

# **PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PLANIFICACIÓN FÍSICA LAS TUNAS.**

**Autores: Lic. Aiblis Susel Vidal Marrero  
Lic. Arlen Columbié Alarcón  
Leodanys Efraín Pérez García**

**CENTRO UNIVERSITARIO LAS TUNAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

## **Resumen**

El trabajo que se presenta fue realizado con el propósito de elaborar un Programa de Auditoría que responda a las necesidades de la Dirección Provincial de Planificación Física Las Tunas en cuanto a la evaluación del grado de economía, eficiencia y eficacia con que se lleva a cabo el Proceso de Control de Gestión, y en especial lo referido al Reclutamiento y Selección del Personal. La aplicación parcial del mismo permitió detallar posteriormente en el Informe de Auditoría que, aunque la Entidad cumple en cierta medida con las políticas trazadas existe de un grado de deterioro parcial de la economía, la eficiencia y la eficacia que puede comprometer su Misión, arribando a importantes conclusiones y recomendaciones que le permitirán erradicar las deficiencias encontradas y elevar el control en la Gestión de los Recursos Humanos.

## **Summary**

The work that presents was realized with the purpose to elaborate a Program of Audit that answer to the needs of the Provincial Direction of Physical Planning The Tunas regarding the evaluation of the degree of economy, eficiencia and efficiency with that it carries out the Process of Control of Management, and especially the refered to the Recruitment and Selection of the Personnel. The partial application of the same allowed to detail subsequently in the Report of Audit that although the Entity fulfils in some measure with the politics traced exists of a degree of partial deterioration of the economy, the eficiencia and the efficiency that can engage his Mission, arriving to important conclusions and recommendations that will allow him eradicate the deficiencias found and elevate the control in the Management of the Human Resources.

## Introducción

El hombre como ser biológico y psico – social ha sido capaz de transformar el entorno que lo circunda en su propio beneficio. Desde el desarrollo de su capacidad cognoscitiva reconoció el valor del fruto de su trabajo, que unido a la imperiosa necesidad de trascender conllevó a la fiscalización y control de los bienes producidos. De esta forma se evitaba la ocurrencia de hechos fraudulentos que socavarán la labor realizada.

A partir del triunfo de la Revolución se inicia un cambio en la estructura socio-económica del país, provocando una acelerada transformación de la organización del aparato estatal. El nuevo gobierno revolucionario se vio en la necesidad de crear instituciones capaces de velar por los intereses del pueblo.

Es por ello que en 1995 se crea la Oficina Nacional de Auditoría (ONA) para ejecutar las funciones de control y supervisión. Ésta desarrolló las funciones a ella asignada hasta el 25 de abril del 2001 en que por el Decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) como un Organismo de la Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la Política del Estado y del gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental; así como para regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría.

Entre los nuevos retos de nuestro país se encuentran la utilización más eficiente y racional de los recursos disponibles; tanto materiales como humanos, que garantice un buen desempeño de nuestra economía interna.

De esta forma surge la Auditoría de Gestión como una herramienta para diagnosticar los problemas que dificultan el desarrollo operativo y aquellos que obstaculizan el crecimiento de la empresa cubana. Es de vital importancia valorar estos problemas con prontitud, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. Es por ello que se consideró pertinente dirigir este Trabajo hacia un tipo de auditoría que permita determinar el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia vinculado al Control de Gestión de los Recursos Humanos que se prestan en la Dirección Provincial de Planificación Física de Las Tunas en el tercer trimestre del 2008.

Durante el periodo 2006 – 2008 se ha observado un elevado éxodo de la fuerza técnica, y la incorporación del nuevo personal conlleva a cambios demasiado inmediatos sin medir apenas las consecuencias. La entrada de profesionales y técnicos con perfiles no afines a la actividad hace difícil determinar la calidad del Capital Humano disponible.

En el Sistema de la Planificación Física, aunque desde hace algunos años se han despegado acciones orientadas en ese sentido, los resultados que hoy tenemos no nos auguran un futuro de éxito. ¿Cuál es la situación actual de los Recursos Humanos que trabajan en el Sistema de la Planificación Física?, ¿qué clima laboral se respira?, ¿qué limitaciones presenta el Control de la Gestión de los Recursos Humanos? y ¿cómo pudiera atenuarse o revertirse la situación actual? Estas preguntas claves son de vital importancia para poder proyectar nuestro trabajo en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia de los Recursos Humanos.

El presente Trabajo va encaminado a darle solución a este Problema que se nos ha creado: Insuficiente control en la gestión de los Recursos Humanos que limitan la economía, la eficiencia y la eficacia en la Dirección Provincial de Planificación Física Las Tunas.

El Objeto de Estudio está conformado por: Proceso de Gestión de los Recursos Humanos.

Se tiene como Objetivo General de este Trabajo: Elaborar y aplicar un Programa de Auditoría que permita evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia de los Recursos Humanos en la Dirección Provincial de Planificación Física Las Tunas.

Abarcando como Campo de Acción: Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos.

Objetivos Específicos:

- Elaborar Marco Teórico – Conceptual.
- Caracterizar gnoseológicamente la Gestión de los Recursos Humanos.
- Diseñar un Programa de Auditoría para evaluar la Gestión de los Recursos Humanos.
- Aplicar de forma parcial el Programa propuesto.

Una vez elaborado el diseño metodológico a seguir surge la siguiente Hipótesis: si se aplica el Programa de Auditoría propuesto se podrá evaluar el grado de deterioro de la

economía, la eficiencia y la eficacia; mejorando así la Gestión de los Recursos Humanos.

Fueron utilizados en la Investigación los siguientes Métodos Científicos:

Teóricos: Análisis-Síntesis, Histórico-Lógico, Conocimiento-Científico.

Empíricos: Observación, Análisis Documental, Entrevistas, Encuestas

El presente Trabajo está estructurado en dos capítulos:

- Capítulo 1: Concepción del Marco Teórico – Conceptual; en el cual se caracteriza la Auditoría como parte del Proceso de Control de Gestión de los Recursos Humanos.
- Capítulo 2: En éste se hace una caracterización de la entidad formando parte del epígrafe 2.1, el 2.2 corresponde a los procedimientos empleados en la investigación, en el 2.3 se establece el programa de auditoría elaborado y su aplicación de forma parcial para concluir en el 2.4 con el Informe de Auditoría.

Con este trabajo se pretende brindar una serie de recomendaciones constructivas para mejorar el control de la gestión de los recursos humanos en la Entidad Auditada. Se desea además que éste sirva de material de consulta para la elaboración de futuras auditorías, contando así con una herramienta más para elevar el nivel de eficiencia de las organizaciones estatales.

## **Capítulo 1: Marco Teórico – Conceptual**

### **1.1 Clasificación de las Auditorías**

Las Auditorías se clasifican atendiendo a la afiliación del auditor y de acuerdo a los objetivos fundamentales que se persigan. Los diferentes auditores y asociaciones de contadores dan a estas últimas clasificaciones por lo general y coincidente en que:

De acuerdo a la afiliación del auditor estos pueden ser:

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

De acuerdo con los objetivos fundamentales que se persiguen.

- Auditoría de Gestión u Operacional
- Auditoría Financiera o de Estados Financieros
- Auditoría Especial
- Auditoría Fiscal
- Auditoría Recurrente o de Seguimiento

Es la Auditoría de Gestión u Operacional a través de nuestro estudio donde centraremos la atención teniendo en cuenta que puede ser realizada tanto por auditores internos como auditores externos.

## **1.2 Diferencias y similitudes entre la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera**

### **Diferencias**

<b>Auditorías de Gestión</b>	<b>Auditorías Financieras</b>
Pretende ayudar a la Administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.
Utiliza los Estados Financieros como un medio.	Los Estados Financieros constituyen un fin.
Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas.	Da confiabilidad a los Estados Financieros.
Es no numérica	Es numérica
Su trabajo se efectúa de forma detallada.	Su trabajo se efectúa a través de pruebas electivas.
Pueden participar en su ejecución profesional de cualquier especialidad a fines de la actividad que se audite.	La realizan sólo profesionales del área económica.

## **Similitudes**

Ambas Auditorías estudian y evalúan el sistema de Control Interno, deben cumplir con las normas establecidas para su ejecución, deben regirse siempre por un programa, las evidencias suficientes y competentes, es necesario elaborar un informe donde se plasme un criterio final de los aspectos que han sido auditados.

### **1.3 Marco Conceptual: Auditoría de Gestión.**

Hoy en día la Auditoría sigue evolucionando hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la Entidad. A este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros, Auditoría de Gestión.

En el ámbito internacional se le han concedido diferentes denominaciones análogas a la Auditoría de Gestión, pero en esencia los objetivos que se persiguen en todos los casos son coincidentes, siendo las más conocidas las siguientes: Auditoría de las tres “E”, Auditoría Operacional, Auditoría Operativa, Auditoría de Desempeño, entre otras.

Distintos autores y estudiosos de la Auditoría han realizado su propia definición de Auditoría de Gestión. Veamos algunas de éstas:

Eduardo Hevia Vázquez la define como: “Un examen realizado por auditores y según las técnicas y métodos de Auditoría del conjunto o de parte de las áreas, funciones o actividades de una organización, comprobando la eficiencia y adecuación de su Sistema de Control Interno”.<sup>1</sup>

Norbeck: “La Auditoría de Gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.<sup>2</sup>

William P. Leonard: “La Auditoría de Gestión puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.<sup>3</sup>

E. Hefferon: “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes,

---

<sup>1</sup> Hevia Vázquez, Eduardo. Concepto Moderno de la Auditoría Interna. España, 1999

<sup>2</sup> Norbeck, E.F. Auditoría Administrativa. Editora Técnica, S.A. México DF, 1970

procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

Chapman y Alonso: “Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico”.

Fernández Arena, J.A sostiene que: “es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”.<sup>4</sup>

Auditoría de Gestión: Consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas (Según Resolución 44 / 1990 y Decreto – Ley 159 / 1995).

El concepto dado sobre el tema por los autores Cook y Winkle, dice que:

“La Auditoría Operacional es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la Auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. La Auditoría también debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.”<sup>5</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia plantea que : “La Auditoría de Gestión se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y

---

<sup>3</sup> Leonard, William P. Auditoría Administrativa. ED Diana, México DF, 1991

<sup>4</sup> Fernández Arena, J.A. La Auditoría Administrativa. ED Diana, México DF, 1989, p – 17

<sup>5</sup> John W Cook & Gary M Winkle, 3<sup>rd</sup> Edition. Editorial McGraw – Hill, Buenos Aires, Argentina 1987

determinar qué condiciones pueden mejorarse.<sup>6</sup>

Según Thierauf: “la Auditoría de Gestión tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones generales de planeación, organización, dirección y control, y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.”<sup>7</sup>

Según las diferentes resoluciones y documentos emitidos por el Ministerio de Auditoría y Control y el Ministerio de Finanzas y Precios como el Decreto ley 159 / 1995 y la Resolución 026 del año 2006 del Ministerio de Auditoría y Control la Auditoría de Gestión u Operacional se define como: “El examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas”.

La Auditoría de Gestión, teniendo en cuenta los criterios anteriores es un examen objetivo y profesional de evidencias, realizado con el fin de ofrecer una evaluación independiente sobre el rendimiento de una administración, entidad, programa o actividad gubernamental, así como hacer recomendaciones que contribuyan a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público, para que de esta forma la entidad pueda planificar y controlar los recursos de que dispone con mayor economía, eficiencia y eficacia.

#### **1.4 Marco Conceptual: Gestión de los Recursos Humanos.**

Para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado, con el decursar del tiempo diversos términos, como por ejemplo: Personal, Empleados, Capital Humano y el más utilizado, **Recursos Humanos**. En este epígrafe se detallan algunas definiciones genéricas que se interrelacionan con la Gestión de los Recursos Humanos y la Administración de los mismos.

---

<sup>6</sup> <http://www.ucauca.edu.co> Universidad Nacional de Colombia (UNC). Santa Fe de Bogotá, Colombia

<sup>7</sup> Thierauf. Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo. Editorial Ministerio Educación Superior



## **Recursos Humanos**

Según Bauzá y Bello (2003) los Recursos Humanos “Son los factores individuales, conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones. Conjunto de habilidades técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización”.

Según Chiavenato:

Los Recursos Humanos son aquellos en que las personas, elemento básico en la organización aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen a la organización para adquirir otros recursos necesarios.

Es por ello que, se entiende por Recursos Humanos a las “personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea”. Es el único elemento activo en el proceso de trabajo. A nivel concreto se expresan por la posesión de cada individuo de competencias, características psico – sociales y especiales, como por ejemplo la capacidad de solución de problemas, soportar esfuerzos físicos prolongados, discreción, la solidaridad, la motivación hacia una labor, la habilidad del manejo verbal y otras que dada su evidencia y relación para ejecutar una tarea con satisfacción, permiten predecir la conducta exitosa.

## **Gestión de los Recursos Humanos**

El proceso de Gestión y Manejo de los Recursos Humanos es el factor clave en el éxito empresarial. La vinculación estrecha entre los factores empresa – personas puede definirse como:

Según Cuesta (2001) la Gestión de Recursos Humanos que se requiere en la actualidad debe caracterizarse por un enfoque sistémico que rechace el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que limita al trabajador su potencial de multihabilidades o polivalencia, devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles.<sup>8</sup> Según Beer (1989; citado por Agüero, 2004) la Gestión de los Recursos Humanos “comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana. P – 181 1997

<sup>9</sup> Beer M. Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Gerente General. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Barcelona, 1989

Chiavenato: Consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.<sup>10</sup>

Bauzá y Bello (2003) plantean que: “El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permiten materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades, con la visión del hombre como el recurso fundamental para el cumplimiento de su proyección estratégica”

Para Ferriol (1996; citado por Morales, 2000), la Gestión de Recursos Humanos “Se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere. Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignent de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación”<sup>11</sup>

Ortueta la define: “Propósito de prevenir resultados y de controlar la coincidencia entre nuestras previsiones y los hechos que a diario se suceden”.<sup>12</sup>

## **2.1 Caracterización de la Dirección Provincial de Planificación Física Las Tunas.**

La Unidad Presupuestada Dirección Provincial de Planificación Física ubicada en domicilio legal Francisco Vega # 202 Reparto Primero, de personalidad jurídica independiente y subordinada al Instituto de Planificación Física (IPF) como Órgano Rector de la Política del Ordenamiento Territorial – Urbano a nivel nacional y al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular; se crea a través del Acuerdo # 8 del Acta Extraordinaria del 18 de marzo de 1977 que hace referencia al Director de dicha Entidad; particulares que tácitamente significan la Constitución de la Dirección

---

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. p – 139. São Paulo, Brasil.

<sup>11</sup> Morales Gutiérrez, Eudaldo. Gestión de los Recursos Humanos, Evolución, Conceptos y Diferentes Perspectivas Vistas en la Realidad Cubana.

<sup>12</sup> Ortueta, R. Técnicas de Dirección de Personal/: Quinta Edición. p – 206. La Habana, 1991

Provincial de Planificación Física de Las Tunas. La Estructura Organizacional de esta Entidad Provincial es la que se muestra en el Anexo # 1 (Organigrama)

**Objeto Social:**

Por Resolución # 168/2005 dictada por el Dr. José Luís Rodríguez García, Ministro de Economía y Planificación; y con el asentimiento del Órgano Local del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular se autoriza a la Unidad Presupuestada Dirección Provincial de Planificación Física Las Tunas a:

- Elaborar con la participación de las Instituciones implicadas y someter a la aprobación de la Asamblea Provincial, el Plan de Ordenamiento Territorial, como instrumento rector de la actividad a ese nivel, así como dirigir y controlar su implementación.
- Elaborar estudios de localización de inversiones y áreas de estudios de alcance provincial o municipal.
- Establecer las determinaciones territoriales provinciales necesarias para el desarrollo de los Planes Generales de Ordenamiento Territorial de los municipios y de urbanismo en las ciudades.
- Contribuir a una activa gestión de suelo y urbanización para las inversiones y procesos de transformación territorial de interés provincial o nacional.
- Ofrecer a personas naturales y jurídicas cubanas los Servicios Técnicos y Dictámenes asociados al Ordenamiento Territorial y el Urbanismo propios del nivel provincial, en moneda nacional.
- Realizar Dictámenes Técnicos, Estudios de Factibilidad Territorial, Licencias y Autorización de Construcción excepto en las viviendas y Certificados de Utilizable, Uso de Suelo y Numeración en moneda nacional.
- Realizar Estudios de Coeficientes de Ocupación o Urbanización del suelo.

**Misión**

Brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes sustentado en el uso eficaz del Capital Humano, capaz de responder con agilidad y calidad a las necesidades del Ordenamiento Territorial y el Urbanismo; contando para ello con una política que integra los diferentes subsistemas en un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

Facilitando así las acciones encaminadas a planificar, mantener, capacitar, desarrollar y controlar los Recursos Humanos que potencie de forma efectiva el encargo social.

### **Visión**

Tenemos implantado un sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos, que garantiza un uso eficaz de la fuerza de trabajo.

## **2.2 Procedimientos de la Investigación.**

La presente investigación se desarrolló a través de una serie de pasos metodológicos para lograr un máximo de comprensión a la hora de realizar la Auditoría. La ejecución de la misma dependió de este cronograma, pues con una guía de trabajo es más asequible y funcional el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Primer Paso:** Recopilación bibliográfica acerca del tema de investigación y estudio de la misma.

Se realizó una amplia revisión de la bibliografía que aborda la temática de la Auditoría de Gestión y la Gestión de los Recursos Humanos, y en especial, los referidos al Reclutamiento y Selección de Personal como proceso inicial de integración y renovación de la fuerza de trabajo. Es tarea de esta investigación profundizar en este tema en particular, pues como se pudo comprobar a través del diagnóstico existe envejecimiento de la fuerza técnica y entrada de profesionales no afines con los perfiles exigidos dentro del Sistema de la Planificación Física (SPF). Dentro de las consultas bibliográficas realizadas están: libros de texto, gacetas laborales, documentos, manuales, leyes, decretos – leyes, resoluciones, tesis de grado y de maestría y la visita a sitios de Internet.

**Segundo Paso:** Cognoscibilidad y vínculos de trabajo.

Este paso fue muy importante realizarlo porque permitió conocer las características fundamentales de la Dirección Provincial de Planificación Física Las Tunas y comprender, aunque fuera de modo general, aspectos prácticos relacionados con los Recursos Humanos de esta Entidad. Esto además sirvió de soporte para el diseño y aplicación del Programa de Auditoría, objetivo primordial de este Trabajo.

En este momento se establecieron las relaciones necesarias con los trabajadores y funcionarios pertinentes, los cuales garantizaron su compromiso y apoyo para la realización de la Auditoría. Se designó a la Vicedirectora de Recursos Humanos como colaboradora directa de la investigación, mostrándose muy interesada en la realización de la misma; pues alega que nunca se llevó a cabo este proceso en la Entidad.

**Tercer Paso:** Exploración y Estudio Preliminar.

Este paso fue indispensable para conocer las funciones y actividades que se realizan en el área de Recursos Humanos. Con base en él se pudo definir la estrategia de investigación. Para obtener la información deseada fue necesario revisar y estudiar los controles e inspecciones realizadas a la Entidad y en especial al área de Recursos Humanos de forma tal, que permitiera encontrar los principales señalamientos y deficiencias en esta actividad; proporcionando además una información lo más actualizada posible del estado, composición y organización del área hasta ese momento.

Se observó el sistema de trabajo y se intercambió constantemente con la Vicedirectora de Recursos Humanos, sus especialistas y técnicos. Ello sirvió para conocer el comportamiento del actual de la Gestión de Recursos Humanos de la Entidad.

El examen y estudio preliminar de esta Auditoría comprendió la revisión del tercer trimestre del año 2008. Aquí se realizaron las encuestas (Anexo # 1) a una muestra poblacional de 80 trabajadores, representando el 37% de la plantilla cubierta (incluye trabajadores de las ocho Direcciones Municipales de Planificación Física) y test ergonómico (Anexo # 2) a 20 trabajadores.

Se hicieron además entrevistas a dirigentes, personal del Área de Recursos Humanos y a miembros de organizaciones políticas y de masas de la Entidad, tales como integrantes del Núcleo del PCC y del ejecutivo de la Sección Sindical para conocer el clima laboral que se respira dentro del organismo auditado.

Se llevó a cabo análisis de indicadores para medir niveles de productividad, fluctuación de la fuerza de trabajo y sus causas, y correlaciones salario – ingresos.

#### **Cuarto Paso:** Implementación y aplicación del Programa.

En esta etapa se implementa y aplica el Programa de Auditoría. Este Programa se diseñó de forma tal que permitiese verificar lo más detallado posible el estado actual de la Gestión de los Recursos Humanos para un posterior análisis con los grupos implicados.

Las acciones de revisión se dirigen fundamentalmente al Reclutamiento y Selección de Personal; así como otros aspectos que se consideraron necesarios auditar. Esto permitirá determinar la eficiencia y eficacia del Organismo en cuestión a la hora de prever y planificar los Recursos Humanos a su disposición.

Esta herramienta de revisión y confirmación junto al Sistema de Control Interno de la Entidad constituyen un factor clave en la excelencia del manejo racional de los Recursos Humanos. El Programa de Auditoría de Gestión es el conjunto de procedimientos y acciones que el auditor debe realizar con el fin de alcanzar los objetivos trazados, lograr evidencias suficientes, competentes y relevantes con un mínimo de error.

Es por ellos que, la ayuda auxiliar de los distintos papeles de trabajo, entre ellos las hojas de notas y de análisis, permite detallar de una forma coherente e irrefutable el trabajo del auditor a la hora de presentar los resultados.

El esquema típico de un Programa de Auditoría incluye los siguientes aspectos:

1. Tema de Auditoría: Donde se identifica el área a ser auditada.
2. Objetivos de Auditoría: Donde se indica el propósito del trabajo de Auditoría a realizar.
3. Alcances de Auditoría: Aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de organización que se han de incluir en la revisión en un período de tiempo determinado.
4. Planificación Previa: Donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar

### **Quinto Paso:** Ejecución de la Auditoría e Informe de los resultados.

Se utilizan diversas técnicas y procedimientos de Auditoría para dar cumplimiento al programa diseñado, se toman las muestras que sean necesarias para poder respaldar la evidencia que sustente la evaluación final.

La fase ejecución de la Auditoría de Gestión está dirigida, básicamente, en la obtención de evidencias suficientes, competentes y relevantes sobre los asuntos más importantes aprobados en el Plan de Auditoría. No obstante, algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales por evaluar, lo que implicará la modificación del Plan de Auditoría.

Toda labor en la Auditoría debe ser controlada a través de programas de trabajo. Tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la Auditoría y se sustentan en objetivos incluidos en el Plan de Auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad consignada en el Informe de revisión.

Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos. El término hallazgo en Auditoría tiene un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada. Usualmente, se utiliza en un sentido crítico, dado que se refiere a deficiencias que son presentadas en el Informe de Auditoría.

### **2.3 Programa de Auditoría**

Una vez esclarecidos algunos aspectos de vital importancia para la realización de la Auditoría de Gestión se plasma el diseño del Programa. Éste cuenta con elementos de: Control Interno, Estructura Organizativa, Niveles de Comunicación para la toma de decisiones, Planificación, Reclutamiento, Selección, Recursos Laborales y Organización del Trabajo y los Salarios, Formación y Desarrollo, Protección e Higiene del Trabajo, Política de Cuadros y Análisis de Indicadores.

**Dirección Provincial de Planificación Física**

**Programa de Auditoría**

**Área: Recursos Humanos**

**Fecha: 3<sup>er</sup> trimestre año 2008**

**Evaluación del Control Interno**

- Verificar si existen y son aplicados los Manuales y Procedimientos para cada puesto de trabajo según lo establecido en la Resolución 297/2003.
- Verificar el cumplimiento de Leyes, Decretos – Leyes, Disposiciones Legales, Resoluciones y Regulaciones de los Recursos Humanos.
- Verificar Expediente Único de Auditoría o inspecciones anteriores al área de Recursos Humanos.
- Comprobar si están establecidas las líneas precisas de autoridad y responsabilidad.
- Comprobar la separación de funciones en el área de Recursos Humanos.
- Chequear si los cargos ocupados por los trabajadores físicos se corresponden con los aprobados por la Plantilla de la Entidad.

**Estructura Organizativa**

- Verificar si la estructura organizativa existente se corresponde con la estructura aprobada por la Entidad.
- Verificar el establecimiento y conocimiento de las responsabilidades de cada departamento o área organizativa.

**Niveles de Comunicación y Toma de Decisiones**

- Verificar si los métodos utilizados por la Administración son efectivos.
- Verificar si los Directivos o la Administración realizan la toma de dediciones de manera participativa en colectivo o la imponen.
- Verificar la interacción Directivos – Capital Humano, niveles de comunicación y participación en la toma de decisiones.
- Verificar la participación e intervención del responsable del área de Recursos Humanos en los Consejos de Dirección para la toma de decisiones en el uso y administración del Capital Humano.



### **Planificación**

- Verificar la capacidad del Departamento de Recursos Humanos, si las metas y objetivos trazados están acordes con los lineamientos y la política de la Entidad.
- Determinar si el nivel de gestión integral de los Recursos Humanos está orientado al pleno desarrollo del Capital Humano.
- Determinar si las necesidades de selección y captación personal están en función de los planes estratégicos de la Entidad; de acuerdo a su calificación y tiempo oportuno.
- Verificar que el empleo de las personas sólo se haga en plazas vacantes y útiles.
- Verificar si los planes de carreras a técnicos y profesionales son lógicos, coherentes y eficaces según el perfil de competencia de los puestos de trabajo y las personas.

### **Reclutamiento**

- Verificar los tipos o medios de reclutamiento utilizados por la Entidad.
- Verificar si se realizan las investigaciones necesarias y se han determinados los requisitos o métodos de ingreso a la Entidad.
- Comprobar la existencia y funcionamiento de Comisión de Reclutamiento y Selección del personal de nuevo ingreso o cualquier otra de similar acción.
- Chequear las acciones de capacitación del grupo de Recursos Humanos en lo referido a dicha Comisión.
- Comprobar si se realizan estudios sistemáticos del mercado de trabajo para lograr una correcta estrategia de reclutamiento hacia aquellos lugares donde exista el potencial de personas con posibilidad de ingreso al Sistema.
- Chequear si existen convenios de colaboración con el Ministerio de Educación en lo referido a la preparación y orientación vocacional de la nueva fuerza de trabajo.
- Verificar si se publican en convocatoria las plazas vacantes dentro de los 10 días establecidos por el Convenio Colectivo de Trabajo.

### **Selección de Personal**

- Verificar que en el proceso de la entrevista inicial al trabajador se analiza si éste posee o no los requisitos exigidos para el desempeño del cargo.

- Verificar si existe algún sistema, procedimientos o técnicas para la evaluación, selección y aprobación del personal de nuevo ingreso.
- Verificar la efectividad de los procedimientos y técnicas.
- Verificar que los trabajadores de nuevo ingreso cuenten con toda la información del trabajo que van a ejecutar.
- Verificar si como resultado de la entrevista se elabora una estrategia para cada trabajador, casuística, dirigida a su mejoramiento y desarrollo.
- Verificar si se aplica el diseño curricular para el adiestramiento al 100% de los trabajadores que ingresen a la Entidad; así como las adecuaciones pertinentes según proceda en cada caso.

### **Recursos Laborales y Organización del Trabajo y los Salarios**

- Verificar si los trabajadores conocen sus deberes, derechos y el contenido de su puesto de trabajo.
- Verificar si existen métodos o procedimientos de evaluación del desempeño y la periodicidad con que se valoran los resultados de cada trabajador.
- Verificar que se soliciten a la entidad de procedencia la hoja resumen y el expediente laboral. (Vía institucional)
- Verificar que cada trabajador cuente con su expediente laboral debidamente actualizado.
- Comprobar que en los expedientes del personal categorizado como dirigentes aparezca la resolución de nombramiento.
- Verificar si existe un adecuado sistema de registro y control de la asistencia y del tiempo trabajado.
- Verificar la utilización racional de la fuerza de trabajo de forma que garantice el amplio perfil de los puestos de trabajo y que la carga de trabajo se corresponda con la jornada laboral establecida.
- Comprobar que se hagan análisis al menos trimestral de la utilización del fondo de tiempo.
- Comprobar como procede el Convenio Colectivo de Trabajo.

### **Formación y Desarrollo**

- Verificar la existencia de los planes de capacitación y superación.
- Verificar el control de la ejecución de los planes de capacitación y superación.

### **Protección e Higiene del Trabajo**

- Verificar las condiciones de higiene y protección del trabajo.
- Verificar periodicidad de los exámenes médicos a trabajadores.

### **Política de Cuadro**

- Verificar si la instrumentación, ejecución y control de su Política de Cuadro es la adecuada.
- Chequear la actualización de la Plantilla de Cargo de Cuadros y Dirigentes.
- Verificar nivel de compenetración del Cuadro y su Reserva.

### **Indicadores**

- Chequear indicadores de economía, eficiencia y eficacia.



### **PAPEL DE TRABAJO**

Dirección Provincial de Planificación Física Las Tunas

Resultados de la Encuesta

Objetivo: Análisis de los resultados de la encuesta

Procedimiento: Se realizó de forma tal que permitiese analizar lo más detallado posible los resultados de la encuesta aplicada.

<b>OT No.</b>	01/2008
<b>Fecha</b>	15/12/08
<b>PT No.</b>	1
<b>Auditor</b>	ASVM ACA
<b>Hoja No.</b>	1/2

La mayoría de los trabajadores antes de incorporarse a su actual puesto de trabajo tenían vínculo laboral estable (73.75 %) o provenían de centros educacionales (20 %). Sólo 3 trabajadores estaban desvinculados laboralmente y 2 realizaron cambios de plazas hacia otras de mayor remuneración.

Como parte del proceso informativo de la Entidad para con los aspirantes a las distintas plazas se pudo comprobar que a éstos se les proporcionaban datos referidos a salario (46.25 %), contenido de trabajo (21.25 %), requisitos del cargo (15.25 %) y horario de trabajo (14.75 %) fundamentalmente. Para otras informaciones como condiciones de trabajo y facilidades para la continuidad de estudios las muestras no son tan

significativas. El 97.5 % de los encuestados consideraron que la información brindada era suficiente, el resto lo catalogó como medianamente suficiente (2.5 %).

La divulgación de la Entidad de las plazas vacantes a través de canales formales de comunicación no es la óptima, pues el 95 % de los encuestados refieren que lo supieron por vías informales (amigos o conocidos). Sólo uno se presentó buscando trabajo, dos hicieron su solicitud de cambio de plaza dentro de la propio Organismo y uno lo supo por un anuncio radial.

Se realizan las entrevistas de preempleo a un 97.5 % con la participación de la Jefa de Dpto. de Recursos Humanos o por cualquier otro técnico designado por la misma con los debidos análisis y averiguaciones.

En el proceso de la entrevista no se somete a ningún candidato a pruebas de conocimientos o aptitud. Sólo se comprueban documentos oficiales que avalan o certifican la terminación de estudios (Título, Certificación de Notas, etc.)

Al ocupar las respectivas plazas el 73.75 % fue sometido a análisis o investigaciones, al 2.5 % no se le realizó este proceso. El 20 % son adiestrados en el cumplimiento de su Servicio Social, dos trabajadores fueron recomendados por funcionarios de la Entidad y sólo uno fue seleccionado por su nivel de preparación entre otros candidatos.

Al 100 % de los encuestados se les comunicó de inmediato su aprobación.

En el proceso de incorporación y acogida al 93.75 % se le asignó un tutor o guía para la familiarización con la Entidad y dar las especificaciones de la labor a realizar.

Al 98.75 % de los encuestados se les dieron a conocer sus deberes y derechos dentro de la Entidad. Existe un alto nivel de desmotivación (70 %), ya que la mayoría afirma que existen malas condiciones de trabajo y los salarios son bajos. De ellos sólo uno refiere mala comunicación directivo – subordinados.

El 80 % de los encuestados valoran la gestión del Dpto. de Recursos Humanos como buena, 2.5 % refieren aceptable, 11.25 % lo califican de regular y 2.5 % de insuficiente. Estos últimos no justifican su afirmación. El 3.75 % se abstuvo de emitir opinión.

**FUENTE:** Trabajadores encuestados en la Dirección Provincial y las 8 Direcciones Municipales.

### **PAPEL DE TRABAJO**

Dirección Provincial de Planificación Física Las Tunas

Resultados del Test Ergonómico

Objetivo: Análisis de los resultados del Test

Procedimiento: Se realizó de forma tal que permitiese analizar lo más detallado posible los resultados del test aplicado.

<b>OT No.</b>	01/2008
<b>Fecha</b>	15/12/08
<b>PT No.</b>	2
<b>Auditor</b>	ASVM ACA
<b>Hoja No.</b>	1/1

La iluminación se considera impropia para la labor que se desarrolla en algunas áreas, fundamentalmente en el Dpto. de Inversiones. El 55 % refiere que es regular.

Varios locales tienen poca ventilación por las características constructivas de la Entidad, el 40 % la considera regular.

No existen ruidos desmedidos que entorpezcan las labores.

Existen áreas que tiene hacinamiento de personal comparado con la superficie de las mismas, el 45 % indica poco espacio.

El mobiliario en general se encuentra en un estado deplorable. El 50 % considera de regulares los materiales de trabajo para la labor a desempeñar, existe carencia de materiales de oficina, útiles y herramientas.

No existen problemas con el volumen y la carga de trabajo actual, aunque como se pudo comprobar a través del Programa de Auditoría que no se han efectuado estudios de balance de carga y capacidad de trabajo.

La Entidad cuenta con comedor obrero, el cual garantiza de forma diaria el almuerzo de los trabajadores de la Dirección Provincial y la Dirección Municipal Las Tunas, eventualmente ofrece merienda. El 70 % de los encuestados afirma que la calidad de los alimentos es regular.

Se pudo comprobar que existe una higiene aceptable en los locales y baños.

El salario es relativamente bajo; el salario medio oscila en \$ 310.02 (trescientos diez pesos con 02/100) y se paga además estímulo de la Certificación de la Contabilidad según Resolución 2/1999.

**FUENTE:** test realizado



### **PAPEL DE TRABAJO**

Dirección Provincial de Planificación Física Las Tunas

Análisis de Indicadores

Objetivo: Valorar comportamiento de indicadores

Procedimiento: Se analizó cada indicador teniendo en cuenta sus desviaciones y los porcentajes de ejecución (Anexo 3). Proporcionando además las explicaciones correspondientes en cada caso.

<b>OT No.</b>	01/2008
<b>Fecha</b>	15/12/08
<b>PT No.</b>	3
<b>Auditor</b>	ASVM ACA
<b>Hoja No.</b>	1/2

Para el tercer trimestre del año 2008 la Entidad Auditada tiene un Plan de Ingresos ascendente a \$ 425 500.00 y un real ejecutado para igual periodo de \$ 487 581.97, significando un aumento de \$ 62 081.97 por sobrecumplimiento del Plan (114.6 %). Esto se debe al incremento de las inversiones ejecutadas por los clientes.

En el comportamiento de los Gastos se tuvo un ahorro de \$ 141 441.24 para un 72.7 % de ejecución del Plan. Los Gastos de Combustible y las Retribuciones Salariales no tuvieron sobre-ejecución comportándose a un 67.5 % y 79.9 % respectivamente.

No así en el caso de los Consumos Materiales, los cuales se sobregiraron en \$ 724.98 por encima de lo previsto debido al incremento en el volumen de tareas técnicas con los clientes. Esta partida de Gasto si bien se encuentra al 115.5 % de ejecución comparada con el sobrecumplimiento del Plan de Ingresos del trimestre no representa un factor de excesivo riesgo económico, sólo se le debe prestar un poco más de atención pues puede contrarrestar la eficiencia de la Entidad.

En lo referido a la correlación dada entre Retribuciones Salariales por Ingresos Prestados está se comporta a 0.4384 pesos pagados por concepto de salario por cada peso de ingresos. Este factor no atenta contra la integridad económica de la Entidad,

pues si se tiene en cuenta la correspondencia del Plan de Ingresos y el de Retribuciones Salariales para el tercer trimestre del año 2008 debe encontrarse en 0.6288 pesos de salarios pagados a trabajadores por cada peso de ingreso; significando un ahorro de 0.1904 pesos de salario por unidad de ingreso percibida.

En cuanto a la correlación Salario Medio por Productividad del Trabajo esta tuvo un comportamiento de 0.1564 pesos de gasto de salario por cada unidad de peso de respaldo productivo comportándose a un 72.6 %. Esto es debido a que el Promedio de Trabajadores en ese periodo disminuyó en 22.

Los principales indicadores (Ingresos, Valor Agregado, Productividad, etc.) tuvieron un comportamiento favorable durante el trimestre auditado, por lo que no existe una significativa afectación a la Entidad por la fluctuación laboral. Sin embargo, si se lograra cubrir la totalidad de la Plantilla Aprobada, la creación de Valor Agregado se incrementaría aún más (\$ 8 968.30), por lo que se puede plantear esto como precio del incumplimiento por la disminución del promedio de trabajadores.

**FUENTE: Elaboración propia a partir de los controles contables de la Entidad Auditada.**

## **2.4 Resultados de la Auditoría de Gestión al Dpto. de Recursos Humanos CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL LAS TUNAS**

Las Tunas, 23 de diciembre del 2008  
"Año 50 de la Revolución"

<b>ORDEN DE TRABAJO:</b>	<b>01/2008</b>
Entidad Auditada:	Dirección Provincial de Planificación Física Las Tunas
Código REEUP:	320.1.09383
Cuenta Bancaria:	0664601017501218
Subordinada a:	Consejo de la Administrac. Provincial del Poder Popular
Tipo de Auditoría:	Gestión
Fecha de inicio:	01/10/2008
Fecha de terminación:	15/12/2008
Periodo a auditar:	01/07/2008 al 30/09/2008
Auditoría ejecutada por:	Audidores Internos
Jefe de Grupo:	Arlen Columbié Alarcón

# INFORME DE AUDITORÍA

## INTRODUCCIÓN:

Esta Auditoría de Gestión se llevó a cabo en la Unidad Presupuestada Dirección Provincial de Planificación Física Las Tunas (DPPF) sita en Francisco Vega # 202 de esta ciudad. Su función social es dirigir, regular, realizar y controlar el Ordenamiento Territorial y Urbano de la provincia.

A través de esta investigación se revisaron los Manuales de Procedimientos, el Reglamento Laboral, se revisaron en los Estados Financieros los datos correspondientes al tercer trimestre del año 2008. Se revisó además el Expediente Único de Auditoría e Inspecciones.

Para la realización de la presente Auditoría se tuvo en cuenta varias técnicas de muestreo y observación que se consideraron necesarias; siempre bajo la correcta aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, no existiendo ninguna limitante para su realización. Esta Auditoría tiene como objetivo primordial evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se lleva a cabo la gestión en el Dpto. Recursos Humanos; así como su compenetración con otras áreas funcionales de dicha Entidad a la hora de implementar acciones de Selección y Reclutamiento de Personal.

Como parte del trabajo a realizar se establecieron los siguientes Objetivos Específicos:

- Cuantificar el grado de ECONOMÍA en el cumplimiento de la planificación y empleo de los Recursos Humanos por parte del Área Auditada y la Administración.
- Medir la EFICIENCIA con que se ejecutan los procedimientos, políticas y normativas en el manejo y administración de los Recursos Humanos dentro de los marcos establecidos.
- Evaluar la EFICACIA del Dpto. de Recursos Humanos en lo referido al control y la toma de decisiones del Capital Humano disponible.

El alcance de esta Auditoría de Gestión no es más que proporcionar soluciones viables y constructivas a la Administración de la Entidad. De esta forma se garantiza un mejor control del Capital Humano a la hora de tomar decisiones respecto al mismo, y fundamentalmente en lo relacionado con el Reclutamiento y Selección del Personal.



Para ello se tuvo presente la correcta observancia de las leyes, decretos – leyes y resoluciones emitidas por el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) y por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) con las adaptaciones pertinentes a las características específicas de la Entidad Auditada.

Entre ellas podemos citar: Resolución 26/2006 del MAC con la Guía Metodológica para la realización de Auditorías de Gestión, la Resolución 5/2000 de la ONA referente a la Evaluación de los Resultados de Auditorías, Resolución 26/2006 del MTSS sobre el Reglamento General de Organización del Trabajo, Resolución 187/2006 Horario de Trabajo y la Resolución 29/2006 del Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en las Entidades Laborales.

Se confeccionó y aplicó el Programa de Auditoría de acuerdo a los objetivos trazados inicialmente. Se verificó el cumplimiento de las legislaciones vigentes, los Principios y Normativas de Control Interno además de las Normas Cubanas de Contabilidad (NCC). El trabajo se llevó a cabo a través de pruebas detalladas y verificables.

## **CONCLUSIONES:**

Luego del diagnóstico realizado y teniendo en cuenta las deficiencias detectadas en el transcurso de esta Auditoría se determina que el Dpto. de Recursos Humanos **cumple en cierta medida** con las políticas trazadas en la Estrategia de Gestión de la Entidad. Aunque debe destacarse que la ECONOMÍA, la EFICIENCIA y la EFICACIA muestran **un grado de deterioro parcial**; ya que presentan algunas irregularidades que pueden afectar su gestión.

A continuación se detallan las principales conclusiones:

- Existe poca comunicación entre la Administración de la Entidad y el Dpto. de Recursos Humanos para la toma de decisiones respecto a la entrada del nuevo personal. Esto puede provocar desmotivación y falta de sentido de pertenencia.
- Las condiciones de trabajo no son las óptimas.
- El estado actual de las acciones y vías de reclutamiento no garantizan del todo las exigencias de la Entidad.
- Existen algunas deficiencias en el trabajo de captación de profesionales.

- Entrada de profesionales y técnicos con perfiles no afines al Sistema de la Planificación Física.
- Poca fuerza de trabajo calificada en las Direcciones Municipales.
- Falta de un diseño adecuado de los puestos de trabajo.
- La evaluación del desempeño de los trabajadores y técnicos no ha sido tratada en todas las unidades organizativas con el mismo rigor y profundidad existiendo morosidad en algunos casos.

Los incumplimientos están dados por las siguientes causas:

- Los Jefes Inmediatos de algunas Áreas apenas tienen en cuenta las posibles opiniones de sus subordinados limitando que éstos expongan al máximo sus capacidades creativas.
- Las acciones de Selección y Reclutamiento del Personal se toman de forma centralizada. Éstas apenas son colegiadas.
- Falta de organización interna.
- El Presupuesto Asignado es insuficiente.

Aunque en el trimestre los principales indicadores fueron favorables se evidenció que: como precio del incumplimiento se deja de crear un importe ascendente a \$ 8 968.30 (ocho mil novecientos sesenta y ocho pesos con 30/100) de Valor Agregado por la disminución del Promedio de Trabajadores en el periodo auditado.

## **RESULTADOS:**

De acuerdo a las verificaciones realizadas al Dpto. de Recursos Humanos en la Dirección Provincial de Planificación Física Las Tunas, se pudo apreciar de modo general que aunque la Entidad va perfeccionando su gestión, aún le quedan algunos detalles que deberá solventar en el tiempo que la Administración se lo proponga. Estos detalles que aún faltan inciden de manera parcial en el grado de economía, eficiencia y eficacia relacionadas con los recursos humanos; ya que fueron detectados algunos aspectos que presentan un grado de deterioro parcial y que pueden incidir negativamente en la gestión de dicha Entidad.

La **ECONOMÍA** se ve afectada por la carencia de los materiales de trabajo existentes, restándole en cierta medida calidad a los servicios ofertados; también se incrementa la

relación Salario Medio – Productividad del Trabajo influenciado por la disminución del promedio de trabajadores.

La **EFICIENCIA** se ve afectada por el estado deplorable de las condiciones de trabajo en la mayoría de los locales, provocando a su vez desmotivación y fatiga psicológica. A esto se le suma además el gradual envejecimiento de la fuerza técnica y la carencia de personal calificado en las Direcciones Municipales.

La **EFICACIA**, por tanto, se verá afectada por no poder lograr los objetivos previstos en la Estrategia de Gestión Integral de los Recursos Humanos trazados por la Entidad. Esto está fundamentado por las deficiencias detalladas anteriormente. Existe además poca descentralización de las tareas y la no correspondencia entre las evaluaciones y los resultados alcanzados.

Con la aplicación del Programa propuesto se obtienen los resultados que se detallan a continuación:

#### CONTROL INTERNO:

1. Existen deficiencias en cuanto al componente de Supervisión y Monitoreo establecido en la Resolución 297/2003 del MFP.

#### NIVELES DE COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES:

1. Las decisiones aunque se discuten en colectivo son centralizadas e impositivas.
2. Se pudo chequear a través de las Actas del Consejo de Dirección y entrevista realizada a la Jefa de Dpto. de Recursos Humanos la participación de ésta en reuniones vinculadas al empleo de Capital Humano, aunque expresa la misma el poco peso de su opinión a la hora de tomar decisiones.

#### PLANIFICACIÓN:

1. La gestión actual del Dpto. de Recursos Humanos está orientada al pleno desarrollo del Capital Humano, aunque los seminarios, cursos de postgrado y maestrías son insuficientes para lograr un máximo rendimiento intelectual. Estos dependen en gran medida del Organismo Superior (Instituto de Planificación Física).
2. No se han realizado Planes de Carrera a técnicos y profesionales. Estos también dependen de la Dirección de Recursos Humanos del Instituto de Planificación Física.

## RECLUTAMIENTO:

1. Los medios de reclutamiento empleados por la Entidad son escasos.
2. En el año 2008 no han sido renovados los respectivos convenios con el Ministerio de Educación para la entrada de estudiantes egresados de las enseñanzas politécnica y universitaria.
3. Está instaurada la Comisión de Ingreso en el reconocimiento o confirmación de la pérdida de la idoneidad demostrada para la toma de decisiones relativas a la promoción, permanencia y selección de los trabajadores en cursos de capacitación y desarrollo. Está compuesta por cinco compañeros ajenos al Dpto. de Recursos Humanos y sin experiencias o conocimientos prácticos en el manejo del Capital Humano. Estos no han recibido acciones de capacitación respecto al funcionamiento y operatividad de dicha Comisión.
4. Si se tiene en cuenta el déficit de personal especializado en las labores de Ordenamiento Territorial y Urbano en la provincia y su comparación con la periodicidad anual de los estudios sistemáticos de mercado se evidencia que éstos no responden a las necesidades inmediatas de la Entidad.
5. Existe poca divulgación de las plazas vacantes en lo referido a los canales formales de comunicación. Por sondeos realizados en las encuestas a trabajadores el 95 % indica que conocieron las vacantes a través de amigos o conocidos.

## SELECCIÓN:

1. En el proceso de entrevista inicial no se le da continuidad a la Resolución 28/2006, pues sólo se analiza si el trabajador posee o no el nivel de escolaridad exigido para desempeñar el cargo obviando la idoneidad en el puesto de trabajo. Se chequean: Certificación de Estudios Terminados, Título y Antecedentes Penales.
2. La única técnica que se lleva a cabo para la selección y aprobación del personal de nuevo ingreso a la Entidad es la entrevista que realiza la Jefa del Dpto. de Recursos Humanos. De esta entrevista no se deja evidencia escrita.

## RECURSOS LABORALES, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LOS SALARIOS:

1. Existe morosidad de algunos Jefes de Dpto. en la entrega de las evaluaciones del desempeño de sus subordinados. Violando lo establecido en la Resolución 21/2005. Estas evaluaciones no se corresponden con los resultados alcanzados.
2. No se ha realizado ningún análisis para valorar la utilización racional de la fuerza de trabajo y su correspondencia con la jornada laboral. Fue comunicado por la Vicedirectora de Recursos Humanos que el Organismo Superior tiene previsto para diciembre del 2008 un estudio para determinar el Balance de la Carga de Trabajo y Capacidad.
3. El Convenio Colectivo de Trabajo no está actualizado.

#### PROTECCIÓN E HIGIENE DEL TRABAJO:

1. El Centro tiene una higiene aceptable, no existen fuentes de emisión de sustancias desagradables o que pongan en peligro la vida de los trabajadores. Existe poca iluminación y ventilación de los locales debido a las características constructivas de los inmuebles.
2. En el caso de los talleres de reparaciones de la Dirección Provincial existen carencia de medios de protección, constituyendo esto un problema que puede afectar la integridad física de los trabajadores y provocar accidente de trabajo o enfermedad profesional.

#### INDICADORES:

1. El índice de ausentismo se encuentra dentro de los parámetros establecidos por las legislaciones vigentes, aunque existen áreas que se exceden.
2. La fluctuación de la fuerza de trabajo es algo elevada, sólo en el mes de septiembre causaron baja 10 trabajadores.
3. El Plan de Ingresos asignado por la Dirección Provincial de Finanzas y Precios está en correspondencia con el volumen de prestación de servicios de la Entidad, pero éste no se analiza por la cantidad de valor creado por la fuerza técnica. De esta forma es casi imposible medir la eficiencia del trabajo realizado por dicho personal.

## **RECOMENDACIONES:**

Teniendo en cuenta los resultados de esta Auditoría y para lograr una mejor gestión en cuanto al manejo del Capital Humano se recomienda a la Administración y al Dpto. de Recursos Humanos lo siguiente:

- Fortalecer aún más el Sistema de Control Interno con la implementación total de la Resolución 297/2003.
- Mejorar la Estrategia de Gestión de Recursos Humanos, de forma tal que los objetivos a alcanzar sean más realizables.
- Subsanan la falta de organización dentro de la Entidad.
- Mejorar la visión del futuro en cuanto a la toma de decisiones.
- Incentivar y dar mayor participación a los trabajadores en la toma de decisiones respecto a su trabajo.
- Lograr un consenso entre la Entidad y su Organismo Superior para el fortalecimiento de los planes de carrera a técnicos y profesionales.
- Buscar soluciones alternativas con instituciones educativas para incrementar los cursos, seminarios y maestrías.
- Fortalecer las acciones de capacitación y superación del Comité de Ingreso.
- Incrementar la periodicidad de los estudios sistemáticos de mercado.
- Fomentar y estimular la vocación profesional de estudiantes a través de charlas y conferencias en Universidades y Politécnicos.
- Mejorar los medios de reclutamiento existentes de forma que se garantice una cantera segura de profesionales afines al Sistema de la Planificación Física.
- Incrementar las técnicas de selección del personal de nuevo ingreso a la Entidad.
- Mejorar la imagen pública de la Entidad a través de la divulgación de su encargo social en los distintos medios de comunicación y radiodifusión masiva.
- Aumentar el nivel de exigencia respecto a la conclusión de las evaluaciones del desempeño.
- Garantizar los medios de protección y las condiciones materiales indispensables para la realización del trabajo.

- Delimitar un plan de cuotas de ingresos para el personal del área técnica con el objetivo de medir la eficiencia y calidad del servicio ofertado.

Los hallazgos desarrollados en el transcurso de esta Auditoría fueron puestos en conocimiento de las personas interesadas en la ejecución de esta investigación. Éstos fueron discutidos previamente y de forma objetiva con las partes implicadas (Administración de la Entidad y Dpto. de Recursos Humanos) antes de la presentación del Informe de Auditoría.

De existir alguna discrepancia con el contenido del Informe presentado, la Entidad Auditada debe informar al Grupo de Auditoría del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular en el término de los veinte (20) días naturales siguientes a su recepción, de acuerdo a lo establecido en la Resolución 322/2003.

La Entidad dispone de un término no mayor de treinta (30) días naturales a partir de la fecha de recepción del informe para la entrega del Plan de Medidas elaborado para erradicar las deficiencias que se exponen en el Informe según lo establece la Resolución 103/2004 del Ministerio de Auditoría y Control y para presentar los Anexos 9 y 9 – A conteniendo las medidas administrativas a aplicar a los responsables de las deficiencias detectadas según lo establecido en la Resolución 40/03 del Ministerio de Auditoría y Control.

De acuerdo a lo legislado en el Decreto – Ley No. 159 de Auditoría, en Consejo de Dirección Extraordinario de la Entidad en cuestión se deberá discutir el resultado de esta Auditoría de Gestión, siendo el Jefe Superior de la Entidad el máximo responsable de adoptar y hacer cumplir el Plan de Medidas que permita eliminar las deficiencias consignadas en este informe.

Además, la Entidad debe informar en un término no mayor de ciento ochenta (180) días naturales a partir de la fecha de terminación de la Auditoría, la situación que presentan las deficiencias detectadas.

Debo patentizar mi agradecimiento a los cuadros y trabajadores que hicieron posible el desarrollo del trabajo.

Fraternalmente,

Aiblis Susel Vidal Marrero

Auditor – Jefe de Grupo

## ANEXO AL INFORME

### ACTA DE NOTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

<b>OT No.</b>	01/2008
<b>Fecha</b>	15/12/08
<b>Auditor</b>	ASVM ACA
<b>Hoja No.</b>	1/2

INFORME:

Parcial

☐

Final

☒

En la Dirección Provincial Planificación Física situada en Francisco Vega # 202 en la localidad de Las Tunas del municipio Las Tunas provincia Las Tunas subordinada a Consejo de la Administración Provincial a los días 29 del mes de diciembre del 2008 se efectúa la reunión de análisis Final de los resultados de la Auditoría realizada en el cumplimiento de la Orden de Trabajo señalada.

Participantes:	Cargos:
Yoanka Rojas Suñol	Directora Provincial
Jorgelina Cabrera Martínez	Subdirectora Recursos Humanos
Amalia Romero Carralero	Jefa Dpto. de Recursos Humanos
Clemente González Núñez	Secretario Núcleo PCC
Rider Portelles Paz	Secretario Sección Sindical

Asuntos tratados:

Resultados e Informe Final de la Auditoría realizada al Dpto. de Recursos Humanos

Observaciones:

Se discutieron los resultados de la Auditoría con los factores de la Entidad.
Se está trabajando para solucionar de inmediato las irregularidades detectadas.

Deficiencias detectadas en el tema:

1- Control Interno
2- Toma de Decisiones



3- Reclutamiento
4- Selección
5- Protección e higiene del trabajo
6- Recursos Laborales

---

Jefe de Grupo

---

Director de la Entidad

## **CONCLUSIONES**

A través de la presente investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

1. Este Trabajo pretende constituirse como una herramienta de ayuda para la Entidad, y especialmente para la Vicedirección de Recursos Humanos, al establecer el diseño y aplicación del Programa para evaluar la Gestión de los Recursos Humanos.
2. La implementación del Programa de Auditoría facilita las acciones de Reclutamiento y Selección de la fuerza técnica necesaria para llevar a cabo las labores del Ordenamiento Territorial y el Urbanismo en la provincia.
3. Los resultados presentados en el Informe de Auditoría pretenden reestructurar, si así lo desea la entidad auditada, la Visión actual de los Recursos Humanos con el objetivo de situarlos como el centro de atención de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

1. Integrar el Programa de Auditoría presentado en esta investigación al Sistema de Control Interno de la Entidad.
2. Aplicar la totalidad de las acciones de revisión del Programa para perfeccionar el Reclutamiento y la Selección de Recursos Humanos en la Dirección Provincial de Planificación Física Las Tunas.
3. Considerar las recomendaciones plasmadas en el Informe de esta Auditoría como soluciones constructivas para suprimir las deficiencias detectadas.
4. Realizar una Auditoría Recurrente para el examen y evaluación del cumplimiento de las medidas dictadas por la Administración para dar solución a las irregularidades descubiertas en el transcurso de esta Auditoría.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
2. Administración. Segunda Edición. Quinta Parte P- 224.
3. Auditoría de Gestión: Segunda Edición, Ciudad Habana: Editorial pueblo y Educación.
4. Barranco, Francisco J. Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing Interno a la Planificación. Editorial Pirámide. Madrid. 1993 p – 342.
5. BEER M et al. Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Gerente General. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Barcelona, 1989.
6. Bustillo, Carlos. La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas. Capital Humano (España). 73: 17-28, 1994
7. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Editorial McGraw – Hill. México.1993 p – 568
8. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Parte I y II (s.e). (s.n) P-120, 121,125 – 140.
9. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia. 181 p. (1997).
10. Harper y Lynch. Manuales de Recursos Humanos. Editorial Gaceta de los Negocios. España. 234 p. (1991)
11. Instituto de Planificación Física. Políticas y Estrategia de Gestión de los Recursos Humanos del Sistema de la Planificación Física. La Habana, 2003.
12. Jiménez Abull, Alina. Tesis Diplomado Empresa de Diseño (CREVER)
13. Metodología de la Investigación. Segunda Edición.
14. Microsoft Corporation. Enciclopedia Microsoft Encarta 2008. Gestión de Recursos Humanos.
15. Ministerio de Auditoría y Control (MAC). Decreto – Ley 159

16. Ministerio de Auditoría y Control (MAC). Manual del Auditor.

17. Ministerio de Auditoría y Control (MAC). Resolución 26/2006

18. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Gaceta Laboral No. 09/2004

#### **SITIOS WEB:**

- De la Administración de Recursos Humanos disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admónrrhh/ri/htm>

- De la Planeación de los Recursos Humanos:

<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-recursos-humanos/planeacion-recursos-humanos.shtml>

- Revista Digital Opuntía.

## **Anexos**

### **Anexo # 1 Encuesta.**

Compañero(a):

Con el objetivo de mejorar el proceso de control de la gestión en su Entidad se está realizando esta investigación en lo referido a la Planificación y Manejo de los Recursos Humanos. Se hace necesaria su cooperación, se le solicita además que responda las siguientes preguntas con la mayor precisión y sinceridad posible.

Nota: Esta encuesta es personal y confidencial, no es necesario que refleje su nombre.

Marque con una X según corresponda.

1- Antes de incorporarse a su actual puesto de trabajo en esta Entidad.

a) \_\_\_ Estaba desvinculado(a) laboralmente.

b) \_\_\_ Estudiaba.

c) \_\_\_ Trabajaba en otra organización estatal.

d) \_\_\_ Desempeñaba otro puesto de trabajo dentro de esta Entidad.

En caso de ser afirmativa la respuesta del inciso d), ¿cómo era su anterior puesto?

\_\_\_ El puesto actual es de inferior nivel al anterior.

\_\_\_ El puesto actual es de igual nivel al anterior.

\_\_\_\_ El puesto actual es de mayor nivel que el anterior.

¿Cuál fue el motivo del cambio? \_\_\_\_\_

2- ¿Qué información obtuvo de la Entidad en lo referido a la futura plaza a desempeñar? Marque en orden de prioridad 1 (máximo) hasta 6 (mínimo)

- a) \_\_\_\_ Requisitos de la plaza.
- b) \_\_\_\_ Contenido de trabajo.
- c) \_\_\_\_ Salario.
- d) \_\_\_\_ Horario de trabajo.
- e) \_\_\_\_ Condiciones de trabajo.
- f) \_\_\_\_ Facilidades para la continuidad de estudios.

¿Cómo consideró en ese momento la información obtenida?

\_\_\_\_ SUFICIENTE    \_\_\_\_ MEDIANAMENTE SUFICIENTE    \_\_\_\_ INSUFICIENTE

De ser insuficiente explique brevemente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3- Al optar por la plaza que desempeña actualmente.

- a) \_\_\_\_ Se presentó personalmente buscando trabajo.
- b) \_\_\_\_ Lo supo por un amigo o conocido.
- c) \_\_\_\_ Solicitud en la Dirección Municipal de Trabajo.
- d) \_\_\_\_ Lo supo por campañas de divulgación y comunicación de la radio o la prensa.
- e) \_\_\_\_ Lo supo por convocatoria interna de la Entidad.

4- ¿Fue entrevistado(a) a la hora de solicitar el puesto de trabajo?

\_\_\_\_ SI    \_\_\_\_ NO

De ser afirmativa su respuesta diga quién: \_\_\_\_\_

5- ¿Fue sometido(a) a alguna prueba de conocimiento o aptitud para desempeñar la plaza?

\_\_\_\_ SI    \_\_\_\_ NO

De ser afirmativa su respuesta diga cuál:

\_\_\_\_\_

6- Al ocupar la plaza actual.

- a) \_\_\_ Cumplimiento de Servicio Social (recién graduados).
- b) \_\_\_ no fue sometido(a) a análisis e investigación previa.
- c) \_\_\_ fue sometido(a) a análisis e investigación previa.
- d) \_\_\_ fue seleccionado entre otros posibles candidatos(as).
- e) \_\_\_ fue aceptado(a) por recomendación de un funcionario de la propia Entidad.

7- ¿Se le comunicó de inmediato su aprobación?

\_\_\_ SI    \_\_\_ NO

8- ¿En el proceso de incorporación y acogida le fue asignado un tutor?

\_\_\_ SI    \_\_\_ NO

9- ¿Se le comunicó oportunamente sus deberes y derechos dentro de la Entidad?

\_\_\_ SI    \_\_\_ NO

10- ¿Se siente Vd. motivado(a) en su actual puesto de trabajo?

\_\_\_ SI    \_\_\_ NO    \_\_\_ SE ABSTIENE DE OPINIÓN

Las causas de su desmotivación se deben a:

---

---

11- ¿Cómo considera Vd. la gestión del Dpto. de Recursos Humanos dentro de la Entidad?

- a) \_\_\_ ACEPTABLE.
- b) \_\_\_ BUENA.
- c) \_\_\_ REGULAR.
- d) \_\_\_ INSUFICIENTE.
- e) \_\_\_ SE ABSTIENE DE OPINIÓN.

Explique brevemente su respuesta (sólo para el inciso d):

---

---

Gracias por su cooperación.

## Anexo # 2 TEST ERGONOMÉTRICO

Compañero(a):

Debido al nivel de desmotivación arrojado en la encuesta aplicada y teniendo en cuenta que la mayoría de las opiniones refieren malas condiciones de trabajo se hace este Test Ergonómico. Su finalidad es conocer con exactitud los factores físicos y psicológicos que inciden en el personal. Es necesario insistir en la importancia de que sus respuestas sean sinceras y correctas, estamos convencidos de tener su colaboración para mejorar la gestión de los Recursos Humanos.

Nota: Este Test es personal y confidencial, no es necesario que refleje su nombre.

Marque con una X según corresponda.

No.	Condiciones	Muy molesto (1)	Molesto (2)	Regular (3)	Buena (4)	Muy buena (5)
a)	Iluminación					
b)	Ventilación					
c)	Ruido					
d)	Espacio					
e)	Mobiliario					
f)	Materiales de trabajo					
g)	Carga de trabajo					
h)	Alimentación					
i)	Higiene					
j)	Salario					

Gracias por su cooperación.

### **Anexo # 3 Análisis de Indicadores**

<b>Análisis de Indicadores</b>				
<b>Indicadores</b>	<b>Plan (3<sup>er</sup> Trim.)</b>	<b>Real (3<sup>er</sup> Trim.)</b>	<b>Diferencia (Real-Plan)</b>	<b>% Ejecución</b>
Ingresos Totales	425500.00	487581.97	62081.97	114.6
Gastos Totales	517575.00	376133.76	(141441.24)	72.7
• Consumo de Combustible	7000.00	4728.49	(2271.51)	67.5
• Consumos Materiales	4675.00	5399.98	724.98	115.5
• Retribuciones Salariales	267550.00	213743.28	(53806.72)	79.9
Valor Agregado (IT-CC-CM)	413825.00	477453.50	63628.50	115.4
Productividad del Trabajo	1573.48	1981.13	407.65	125.9
Promedio de Trabajadores	263	241	(22)	91.6
Salario Medio [(RS/Prom.T)/3]	339.10	310.02	(29.08)	91.4
Fondo de Salario (SM*PT)	89183.30	74714.82	(14468.48)	83.8
Correlac. Retrib. Sal / Ingresos	0.6288	0.4384	(0.1904)	69.7
Correlac. Sal. Medio / Productiv.	0.2155	0.1564	(0.0591)	72.6

**UM: pesos y centavos**

**FUENTE: Elaboración propia a partir de los controles contables de la Entidad Auditada.**