a cuenta del Período Vacacional

LICENCIAS CON GOCE DE HABER

Cuando el colaborador continúa percibiendo sus remuneraciones el tiempo que dura la licencia. Siendo las más principales las siguientes:

a.- LICENCIA POR ENFERMEDAD O ACCIDENTE COMUN

El colaborador tiene derecho a esta licencia hasta por 60 días por año, por enfermedad común por accidentes de trabajo o enfermedades profesionales debidamente comprobadas.

El cómputo de esta licencia hasta el máximo establecido se efectúa acumulando los períodos de incapacidad que se hubieran generado dentro del año calendario.

Para el cómputo de los primeros 20 días a cargo del empleador, se sumarán todos los permisos otorgados en días dentro del calendario, siempre que esté acreditado con Certificado Médico.

Los colaboradores que se encuentre con licencia por enfermedad o accidente común, tienen derecho a percibir los incrementos salariales que dicte la empresa.

b.- LICENCIA POR MATERNIDAD O GRAVIDEZ

Tienen derecho las colaboradoras en estado de gravidez o gestantes por 90 días, el descanso se goza desde los 45 días anteriores y posteriores a la fecha probable del parto, dicha licencia será acreditada con certificado médico, visado por Es Salud, teniendo derecho a percibir durante el descanso un subsidio por maternidad pagado por Es Salud a condición de que se abstenga de todo trabajo remunerado.

c.- LICENCIA POR DESEMPEÑO DE FUNCIONES PÚBLICAS

Los colaboradores que acceden a ocupar cargos públicos, gozan de licencia de sus centros de trabajo hasta por 20 horas semanales, sin descuento de sus remuneraciones, para que las dedique exclusivamente a las funciones municipales

siendo el caso de los alcaldes y regidores, pudiendo acogerse al beneficio de la dieta. De lo contrario se otorgará licencia sin goce de haber.

d.- LICENCIA O PERMISO SINDICAL

Son los otorgados a los dirigentes sindicales, que cuentan con el reconocimiento de la empresa, para cumplir sus funciones gremiales, durante la jornada laboral o fuera de ella, sin afectar el normal funcionamiento de la organización.

La entidad fijará el número de horas máximas mensuales por el tiempo máximo de un año.

LICENCIAS SIN GOCE DE HABER

Cuando se concede al colaborador, descontando de sus haberes por el tiempo que dura la licencia,

a.- LICENCIA POR MOTIVOS PARTICULARES

Se concede a los colaboradores que tienen más de un año de servicios, siendo el tiempo máximo 90 días

LICENCIA A CUENTA DEL PERIODO VACACIONAL

Modalidad que opta el colaborador para que el tiempo utilizado, sea deducido de sus vacaciones, como por ejemplo:

a.- LICENCIA POR MATRIMONIO

Se otorgará a los colaboradores que tiene que realizar trámites y gestiones pre nupciales; El tiempo utilizado, será deducido del período vacacional siguiente. En caso sea posterior a las vacaciones gozadas, se adelanta el uso de las vacaciones del año siguiente.

El límite de esta licencia no excederá de los 30 días

b.- LICENCIA POR ENFERMEDAD GRAVE DE FAMILIAR

Se concede a los colaboradores cuando se produzca esta enfermedad grave en el o la Cónyuge, hijos, padres o hermanos, el tiempo utilizado será igualmente deducido del período vacacional, siendo máximo 30 días. Constituye un requisito para su otorgamiento la presentación del certificado médico correspondiente.

se tiene que tomar en cuenta que estos parámetros como ser: el registro de personal, las medidas tomadas para el control de ingresos y salidas y los permisos concedidos son el punto frágil en la etapa de evaluación del sistema de registro y control del Gobierno Municipal de Cobija, dadas las características estructurales, administrativas y políticas de dicha institución nos da a notar que se tiene una gran cantidad de funcionarios o colaboradores y pocos filtros de control tanto de el trabajador en su puesto de trabajo como en el desempeño laboral.

Para esto demuestro las siguientes acciones a tomar:

Se debe iniciar con un proceso de auto evaluación para medir la capacidad de conocimiento del mismo funcionario como también el medir cuan honesto es con el mismo.

SISTEMA DE REGISTRO Y CONTROL DE RECURSOS HUMANOS						
1. COMPONENTE: AUTOEVALUACIÓN						
Código	Elementos de Control	5	4	3	2	1
1. AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL						
1.1	La Entidad a implementado mecanismo o instrumentos de control que fortalecen la práctica del autocontrol por parte de sus funcionarios.					
1.2	Los funcionarios proponen puntos de control para mejorar los resultados de su gestión.					
1.3	Los funcionarios de la dependencia reconocen y aceptan que el autocontrol es importante para el cumplimiento de sus funciones.					
1.4	La Dependencia evalúa la efectividad de los controles establecidos.					
Desarrollo del Sistema de Registro y Control en Autoevaluación de Control						

Rangos de Calificación: 1. Ninguno 2. Bajo 3. Medio 4. Alto 5. Muy Alto

Como una segunda acción es determinar el ambiente de control:

SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO						
1. COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL						
Código	ELEMENTOS DE CONTROL	5	4	3	2	1
1.1 PRINCIPIOS Y VALORES						
1.1.1	Los directivos facilitan la generación de espacios para que los funcionarios participen en la interiorización de los principios y valores institucionales.					
1.1.2	Existe coherencia en el contenido de la Carta de Valores de la Entidad, con su función Constitucional, su misión y su visión.					
1.1.3	Los principios y valores institucionales han sido difundidos a través de los diferentes medios de comunicación de la Entidad.					
1.1.4	Los principios y valores establecidos en la Entidad, se manifiestan en el ambiente organizacional					
Desarrollo del Sistema de Control en Principios y Valores						

1.2 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO					
1.2.1	El autocontrol facilita los procesos de planeación, seguimiento y evaluación de la gestión de su Dependencia.				
1.2.2	Los funcionarios comparten el criterio que el control interno contribuye al cabal cumplimiento de sus funciones.				
1.2.3	Los programas de capacitación que se desarrollan, tienen relación con los objetivos y funciones misionales de la Entidad.				
1.2.4	Existen en la Entidad políticas orientadas al proceso de selección, inducción, reinducción, formación, capacitación, compensación y evaluación de los funcionarios.				
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Desarrollo del Talento Humano:					

Es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de ésta institución.

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Ellos adquieren 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 un departamento, una división o toda la corporación. Para ser verdaderamente eficientes, las actividades de recursos humanos de la corporación deben considerar las

necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos corporativos.

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

El sistema de registro y control de recursos humanos en el gobierno municipal de Cobija, 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.

IV.- FUNDAMENTACION DE LA PROPUESTA

Un sistema de Registro y Control de Recursos Humanos 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 Registro y Control de Recursos Humanos es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización".

Por lo que se ha analizado hasta el momento se puede notar, que aunque existían elementos comunes en las tomas de decisiones de Control Recursos Humanos, no se contaba con una decisión correcta o mínimamente aceptada o aprobada por todos los directivos en cuestión.

Como resultado, la administración y otro personal en la institución, alguna vez ha diseñado un sistema para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos institucionales agrupados en tres ámbitos o categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información de registro de recursos humanos
- Cumplimiento de leyes y reglamentos

Aspectos significativos a destacar en esta última decisión es que el Registro y Control de recursos humanos constituye un proceso donde los controles son una serie de

acciones para lograr los objetivos de la entidad, donde intervienen todas las personas, los cuales deben tener conciencia de la necesidad de aplicarlo y estar en condiciones de responder adecuadamente por ellos, y que su ejecución es responsabilidad del titular o máxima autoridad de la entidad; solo puede adoptar un grado razonable de seguridad a la entidad con relación a que los objetivos previstos serán alcanzados, no es posible que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones. En consecuencia los controles internos son tanto de carácter contable financiero como administrativos o gerenciales.

En nuestro país se emite los reglamentos básicos de administración de personal, que pone en vigor los nuevos criterios para elaborar un Sistema de Registro y Control de Recursos Humanos adaptado a nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el Control Económico y Administrativo de las entidades públicas y donde se establece que:

El Sistema de Registro y Control de Recursos Humanos es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la unidad de recursos humanos y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- a) Confiabilidad de la información.
- b) Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- c) Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- d) Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

El Sistema de Registro y Control de Recursos Humanos es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades publicas. Este nuevo concepto dota al control de recursos humanos de un carácter eminentemente Administrativo a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo control de ingresos y salidas.

El Sistema de Registro y Control de Recursos Humanos es la base donde descansan las actividades y operaciones de una institución, es decir, que las actividades de Reclutamiento, selección, contratación, integración, entre otras son regidas por el Control de recursos humanos.

Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor Sistema de Registro y Control de Recursos Humanos, es aquel que no daña las relaciones de institución a funcionarios o colaboradores y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

V.- METODOLOGIA

MÉTODOS TEÓRICOS.

HISTÓRICO - LÓGICO

Este método se aplico para mostrar la evolución y el comportamiento de la institución a través de los años, viendo las deficiencias y limitaciones principalmente en los aspectos del manejo de los recursos humanos, de manera que me facilite datos referidos al problema de la presente investigación.

ANÁLISIS - SINTÉISIS

Se utilizo para estudiar las partes que estructuran la institución, relacionándolo con la variación del manejo de los recursos humanos en cada año, separando de forma adecuada, para luego concluir o sintetizar en un solo documento la cual comprenderá la actual investigación.

INDUCTIVO - DEDUCTIVO

Se utilizo para analizar, las diferentes teorías sobre la variable control y el desarrollo sistemas institucionales de control concatenando las partes que la componen, para llegar a una conclusión particular y relacionarla con el mecanismo de la inserción del sistema de evaluación del desempeño, para luego plasmarlo en el documento final.

TÉCNICAS EM PLEADAS

CUESTIONARIO (Guía)

Se utilizo esta lista de preguntas, a las personas encargadas de manejar el sistema institucional de control de recursos humanos y las personas en general que estén involucrados con la extracción de la información interna y externa, así también al sector estadístico si lo tuviera, para llegar a conclusiones reales.

ENCUESTAS ESTRUCTURADAS

Se aplico este instrumento con el fin de obtener información mediante consultas referentes al estado de opinión y nivel de manejo del sistema institucional de control, como también a los involucrados de poseer en su poder información formal e informal sobre los métodos y técnicas de control utilizados actualmente.

VI.- INVERSIONES, COSTOS DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

PRESUPUESTO

El presupuesto programado para la evaluación al sistema de registro y control de recursos humanos, será únicamente para la elaboración y conclusión del proyecto o propuesta final, el cual demandara gastos a la persona que elaborara dicha propuesta.

PRESUPUESTO GENERAL

(Expresados en Bolivianos)

ACTIVIDAD	UNID.	CANT	P/U	TOTAL
Levantamiento de información	Global	2	400,00	800,00
Tabulación e Interpretación de datos	Global	1	600,00	600,00
Evaluación de Resultados	Global	1	400,00	400,00
Planificación del Proyecto	Global	1	1.000,00	1.000,00
Elaboración del método de evaluación del sistema de registro y control de recursos humanos	Global	1	1.500,00	1.500,00
Elaboración del modelo de seguimiento al sistema institucional de control	Global	1	1.400,00	1.400,00
Conclusión del Proyecto	Global	1	1.000,00	1.000,00
Imprevistos (5% del Total)	Global	1	335,00	335,00
TOTAL				7.035,00

El costo total de elaboración del proyecto será de 7.035,00 Bs.(SIETE MIL TREINTA Y CINCO BOLIVIANOS 00/100)

VII.- INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Consiste en un listado de aspectos a evaluar (contenidos, habilidades, conductas, etc.), al lado de los cuales se puede adjuntar un tic (visto bueno, o una "X" si la conducta es o no lograda, por ejemplo), un puntaje, una nota o un concepto. Su nombre en inglés es *checking list*, y es entendido básicamente como un instrumento de verificación. Es decir, actúa como un mecanismo de revisión durante el proceso de evaluación de ciertos indicadores prefijados y la revisión de su logro o de la ausencia del mismo.

LISTA DE COTEJO N° 1

LISTA DE COTEJO PARA LA ETAPA DE EVALUACION			
INDICADORES	HECHO	PENDIENTE	NO REALIZADO
Los resultados de la evaluación fueron presentados y comunicados			
Las evaluaciones del desarrollo fueron incluidas como parte de la evaluación final			
Seleccionaron y prepararon adecuadamente la evaluación de acuerdo a lo planeado			
Se recolecto y registro información útil a la evaluación durante la ejecución del proyecto			
Se recolecto todos los registros, trabajos, informes, etc. Para la evaluación final			
Los objetivos y criterios de la evaluación fueron conocidos por todos los participantes del inicio del proyecto			
Todos los involucrados en el proyecto analizaron los resultados de la evaluación			

LISTA DE COTEJO N° 2

INDICADORES	CONCEPTOS	
	LOGRADO	NO LOGRADO
Identifican claramente su función		
Identifican al inmediato superior en el contexto de la situación comunicativa		
Reconocen y describen la relación en el clima laboral		
Discriminan las finalidades de la institución que están acordes con la misión de la organización		
Caracterizan el contexto, de acuerdo al nivel y estilo del empleado		
TOTAL		

Puede evaluar *cualitativa* o *cuantitativamente*, dependiendo del enfoque que se le quiera asignar. O bien, puede evaluar con mayor o menor grado de precisión o de profundidad. También es un instrumento que permite intervenir durante el proceso de evaluación, ya que puede graficar estados de avance o tareas pendientes. Por ello, las listas de cotejo poseen un amplio rango de aplicaciones, y pueden ser fácilmente adaptadas a la situación requerida.

En este ejemplo, a cada indicador le corresponden tres estados posibles: hecho, pendiente y no realizado. Esto convierte a esta lista de cotejo en una herramienta de ajuste de proceso, ya que de sus resultados dependerá el curso de acciones que se seguirá. De lo anterior desprendemos, entonces, que las listas de cotejo poseen – al menos – dos componentes: un listado de indicadores y un rango de criterios de evaluación (logrado, no logrado; puntajes; notas; conceptos; etc.), que se pueden agrupar en una sola columna o en varias, si el caso así lo amerita.

VIII.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Levantamiento de información	■	■	■	■																				
2	Análisis y tabulación de datos				■	■	■	■																	
3	Evaluación de Resultados					■	■	■																	
4	Planificación del Proyecto								■																
5	Elaboración del método de evaluación del sistema de registro y control de recursos humanos									■	■	■	■												
6	Elaboración del modelo de seguimiento al sistema institucional de control												■	■	■										
7	Conclusión del Proyecto															■									
8	Primera Presentación del trabajo Final																■								
9	Etapas de correcciones a observaciones																	■	■	■					
10	Presentación Final																				■				
11	Solicitud de Hora y Fecha de defensa																					■			
12	Defensa Final del Proyecto																						■		

IX.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El control es un elemento muy importante dentro de cualquier organización, pues es el que permite evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la institución. 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.

El control debe llevarse en cualquier nivel de la organización, garantizando de esta forma que en la misma se cumplan los objetivos. Pero hay que aclarar que el 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 Registro y 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 registro y 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.

RECOMENDACIONES

Proponer su generalización de la continua evaluación del sistema de registro y control de recursos humanos de que garantice el proceso continuo de perfeccionamiento del sistema de registro y control de recursos humanos debido a que es una necesidad la aplicación del mismo.

Que la unidad de recursos humanos del Gobierno Municipal 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 registro y 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 Cobija.

X.- BIBLIOGRÁFIAS

- Beer, Michael. Gestión de Recursos Humanos / Michael Beer. -- España: Ed. Ministerio del Trabajo, 1990. -- 885 p.
- Besseyre des Horts, Charles-Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos / Charles-Enri Besseyre des Horts. -- Madrid: Ed. Deusto, 1990. -- 222 p.
- Canteras Herrero, Javier. Del Control Externo a la Auditoria de Recursos Humanos. En la nueva Gestión de Recursos Humanos. Editora Gestión 2000. Barcelona. 1995.
- Cuesta, Armando. Organización del Trabajo y Psicología Social / Armando Cuesta. -- La Habana, Ed. Ciencias Sociales, 1990. -- 181 p.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos / Idalberto Chiavenato. -- México: Ed. Altos, 1990. -- 580 p.
- Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos / Keith Davis, William Werther. -- México: Ed. McGraw-Hill, 1991. -- 395 p.
- Flores Konja Dr. Julio y Gutiérrez Huby Lic. Ana M., Labor del auditor ante la auditoria de gestion.htm., año 2003
- Harper y Lynch. Manuales de recursos humanos / Harper y Lynch. -- Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992. -- 417 p.
- Ministerio de Auditoria y Control, Guía Metodologica para la realización de Auditorias de Gestión, año 2003.

Navarro Gomollón, Ángel J., 1998. "Ética en las Relaciones Empresa-Auditor".
En: Revista Alta Dirección. Año 32 (198). Marzo - Abril.



Velázquez, Reynaldo. Diseño y aplicación de un procedimiento para desarrollar
auditorías de gestión de recursos humanos / Reynaldo Velázquez. -- La Habana;
ISPJAE, 1996. 97 h. Tesis (Máster en Gestión de Recursos Humanos).

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

➤ Acle, T. A. Retos y oportunidades de la calidad total. México: Grijalbo. 1994.

➤ Báez O. Jesús y Col. Curso de técnicas de análisis y diseño de sistemas
gerenciales. Material de apoyo. CESPANEC. La Habana. 2006.

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

➤ 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.

➤ Fuentes, H.; Álvarez, I. La formación por la contemporaneidad: modelo holístico
configuracional. En Rev. Educación Universitaria. Universidad de Matanzas.
No.2. 1999.

➤ Fuentes, H.; Álvarez, I. La teoría holística configuracional de los procesos
sociales. Ponencia al evento Universidad 2002. La Habana 2002.

- Gómez Giovanni E. Control interno: una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. www.gestiopolis.com, 2006.

- Guía de Control Interno actualizada, para la verificación de la implementación de la Resolución 297,2005.

- Herramientas del Contador, colectivo de autores de CECOFIS, del MFP, 2005.