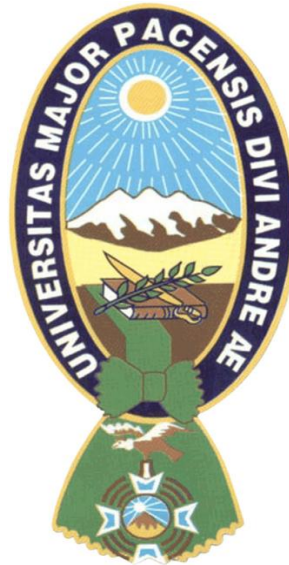


UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA AUDITORÍA



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA
EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL**

**AGENCIA ADVENTISTA PARA EL DESARROLLO Y
RECURSOS EXISTENCIALES ADRA BOLIVIA**

Proyecto de Grado para obtener el Título de Licenciatura

POR: ALEXANDRA OROSCO CARVAJAL

TUTOR: Mg. Sc. VÍCTOR HUGO ENDARA VILLARROEL

LA PAZ-BOLIVIA

Agosto, 2012

AGRADECIMIENTOS

“TODO LO PUEDO EN CRISTO QUE ME FORTALECE”

(Filipenses 4:13)

Después de haber finalizado el presente Proyecto de Grado, sólo me queda agradecer a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de ésta.

- A Dios quien me guardó, cuidó y me guió en este transcurso.
- A mis padres que me dieron el apoyo moral y monetario para realizar este Proyecto de Grado.
- Al Mg. Sc. Víctor Hugo Endara Villarroel, ya que sin su guía no hubiese sido posible la elaboración del mismo.
- A la UMSA por haberme acogido en sus pabellones.

DEDICATORIA

A Dios, mis padres, mi hermano Diego y a mi querido Chester.

Con todo cariño:

Alexandra.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA AUDITORÍA

Proyecto de Grado:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

“AGENCIA ADVENTISTA PARA EL DESARROLLO Y RECURSOS
EXISTENCIALES ADRA BOLIVIA”

PRESENTADA POR: Alexandra Orosco Carvajal

Para optar el grado académico de **Licenciatura en Auditoría**

Nota numeral:.....

Nota literal:.....

Ha sido:.....

Director de la Carrera de Auditoría: Mg. Sc. Gonzalo J. Terán Gandarillas

Tutor: Mg. Sc. Víctor Hugo Endara Villarroel

Tribunal: Lic. Juvenal Espejo D.

Tribunal: Mg. Sc. Víctor D. Peláez Mariscal

Tribunal: Mg. Sc. Felipe Valencia Tapia

Tribunal:

RESUMEN

El presente proyecto surge a partir de la necesidad de mejorar el control interno en el Departamento de Recursos Humanos en las Organizaciones No Gubernamentales y en especial en el caso práctico ADRA Bolivia, con el objeto de proponer una herramienta de solución al problema de esta organización que fue identificado inicialmente por algunos contactos con ella, de la falta de un sistema de control interno para el Departamento de Recursos Humanos.

Dando inicio primeramente con la indagación bibliográfica para determinar la factibilidad de la investigación, las variables relacionadas a la problemática, la sustentación teórica y el enfoque que debía orientar a dicha investigación; luego se procedió al estudio de campo con el fin de obtener un diagnóstico más certero en cuanto al control de Recursos Humanos, el cuál fue realizado a través de encuestas dirigida a los empleados y administradores de la organización, lo que permitió obtener como resultado deficiencias de control interno considerables que afectan significativamente ese departamento; por no contar con un sistema de control interno debidamente documentado compuesto por manual de políticas, normas y procedimientos aplicables.

Con base a lo anterior se presenta como propuesta Diseño de un sistema control interno con enfoque COSO-ERM para el departamento de Recursos Humanos desarrollado, con el propósito de que ésta pueda implementar la gestión de riesgos empresarial para garantizar la eficiencia en el control de los Recursos Humanos.

Dentro del diseño del sistema se describen los componentes de la gestión de riesgos y análisis de los mismos, la evaluación de la gestión de riesgos, un manual de políticas, normas y procedimientos, flujogramas de proceso y los instrumentos sugeridos para mejorar el control interno del departamento de Recursos Humanos de dicha Organización.

Al finalizar la investigación se concluyó que a través de la implementación del sistema de control interno con enfoque COSO-ERM para el departamento de Recursos Humanos que se realizó con base a la normativa técnica y legal actual aplicable, seguro mejorará la eficacia de los procesos y el control de los recursos humanos con el fin de cumplir los objetivos, misión y visión de la Organización.

ÍNDICE

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	3
CAPÍTULO I	7
1. MARCO INSTITUCIONAL	7
1.1. HISTORIA	7
1.2. CREENCIAS INSTITUCIONALES	8
1.3. VISIÓN INSTITUCIONAL	9
1.4. MISIÓN INSTITUCIONAL	9
1.5. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	10
CAPÍTULO II	12
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	12
2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	12
2.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	13
2.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2.6. OBJETIVOS	16
2.6.1. OBJETIVO GENERAL	16
2.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2.7. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	17
2.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	17
2.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE	17
2.8. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.9. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	18
2.9.1. METODOLOGÍA Y MÉTODO	19
2.9.2. LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	20
2.10. TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
2.10.1. DESCRIPTIVO	21
2.10.2. EXPLICATIVO	22
2.11. MÉTODOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.12. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	26
2.12.1. LA OBSERVACIÓN	26
2.12.2. LA ENTREVISTA	28
2.12.3. LA RECOPIACIÓN DOCUMENTAL	29

2.13.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	30
	CAPÍTULO III	32
3.	MARCO TEÓRICO	32
3.1.	SISTEMA	32
3.1.1.	DEFINICIÓN	32
3.1.2.	CONSTITUCIÓN DE UN SISTEMA	32
3.1.2.1.	OBJETIVO	33
3.1.2.2.	ESTRUCTURA DE UN SISTEMA	33
3.1.2.2.1.	COMPONENTES	33
3.1.2.2.2.	RELACIONES	34
3.1.3.	SISTEMAS ABIERTOS Y CERRADOS	34
3.1.4.	ELEMENTOS DE UN SISTEMA	35
3.2.	DEFINICIÓN DE CONTROL	36
3.2.1.	PROCESO DE CONTROL	37
3.2.2.	EL CONTROL DE GESTIÓN	38
3.3.	CONTROL INTERNO	38
3.3.1.	REQUERIMIENTOS PARA UN CONTROL EFICAZ	42
3.3.2.	LA IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	42
3.3.3.	LOS ASPECTOS BÁSICOS DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	43
3.3.4.	LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	43
3.3.5.	LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO	44
3.3.6.	COMPONENTES	45
3.3.6.1.	ENTORNO O AMBIENTE DE CONTROL	45
3.3.6.2.	LA IMPORTANCIA DEL ENTORNO DE CONTROL	49
3.3.6.3.	PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS	49
3.3.6.4.	ACTIVIDADES DE CONTROL	51
3.3.6.5.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	53
3.3.6.6.	SUPERVISIÓN O MONITOREO DE CONTROL	55
3.3.7.	MARCO DE GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL-COSO II	59
3.3.7.1.	PRINCIPIOS SUBYACENTES DEL INFORME COSO II	60
3.3.7.2.	COMPONENTES DEL SISTEMA DE RIESGOS	61
3.3.8.	DIVISIÓN DE CONTROL INTERNO	67
3.3.8.1.	CONTROL ADMINISTRATIVO	67
3.3.8.2.	CONTROL FINANCIERO	69
3.4.	RECURSOS	69
3.4.1.	DEFINICIÓN	69
3.5.	RECURSOS HUMANOS	71
3.5.1.	COMPONENTES	71
3.5.1.1.	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	71
3.5.1.2.	PRE-SELECCIÓN DE CANDIDATOS	72
3.5.1.3.	SELECCIÓN	72

3.5.1.4.	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	76
3.5.1.5.	INDUCCIÓN DE PERSONAL	77
3.5.1.6.	CAPACITACIÓN	80
3.5.1.7.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	83
3.6.	MANUAL-DEFINICIÓN	88
3.6.1.	CONCEPTO DE MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	88
3.6.1.1.	CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL	90
3.6.1.2.	CONTENIDOS DEL MANUAL	91
3.6.1.3.	APLICACIÓN DE LOS MANUALES	91
CAPÍTULO IV		93
4.	MARCO PRÁCTICO	93
4.1.	DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO	93
4.1.1.	RESULTADOS ENCUESTA-PERSONAL ONG	93
4.2.	REDISEÑO E INEXISTENCIA DE MANUALES	101
4.3.	REALIZAR CONSULTAS AL ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	102
4.4.	LECTURA DE LAS POLÍTICAS, REGLAMENTOS Y MANUALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	102
4.5.	EXAMINAR LOS DOCUMENTOS Y ARCHIVOS	102
4.6.	OBSERVAR LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES DE LA ORGANIZACIÓN	103
4.7.	CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA	103
CAPÍTULO V		105
5.	PROPUESTA	105
5.1.	PROPUESTA DE TRABAJO	105
5.2.	ETAPAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE AL COSO-ERM	106
5.2.1.	DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	106
5.2.2.	OBJETIVO GENERAL	106
5.2.3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	107
5.2.4.	ALCANCE	107
5.2.5.	DESARROLLO DE COMPONENTES DE RIESGO	108
5.2.5.1.	AMBIENTE INTERNO	108
5.2.5.2.	CONTEXTO ESTRATÉGICO	109
5.2.5.3.	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	111
5.2.5.4.	ESTRATEGIA	113
5.2.5.5.	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	113
5.2.5.6.	EVALUACIÓN DE RIESGOS	120
5.2.5.7.	VALORACIÓN DEL RIESGO	128
5.2.5.8.	RESPUESTA AL RIESGO	132
5.2.5.9.	VALORACIÓN RESPUESTA AL RIESGO	140

5.2.5.10. ACTIVIDADES DE CONTROL	144
5.2.5.11. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	147
5.2.5.12. SUPERVISIÓN	148
5.3. PROPUESTA DE LOS MANUALES	149
5.4. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES PROPUESTOS	150
CAPÍTULO VI	152
6. CONCLUSIONES	152
6.1. RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFÍA	156

ÍNDICE DE CUADROS

No.	PÁG.
1. BOLIVIA: EVOLUCIÓN DE ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL EN BOLIVIA	NO 5
2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	58
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS:	
3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	115
4. CONTRATACIÓN DE PERSONAL	116
5. INDUCCIÓN AL PERSONAL	117
6. CAPACITACIÓN AL PERSONAL	118
7. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	119
EVALUACIÓN DE RIESGOS	
8. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	122
9. CONTRATACIÓN DE PERSONAL	122
10. INDUCCIÓN AL PERSONAL	123
11. CAPACITACIÓN AL PERSONAL	123
12. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	124
SEGÚN LA PRIORIDAD DEL RIESGO	
13. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	125
14. CONTRATACIÓN DE PERSONAL	125
15. INDUCCIÓN AL PERSONAL	126
16. CAPACITACIÓN AL PERSONAL	126
17. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	127
VALORACIÓN DEL RIESGO	
18. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	128
19. CONTRATACIÓN DE PERSONAL	129
20. INDUCCIÓN AL PERSONAL	129
21. CAPACITACIÓN AL PERSONAL	130
22. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	130
RESPUESTA AL RIESGO	
23. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	132
24. CONTRATACIÓN DE PERSONAL	132
25. INDUCCIÓN AL PERSONAL	133
26. CAPACITACIÓN AL PERSONAL	133
27. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	134
CONSECUENCIAS DE SUCEDER UN RIESGO RESIDUAL	
28. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	135
29. CONTRATACIÓN DE PERSONAL	136

30. INDUCCIÓN AL PERSONAL	137
31. CAPACITACIÓN AL PERSONAL	138
32. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	139
VALORACIÓN RESPUESTA AL RIESGO	
33. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	140
34. CONTRATACIÓN DE PERSONAL	141
35. INDUCCIÓN AL PERSONAL	141
36. CAPACITACIÓN AL PERSONAL	142
37. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	142
ACTIVIDADES DE CONTROL	
38. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	144
39. CONTRATACIÓN DE PERSONAL	145
40. INDUCCIÓN AL PERSONAL	145
41. CAPACITACIÓN AL PERSONAL	146
42. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	146
43. CONTENIDO DE LOS MANUALES	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	PÁG.
1. ORGANIGRAMA ADRA	11
2. ELEMENTOS DE UN SISTEMA	36
3. EL SISTEMA DE CONTROL COSO	39
4. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	45
5. PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS	50
6. COMPONENTES DEL SISTEMA DE RIESGOS	62
7. RELACIÓN ENTRE COSO I Y COSO II	62
8. FLUIDEZ DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	147

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha incrementado la importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones públicas o privadas. Un buen sistema de control interno lleva a una buena planificación que nos orienta a un futuro, con medios y/o actividades para lograr los objetivos trazados con eficacia y eficiencia. Como plantea Orellana (2003), “El control interno es un proceso afectado por el Consejo de Directores de la entidad, gerencia y todo el personal. Sirve para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: a) seguridad de la información financiera, b) efectividad y eficiencia de las operaciones, y c) cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.”¹

Bajo esta perspectiva inicial se toma en cuenta que para el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) han sido la fortaleza y el alivio para millones de personas marginadas de los servicios más elementales como: la salud, la alimentación, la educación, la seguridad pública entre otras. También han ayudado a defender la integridad de las personas y a exigir el correcto funcionamiento de las instituciones gubernamentales. Han auxiliado a las personas ante las violaciones a sus derechos elementales traducidas en impunidades e injusticias.

¹ ORELLANA Funes, Juan, “Contabilidad Intermedia”, Edición 2006, Editorial “Sabiduría”, Cochabamba, Bolivia, 2006, pág. 25.

Es decir que las ONG's son organizaciones fundamentalmente privadas, que trabajan en función social y sin fines de lucro, para atender a un sector de la población que es de escasos recursos. Los fondos para desarrollar sus obras son obtenidos a través de donaciones nacionales e internaciones, de instituciones y gobiernos altruistas.

Por lo cual el presente documento tiene como objeto contribuir con una nueva propuesta para ser aplicada en el Sistema de Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), suministrando criterios y elementos metodológicos de orden práctico, que al ser aplicados en el ámbito específico de su competencia, determinen un Sistema de Control conceptualmente sólido y uniforme, el cual ayude a las unidades Administrativo-Financieras para desarrollar su acción de acuerdo con los preceptos constitucionales, legales y exigencias establecidas para estas instituciones.

Con el fin de efectuar una aplicación más específica de este Proyecto de Grado, se tomará como ejemplo práctico a la Organización No Gubernamental “Adventist Development and Relief Agency” (ADRA) la cual es una Organización humanitaria independiente de alcance mundial establecida hace mucho tiempo en Bolivia.

ANTECEDENTES.

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL ÁMBITO MUNDIAL

Las Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones y Asociaciones, aparecieron por primera vez en Polonia, más o menos en el mismo momento que en los países de Europa Occidental, (1918-1939)².

Al principio se ocupaban principalmente de las actividades relacionadas con la caridad, luego emprendieron actividades corporativas, culturales, educativas y científicas, además de seguir propagando la idea del desarrollo de la sociedad y la justicia social. Algunas, tenían carácter confesional, otras eran totalmente laicas.

De acuerdo a su tendencia, las ONG's se desarrollan en forma generacional³:

- Las ONG's de Primera Generación o Asistencialistas. - Nacen para remediar situaciones de escasez. Sus acciones las realizan en situación de emergencia o asistencia
- Las ONG's de Segunda Generación o Desarrollistas.- Plantean la sensibilización de las condiciones de vida y los desequilibrios económicos.
- Las ONG's de Tercera Generación o de Denuncia Social.- Aumentar la participación política y fortalecer la idea de sociedad civil. Denunciar es su principal actividad.
- Las ONG's de Cuarta Generación o de Empoderamiento. – Se forman en redes.

² Organizaciones no gubernamentales, <http://poland.gov.pl> 1 abril 2006.

³ Tipos de ONG's y estrategias de cooperación, <http://www.Ciberamerica.org> 01 abril 2006.

De acuerdo a la evolución del pensamiento se formaron varios tipos de ONG's⁴: Académicas, Religiosas, Políticas, Sindicales, Solidarias, Internacionales.

Los instrumentos jurídicos que dan sustento a las ONG's, son los siguientes⁵:

- En 1945: Carta de las Naciones Unidas.
- En 1948: Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- En 1968: Resolución del Consejo Económico y Social (ECOSOC).

LAS ONG'S EN BOLIVIA.

Desde mediados de los años ochenta en Bolivia han venido operando un mayor número de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) de asistencia social, financiadas con donaciones de la cooperación internacional para la atención de diferentes sectores de la población de bajos recursos ofreciendo crédito y otros servicios no financieros, con ámbito de operación tanto en el área urbana como rural.

Según el Decreto Supremo N° 22409, las ONG's son instituciones privadas o personas jurídicas sin fines de lucro, nacionales o extranjeras, de carácter religioso o laico, que realizan actividades de desarrollo y/o asistenciales, con fondos del Estado y/o de cooperación externa, en el territorio nacional. Asimismo, esta norma dispone la creación del Registro Único Nacional de ONG's, actualmente bajo responsabilidad del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE).

⁴ Tipos de ONG's y estrategias de cooperación, <http://www.Ciberamerica.org> 01 abril 2006.

⁵ Ídem.

En un principio, las ONG's se encargaban de suministrar sólo apoyo organizacional, luego pasaron a implementar proyectos de desarrollo, asumiendo funciones que anteriormente realizaba el Estado.

De acuerdo con los datos disponibles en el Sistema Nacional de Información de ONG's (SISONGS), que está a cargo del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE), el número de ONG's presentó la siguiente evolución:

ENCUESTA A INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO EN BOLIVIA 2008
CUADRO N° 1
BOLIVIA: EVOLUCIÓN DE ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL EN
BOLIVIA

PERÍODO	NÚMERO DE ONG's
1931 – 1940	1
1941 – 1950	3
1951 – 1960	3
1961 – 1970	16
1971 – 1980	39
1981 - 1989	181
1990 - 2001	639
2002 - Nov. 2005	667
2006 - Ene. 2007	678

Fuente: VICEMINISTERIO DE INVERSIÓN PÚBLICA Y FINANCIAMIENTO EXTERNO

La mayor disponibilidad de fondos dio lugar al incremento paulatino de nuevas ONG's, creadas expresamente para explotar esos recursos financieros de cuantía importante, tal

como se puede verificar en el cuadro anterior, donde se advierte que es a partir de la década de los 80 que el número de ONG's presenta un aumento muy significativo.

Actualmente, la medición de la contribución de este sector en términos de Cuentas Nacionales se estima de manera indirecta. Al no contar con otros antecedentes de investigaciones similares, para el INE esta Encuesta representa una primera experiencia para conocer las características estructurales de este importante sector institucional. (INE-2010).

CAPÍTULO I

1. MARCO INSTITUCIONAL.

1.1. HISTORIA.

Adventist Development and Relief Agency (ADRA) es una Organización humanitaria independiente de alcance mundial, con presencia en más de 120 países:



ADRA Internacional nace con el objetivo de ayudar a los necesitados en 1918 después de la Primera Guerra Mundial, cuando los adventistas envían ayuda a regiones que habían sido devastadas por la guerra. Después de la Segunda Guerra Mundial brindó ayuda a Europa, Norte de África y Asia. Posteriormente, por el incremento en desastres y hambre, la Asociación General de la Iglesia Adventista creó el Servicio de Beneficencia Adventista - SAWS (Seventh Day Adventist Welfare Service), cuya sede principal se encuentra en el Distrito de Columbia con domicilio en 12501 Old Columbia Pike, Silver Spring 20904, Maryland – Estados Unidos de América.

En 1956 su nombre fue cambiado a Servicio Mundial Adventista, que en castellano se traduce Obra Filantrópica y de Asistencia Social Adventista (OFASA), para fortalecer los esfuerzos de la Iglesia Adventista en ayuda de los necesitados. Debido al crecimiento de la Iglesia Adventista en los países en vías de desarrollo, las actividades en el ámbito internacional llegaron a ser importantes para la misión de OFASA.

Fue así como en 1984 el nombre de la organización fue cambiado a Organización Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA). A partir de 1997, posee un status de Consultor General Categoría Uno, otorgado por el Concilio Económico y Social de las Naciones Unidas. Las intervenciones que ejecuta ADRA-BOLIVIA están dirigidas a disminuir la pobreza y asistir en casos de desastres a poblaciones en extrema pobreza del país, es decir, responder a los objetivos estratégicos de su Misión con el fin de mitigar los problemas de hambre y las necesidades de las poblaciones vulnerables del país.

1.2. CREENCIAS INSTITUCIONALES.

“ADRA-BOLIVIA fundamenta sus creencias en el ministerio de Jesús, que se basaba en el amor, la compasión y el servicio, y refleja el carácter justo, misericordioso y bondadoso de Dios por medio de actos humanitarios como instrumento de cambio del ser humano y de la comunidad a la cual sirve.”⁶

⁶ADRA Bolivia: Planificación Estratégica 2002 – 2006, La Paz, Bolivia, 2002, pág.8

1.3. VISIÓN INSTITUCIONAL.

“En 2010, ADRA-BOLIVIA será líder en el desarrollo integral de las personas y la atención a situaciones de emergencias. El impacto de su trabajo trascenderá las fronteras del país y se constituirá en punto de referencia para otras instituciones. La efectividad de su trabajo se fundamentará en los valores de la institución, el compromiso de su personal, sus alianzas estratégicas y su red de oficinas en el mundo. En todas sus acciones, logrará resultados positivos y alcanzará la satisfacción plena de sus clientes y su entorno.”⁷

1.4. MISIÓN INSTITUCIONAL.

“Reflejar el carácter de Dios, promoviendo la realización integral de las personas por medio de actividades humanitarias y de desarrollo sostenible en áreas de: agricultura, educación, salud, fortalecimiento de la gestión municipal, generación de oportunidades económicas, infraestructura y administración de recursos naturales. El servicio a las personas menos favorecidas se fundamenta en un personal comprometido, estrategias participativas y la coordinación intra e interinstitucional.”⁸

⁷ ADRA Bolivia: Memoria Anual 2010, La Paz, Bolivia, 2010, pág.9

⁸ ADRA Bolivia: Memoria Anual 2010, La Paz, Bolivia, 2010, pág.9

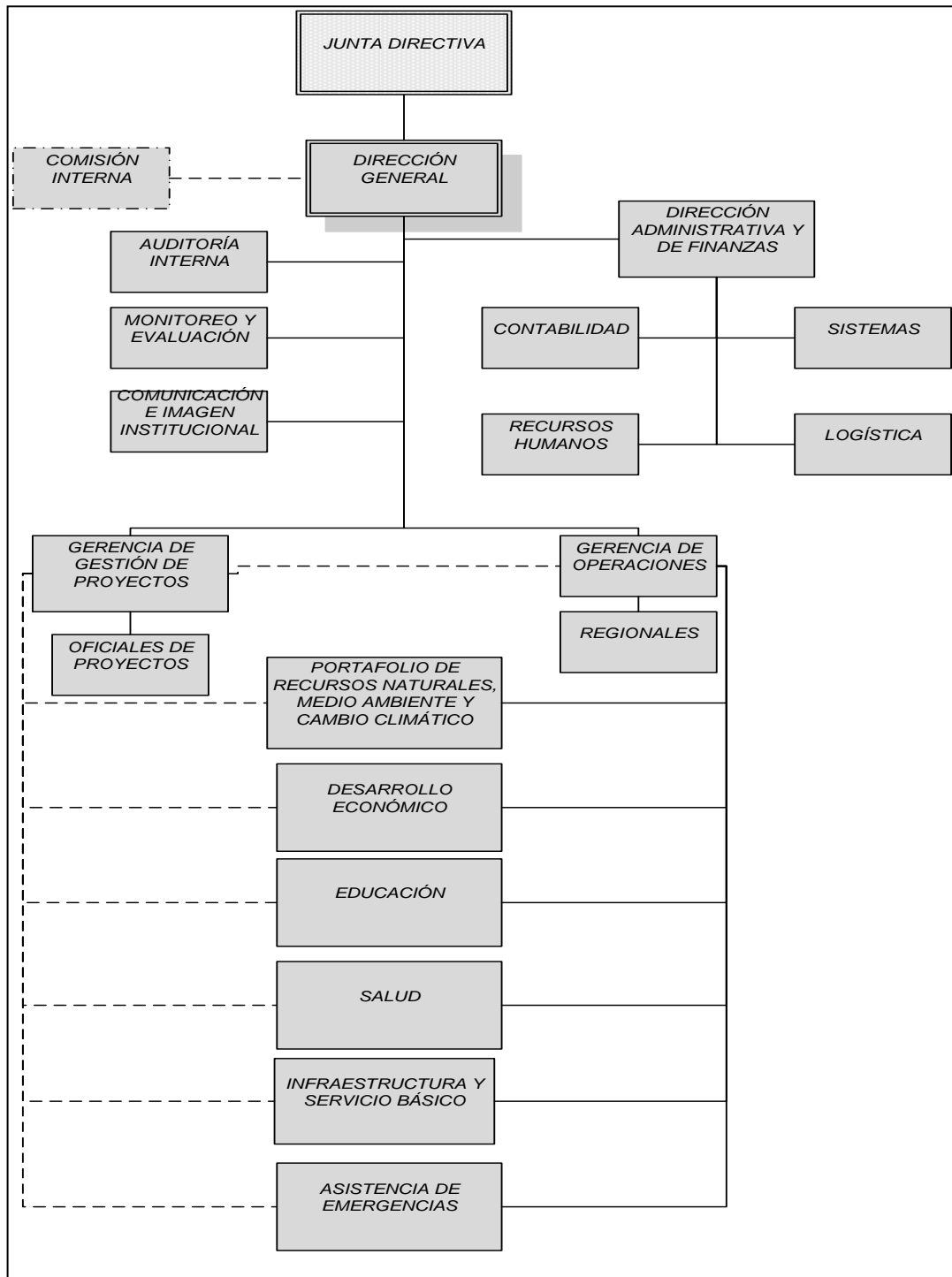
1.5. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL.

ADRA-BOLIVIA cuenta con un conjunto de profesionales con experiencia y capacidad en proyectos de desarrollo y su estructura organizacional geográfica a 2011 es la siguiente:

- Oficina Nacional La Paz
- Oficina Regional El Alto
- Oficina Regional Camargo
- Oficina Regional Riberalta
- Oficina Regional Cochabamba

Su plantel está constituido por 109 personas entre profesionales, técnicos, y personal de apoyo. El personal es seleccionado y capacitado periódicamente para responder a las funciones asignadas, lo cual permite el desarrollo óptimo de la administración y ejecución de todos los planes, programas y proyectos que desarrolla ADRA-BOLIVIA.

GRÁFICO N° 1 – ORGANIGRAMA ADRA



CAPÍTULO II

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.

Principalmente el estudio del tema propuesto toma en cuenta la necesidad de contar con un adecuado Sistema de Control Interno para los Recursos Humanos en las Organizaciones No Gubernamentales, para lo cual se realizó una revisión de los conceptos teóricos y documentales del Control Interno, la Administración de Recursos Humanos y el Informe COSO-ERM principalmente, así como antecedentes de las ONG's, esta revisión teórica es muy esencial ya que mediante estos lineamientos se realizó la propuesta.

2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.

La propuesta del Sistema proporcionará una información más confiable, que permita además desarrollar de manera eficiente las actividades de los Recursos Humanos, en base a los criterios que establece el Informe COSO-ERM. El estudio integra un enfoque cuantitativo y cualitativo, de tipo descriptivo-explicativo.

De esta forma es importante ya que se propone un tipo de Control Interno orientado a las ONG's y al caso concreto analizado, y los procesos que lo integran. Lo cual beneficiará la gestión organizacional en estas ONG's.

2.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.

El trabajo que se realizó permitirá efectuar una labor concreta de Control Interno de forma sistematizada y orientada al Departamento de Recursos Humanos, lo cual facilitará un manejo administrativo más transparente, para posteriormente realizar las Auditorías respectivas. Por lo cual estas organizaciones podrán manejarse bajo un sistema eficaz y eficiente, capaz de proporcionar una información veraz y utilizable en la toma de decisiones institucional.

2.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Los problemas y las soluciones de una organización tienden a pasar de un extremo a otro en la medida en que se extiende el número del personal, las cifras de producción, los servicios y/o las ventas, lógicamente se complican los procedimientos. Por ello la implementación del control interno es importante para la buena administración de las organizaciones, en el caso de estudio las ONG's, pues favorece el uso adecuado de los recursos humanos, financieros y materiales con el fin de obtener mejores resultados en las actividades administrativas y operativas.

La administración y personal de la ONG analizada no cuenta con asistencia técnica ni poseen conocimientos básicos de Control Interno para lograr un desarrollo organizacional, administrativo u operativo, y no existen los mecanismos sólidos para realizar sus actividades que le permitan tener un eficiente control de sus procedimientos.

La situación actual presentada por los miembros del consejo de administración, muestra varios rasgos destacados: primero, no se están cumpliendo en su totalidad con los objetivos; segundo, no realizan reportes formales sobre objetivos y metas alcanzadas; tercero, no existe ningún tipo de informes que muestre como se están realizando todas las funciones y operaciones de la ONG en lo referido a sus Recursos Humanos. Al mismo tiempo, los administradores demostraron buena disposición hacia este estudio.

Entonces, ADRA-BOLIVIA tiene condiciones para aplicar nuevos sistemas, como el propuesto por el informe COSO-ERM. Ha adquirido especial importancia, la implementación del sistema de Control Interno, porque permite el desarrollo en la dimensión y visión empresarial, esto permitirá contrarrestar inmediatamente pérdidas de recursos materiales, tiempo, así mismo contribuirá en la consecución de metas y objetivos, además ayudará a orientar el desarrollo de todas las actividades del personal de la organización.

Según la problemática antes referida, el trabajo investigativo pretende proponer un Sistema de Control Interno de acuerdo al informe COSO-ERM que gradualmente pueda ser utilizado en la ONG “ADRA-BOLIVIA”, como una herramienta para la aplicación eficiente de sus procesos en el sub-sistema de Recursos Humanos, tomando como base los componentes del Control Interno según el informe señalado.

Como se ha referido en el anterior capítulo ADRA-BOLIVIA cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, el cual está bajo la jurisdicción de la Dirección Administrativa y Financiera Nacional.

Las Oficinas Regionales, son administradas por sus Coordinadores, y tienen a su cargo personal asignado; anteriormente las Regionales contaban con un Asistente de Recursos Humanos Regional, y el Asistente de la Oficina Nacional monitoreaba y guiaba el trabajo realizado, debido a un recorte de presupuesto, la Organización debió centralizar todo el manejo de Recursos Humanos en la Oficina Nacional, lo cual produjo problemas, ya que carece de un buen Sistema de Control Interno.

De esta manera el presente trabajo pretende dar una propuesta con la aplicación de un nuevo diseño del Sistema de Control Interno para este departamento ya que será un factor determinante para dar una información confiable para la toma de decisiones.

A continuación citaremos algunas preguntas complementarias que se desprenden del problema que son las siguientes:

- ¿Cómo se lleva a cabo la administración de la Unidad de Recursos Humanos?
- ¿Cuáles son los medios de la administración?
- ¿Cuáles son las técnicas de esta administración?
- ¿Quiénes participan en esta administración?

2.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿El actual sistema de control interno en el Departamento de recursos humanos de las ONG'S, no posee información oportuna y confiable, que permita a la administración una toma de decisiones adecuada y orientada a la eficiencia?

2.6. OBJETIVOS.

2.6.1. OBJETIVO GENERAL.

DISEÑAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LAS ONG'S, COMO PROCESO ASISTENCIAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, QUE SIRVA DE HERRAMIENTA PARA UNA TOMA DE DECISIONES EFICIENTE EN LA GESTIÓN.

2.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar los objetivos de Control Interno, en la Organización de estudio establecida como caso práctico.
- Identificar y describir los riesgos de Control Interno y las características que integran en el Informe COSO-ERM.
- Establecer una estructura del proceso del Control Interno requerido por las organizaciones de estudio
- Determinar la participación del personal, en los manuales diseñados para el sistema de Control Interno elaborado.

- Elaborar una Propuesta práctica para la implementación del Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos de las ONG's, a través de manuales operativos en base al informe COSO-ERM.

2.7. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

“EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, BASADO EN EL INFORME COSO-ERM, CONTRIBUIRÁ A LA TOMA DE DECISIONES EFICIENTE EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL”

2.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.

El Diseño de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Recursos Humanos, basado en el informe COSO-ERM.

2.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE.

Contribuirá a la toma de decisiones eficiente en la Organización No Gubernamental.

2.8. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.

El alcance de este Proyecto está determinado espacialmente en la Oficina Central de cada Organización y en el caso específico de estudio de ADRA-BOLIVIA, ubicada en la ciudad de La Paz. Pero con las características del mismo y los objetivos de su elaboración, así como la identificación de las necesidades de cada entidad este podrá ser replicado en todas las demás unidades regionales dependientes de la Organización de estudio (El Alto, Camargo, Riberalta y Cochabamba). En este sentido se involucran a los siguientes actores administrativos: El Director Administrativo-Financiero, el Asistente de Recursos Humanos de la Oficina Nacional, el Jefe de la unidad Solicitante, a su vez en las oficinas regionales se adicionará al Coordinador Regional.

2.9. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

En el presente inciso se introducirán los conceptos más relevantes sobre la metodología adoptada, métodos y herramientas utilizadas para el desarrollo del presente Proyecto de Grado, de esta manera se refiere una base teórica para la fácil comprensión del mismo. Inicialmente se explica la metodología de investigación utilizada para el desarrollo del proyecto, que se sustenta en la teoría que proponen Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio en el libro Metodología de Investigación, publicado por la editorial McGraw Hill en el año 2003, el libro propone un enfoque de investigación Cuantitativa misma que será de utilidad para el logro de los objetivos previstos.

2.9.1. METODOLOGÍA Y MÉTODO.

Si bien es cierto que el “método científico” sugiere un camino, así como la sistematicidad, el orden, y formas de procedimiento, para no generar confusiones es importante distinguirlo de lo que es la “metodología”. Por ello, hay que indicar que en este Proyecto la metodología será entendida “...como procedimientos y técnicas de operación, y el método como movimiento del pensamiento que en su vaivén constante y rico escudriña la realidad y por tanto da cuenta de ella, [ambos] pueden facilitarnos un mejor abordaje de la realidad y por tanto un enriquecimiento de la misma”⁹.

La metodología de Investigación en el presente trabajo de Proyecto de Grado, se fundamenta en los enfoques cuantitativo y cualitativo, ya que estas formas de investigación permiten el abordaje de la problemática desde un análisis complementario e integral.

Es decir que el primer enfoque desarrolla los aspectos más objetivos y medibles de la investigación, el segundo integra la descripción de la situación real observada, que en el presente caso corresponde el estudio, al interior de la Institución (ONG) y mediante la identificación de sus necesidades en el lugar de los hechos.

⁹ Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. Metodología de Investigación, Editorial McGraw Hill, México DF. 2003.

2.9.2. LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables de estudio, en el campo de especialidad respectivo. Para Hurtado y Toro (1998), "La investigación Cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos".

A partir de esta conceptualización el presente proyecto integra un enfoque de tipo cuantitativo ya que se identificaron elementos objetivos, concretos y documentados de los Sistemas de Control y el informe COSO-ERM, que permitieron orientar la alternativa de mejoramiento del Sistema de Control Interno para los recursos humanos en la Organización de estudio, con la aplicación de un método principalmente deductivo.

En este sentido el Proyecto estará basado en inferencias complementarias adicionales a la información encontrada del Sistema de Control Interno, orientada principalmente al resultado de una mayor eficiencia en el Control del Recursos Humano que permita generalizar los resultados para aplicarlos a las demás organizaciones de función similar.

2.10. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Algunos autores como Babbie (1979), Selltiz et al (1965) identifican tres tipos de investigación: exploratoria, descriptiva y explicativa. Así como Dankhe (1986) quién propone cuatro tipos de estudios: exploratorios, descriptivos, correlacionales y experimentales. Hay quienes prefieren denominar estos últimos, estudios explicativos en lugar de experimentales pues consideran que existen investigaciones no experimentales que pueden aportar evidencias para explicar las causas de un fenómeno. Con estos fundamentos teóricos el tipo de investigación que se aplicó fue descriptivo y explicativo.

2.10.1. DESCRIPTIVO.

“Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas”¹⁰

Por lo cual el propósito de este proyecto radica en especificar, de la manera más precisa posible e independientemente, las características de los conceptos que componen el objeto de estudio, en este caso el Sistema de Control Interno de los Recursos Humanos de las organizaciones y de la Organización concreta de estudio para así describir los resultados de lo investigado.

¹⁰ HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos y BAPTISTA Lucio, Pilar. Metodología de Investigación, Editorial McGraw Hill, México DF. 2003.

2.10.2. EXPLICATIVO.

En vista de que las características de los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o establecimiento de relaciones...; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas entre sí”¹¹.

En este sentido el Proyecto integra una explicación del Sistema diseñado así como los elementos que lo componen de forma detallada y aplicada a la realidad o contexto (ambiente, entorno) de aplicación.

2.11. MÉTODOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Los métodos específicos que se utilizaron para alcanzar los objetivos de la presente investigación son:

El Análisis. “El análisis es la separación material o mental del objeto de investigación en sus partes integrantes con el propósito de descubrir los elementos esenciales que lo conforman.”¹²

¹¹ HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos y BAPTISTA Lucio, Pilar. Metodología de Investigación, Editorial McGraw Hill, México DF. 2003.

¹² RODRÍGUEZ, Francisco y Otros: Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales, Ed. Política, La Habana, 1982, pág. 34

Con la aplicación de este método se pudo efectuar el análisis de la documentación respaldatoria y las referencias técnico-científicas que forman parte del contenido del presente proyecto.

La Síntesis. “La síntesis consiste en la integración material o mental de los elementos o nexos esenciales de los objetos, con el objetivo de fijar las cualidades y rasgos principales inherentes al objeto.”¹³

“El análisis presupone a la síntesis, y viceversa. Análisis y síntesis son de manera correlativa y absoluta inseparables. Las síntesis es una totalidad, la cual contiene todo el sistema de relaciones. Sintetizar es: rehacer, recomponer, decir o representar mucho en poco, de manera fiel, justa y clara...En consecuencia, la síntesis sin el análisis arroja resultados ajenos a la realidad.”¹⁴

“El análisis y la síntesis aunque son diferentes, no actúan separadamente. Ellos constituyen una unidad concebida como método analítico-sintético del conocimiento científico.”¹⁵

¹³ RODRIGUEZ, Francisco y Otros: Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales, Ed. Política, La Habana, 1982, pág. 35

¹⁴ ZORRILLA A., Santiago; TORRES X., Miguel; LUIZ CERVO, Amado; ALCINO BERVIAN, Pedro: Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F., 1997, pág. 24, 25

¹⁵ RODRIGUEZ, Francisco y Otros: Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales, Ed. Política, La Habana, 1982, pág. 35

Por ello se sintetizan algunos criterios del trabajo de campo, en resultados y conclusiones del análisis efectuado, así como la elaboración de cuadros sinópticos y descriptivos que resumen algunos aspectos referidos al Sistema de Control Interno y la propuesta en base al COSO-ERM. Además este método posibilitó identificar las falencias y dificultades del Control Interno de los Recursos Humanos en la Organización de estudio.

La Deducción. La deducción consiste en descubrir conocimientos partiendo de lo general a lo particular y permite extender los conocimientos que se tienen sobre una clase determinada de estudio a otro cualquiera que pertenezca a esa misma clase. “El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones. La palabra *deductivo* proviene del latín *deductio* que significa sacar o separar consecuencias de algo. La deducción desempeña un papel muy importante en la ciencia ya que, gracias a ella, se aplican los principios descubiertos a casos particulares. La matemática es la ciencia deductiva por excelencia: parte de axiomas y definiciones. La deducción es el enlace de juicios que llevan a la inferencia. Una inferencia o razonamiento es la combinación de dos o más juicios. En sentido riguroso, inferir significa obtener un juicio llamado conclusión.”¹⁶

¹⁶ ZORRILLA A., Santiago; TORRES X., Miguel; LUIZ CERVO, Amado; ALCINO BERVIAN, Pedro: Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F., 1997, pág. 21

Este es el principal método aplicado que deriva directamente de la Investigación o enfoque cuantitativo, el mismo que determina la inferencia de los datos obtenidos para arribar a ciertas conclusiones que son deducidas de la información y datos obtenidos en el proceso investigativo.

La Inducción. La inducción consiste en la obtención de conocimientos de lo particular a lo general, de los hechos a las causas.

“En términos generales, el método inductivo es el que va de lo particular a lo general. Es decir, aquel que, partiendo de casos particulares, permite llegar a conclusiones generales. El término inductivo proviene del latín *inductio*, que significa conducir, introducir, llevar a. Una gran ventaja de la inducción es que impulsa al investigador a ponerse en contacto directo con las cosas. El fundamento de la inducción es la experiencia. La inducción puede ser aplicada cuando se estudia a un conjunto de objetos pequeños de forma relativa, porque pueden examinarse todos y cada uno de ellos. Para aplicar el método inductivo se requiere que el conocimiento en principio tenga contacto directo con las cosas reales y, a la vez, parta de la determinación aproximada de la serie de fenómenos que se van a inducir.”¹⁷

La inducción y la deducción se complementaron al igual que el análisis y la síntesis, por esto se pudo aplicar el método inductivo en medida de la operativización de los

¹⁷ ZORRILLA A., Santiago; TORRES X., Miguel; LUIZ CERVO, Amado; ALCINO BERVIAN, Pedro: Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F., 1997, pág. 22

instrumentos de investigación primarios utilizados en este trabajo como son la entrevista y la encuesta.

2.12. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en esta investigación son:

2.12.1. LA OBSERVACIÓN.

“La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias...La observación puede ser participante o no participante. En la primera, el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción”¹⁸.

En términos generales, puede dividirse la observación en dos grandes clases: *observación estructurada o controlada y en observación no estructurada o no controlada.*

La primera consiste en establecer de antemano los aspectos que se han de observar, en la segunda se anotan los hechos observados sin recurrir a la ayuda de técnicas especiales. Es decir, se hacen apuntes de aquellos que, en lo personal, se considere significativo

¹⁸ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar: Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, D.F., 1998, pág. 309, 310, 314, 315

para, más adelante, clasificar y utilizar los datos que requieran los objetivos de la investigación.

Puede agregarse que la observación también asume la forma de *participante* y *no participante*. “A la primera se le atribuye la posibilidad de examinar al grupo de forma interna y externa... La segunda, la no participante, se trata de una observación con propósitos definidos para estudiar al grupo y en la que el observador permanece ajeno a éste.”¹⁹

Esta técnica fue desarrollada en momentos de intervención con la organización de estudio, observando particularidades del entorno en su aspecto interno, así como identificando elementos que son parte del Control Interno y pueden ser visualizados inmediatamente en la información que ofrece o integra una empresa.

¹⁹ ZORRILLA A., Santiago; TORRES X., Miguel; LUIZ CERVO, Amado; ALCINO BERVIAN, Pedro: Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F., 1997, pág. 112 - 114

2.12.2. LA ENTREVISTA.

Para llevar a cabo esta técnica se realizó la identificación de personas clave relacionadas con el área de estudio. “La entrevista es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas con un propósito definido...requiere dos personas en actitud en cierto modo distinta: el *entrevistador*, que es la persona que desea obtener los datos, y el *entrevistado*, que es de quien se desea obtener. Cuando se realiza con muchos no es aplicable la técnica de la entrevista en su integridad.”²⁰

Es el instrumento más utilizado, o por lo menos complementario, para la contaduría y la administración, en términos generales, la entrevista se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio.

El propósito de esta técnica es conferenciar, de manera formal, sobre algún tema establecido previamente y, a la vez, reunir datos. En este sentido la entrevista fue aplicada a las autoridades de la organización de estudio, en particular como una forma de comunicación y con el objeto de obtener información en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones que afectan al Control Interno en la ONG ADRA-BOLIVIA.

²⁰ REYES PONCE, Agustín: Administración moderna, Editorial LIMUSA, S.A., México, 1994, pág. 209, 210

2.12.3. LA RECOPIACIÓN DOCUMENTAL.

“Después de seleccionar el tema y definir el problema de investigación, se elegirán las fuentes de información que se utilizaran para el trabajo.... A continuación deberá leer los materiales seleccionados para después resumirlos. Cuando se cuente con el material suficiente, se elaboran fichas bibliográficas. Una vez elaboradas las fichas, se clasifican *de acuerdo al tema de estudio.*”²¹

“La recopilación documental consiste en la revisión de la literatura o información compilada y publicada por otras personas, a través de: libros, revistas especializadas, publicaciones de Internet y otros”²².

Por esta razón se obtuvo información de tipo interno a través de documentos propios de la organización, tales como: Manuales de Operación, Informes de Auditoría Interna y Externa, Reglamentos Internos y otros relativos al tema de estudio. Para lo cual se emplearon fichas bibliográficas y fotocopias de información documental como instrumentos de investigación.

²¹ ZORRILLA A., Santiago; TORRES X., Miguel; LUIZ CERVO, Amado; ALCINO BERVIAN, Pedro: Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F., 1997, pág. 101, (*la cursiva fue añadida*)

²² Memoria Anual 2010 – ADRA Bolivia

2.13. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.

“Después de recabar la información deseada, a través de los instrumentos contruidos para tal fin, esta deberá procesarse para elaborar la interpretación final. La última etapa del proceso de investigación consiste en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos contruidos para ello. Dicha interpretación es el producto de la operación que se realiza entre el análisis y la síntesis. Es decir, es el proceso mental con el cual se trata de encontrar una significación más completa y amplia de la información empírica recabada”²³.

Así pues, si se emplearon varias técnicas para recabar la información, por ello se recomienda analizar e interpretar por separado los datos. Asimismo se elaboró una síntesis de los resultados y conclusiones para dar explicación al problema investigado. Por último, se procedió a realizar una síntesis general.

Considerando lo señalado anteriormente, los pasos a seguir para el procesamiento de información en esta investigación han sido los siguientes:

- Sistematización, etapa en la cual se realizó una verificación y ordenamiento sistemático de la información recolectada.
- Análisis y Discusión, una vez ordenada la información, ésta fue sometida a un análisis y discusión, para la obtención de conclusiones finales.

²³ ZORRILLA A., Santiago; TORRES X., Miguel; LUIZ CERVO, Amado; ALCINO BERVIAN, Pedro: Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F., 1997, pág. 122, 124

- Síntesis, en esta parte se fijaron las características principales del objeto de estudio; es decir se obtuvo una propuesta como trabajo final.
- Redacción, en esta fase se presenta en forma escrita la información ya ordenada y clasificada respecto al tema de estudio; es decir, lo que significa el texto del trabajo final con la Propuesta y los anexos necesarios para una mejor comprensión del lector.

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO.

3.1. SISTEMA.

3.1.1. DEFINICIÓN.

Las definiciones que podemos mencionar son:

“...un sistema es un grupo de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida”²⁴. “Un sistema es un conjunto organizado formado un todo en el que cada una de sus partes esta conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común,debe poder producirse además un equilibrio dentro de determinados márgenes”²⁵

Tomando en cuenta los anteriores conceptos podemos decir que: sistema *es un conjunto de elementos interrelacionado entre sí que buscan un objetivo común.*

3.1.2. CONSTITUCIÓN DE UN SISTEMA.

La base de la construcción se origina en su análisis, para eso necesitaremos la constitución del sistema que es la siguiente: Objetivo y Estructura.

²⁴ JOHANSEN Bertoglio, Oscar, “Introducción a la Teoría General de Sistemas” EDICIÓN, Editorial “LIMUSA”, México DF, México, 1985, pág. 54.

²⁵ DEL POZO Navarro, Fernando, “La Dirección por Sistemas”, 5ta. Edición, Editorial “LIMUSA”, México DF, México, 1985, pág. 17.

3.1.2.1. OBJETIVO.

Cada sistema desde el momento de su concepción reconoce la existencia de un objeto, este señala la esencia del todo del sistema y estos mismos sistemas se diseñan para realizar objetivos definidos, cuándo estas se modifican se puede apreciar una alteración del funcionamiento de su estructura, el cual deber tener un equilibrio dentro de un lapso de tiempo determinado y dentro de los recursos que impone la acción.

3.1.2.2. ESTRUCTURA DE UN SISTEMA.

La estructura es como el esqueleto, son aquellas partes que conforman el sistema. Esta estructura está conformada por los elementos que se detallan a continuación.

3.1.2.2.1. COMPONENTES.

“Se denomina componentes del sistema a las distintas partes que lo integran y que se ordenan actuando conforme a sus propiedades, dando lugar a la actividad propia del sistema”²⁶. Estos componentes se subdividen en:

- **COMPONENTES DECISORIOS**, son aquellos en los que reside la toma de decisiones del mismo sistema, de alguna manera manejan la actividad del sistema, las cuales pueden ser personas y dentro de ésta poseer diferentes niveles de dirigentes, dentro del organigrama de la empresa.
- **COMPONENTES DE EJECUCIÓN**, son aquellos que procesan bienes y servicios con el fin de producir otros.

²⁶ DEL POZO Navarro, Fernando, “La Dirección por Sistemas”, 5ta. Edición, Editorial “LIMUSA”, México D.F., México, 1985, pág. 46.

3.1.2.2.2. RELACIONES.

Son aquellas relaciones que van a jugar un papel dinámico, es decir que va formar parte de la evolución del sistema, acorde con las exigencias de la misma para seguir adelante. El mecanismo de las relaciones tiene que obtener coherencia a través de reglas de actuación, las cuales definen el comportamiento de los componentes del sistema.

3.1.3. SISTEMAS ABIERTOS Y CERRADOS.

Un Sistema Abierto es: “aquel que interactúa con su medio, importando energía, transformando de alguna forma esa energía y finalmente exportando la energía convertida”²⁷

Un Sistema cerrado es cuando no es capaz de interactuar con su medio, el comportamiento de la variación es desconocida, también se puede decir que no intercambia energía con su medio, no hay importación ni exportación.

²⁷ JOHANSEN Bertoglio, Oscar, “Introducción a la Teoría General de Sistemas” EDICIÓN, Editorial “LIMUSA”, México DF, México, 1985, pág. 69.

3.1.4. ELEMENTOS DE UN SISTEMA.

Normalmente los elementos de un sistema se dan en los sistemas abiertos, por lo cual mencionaremos dichos elementos que son:

- LAS CORRIENTES DE ENTRADA, son todos aquellos componentes o recursos que se van a importar dentro del sistema, estos recursos pueden ser: materiales, financieros, humanos e informaciones.
- SU PROCESO DE CONVERSIÓN, es ese ¿Hacia dónde va todos esos recursos?, es donde van la energía para ser transformados para alcanzar objetivos.
- SU CORRIENTE DE SALIDA, esta equivale a la exportación que el sistema hace al medio, existe varias corrientes de salida, estas salidas se pueden dividir es positivas y negativas, para el medio y el entorno.
- LA COMUNICACIÓN DE RETROALIMENTACIÓN, la pregunta que tenemos es ¿Cómo sabe el sistema cuándo ha alcanzado su objetivo?, la respuesta la encontramos en la retroalimentación o traducido al inglés como FEEDBACK, que es el proceso de conversión que recibe el recurso o la información en la corriente de entrada y la convierte en un “producto” final.

GRÁFICO N° 2 – ELEMENTOS DE UN SISTEMA



3.2. DEFINICIÓN DE CONTROL.

“El control en términos pragmáticos no es si no unir el cumplimiento de las normas con la responsabilidad del individuo, fijando puntos estratégicos donde vigilar su rendimiento y concentrarse en los desvíos o excepciones a lo predeterminado, para evaluarlos en cuanto a magnitud e importancia; y en última instancia, realizar una acción para corregir esas irregularidades.”²⁸

El control constituye una etapa primordial en la Administración, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo sin el control no podrá verificar cuál es la situación real de la organización, si no existe un mecanismo que le permite cerciorarse si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

“El objetivo del control es ejercer una influencia deliberada para conseguir un objetivo predeterminado, en la definición existen dos conceptos relacionados:

²⁸ BALLARIN FREDES Y ROSANAS JOSEPH, “Sistemas de Planificación y Control”, Ed. Desciee de Bower S.A. Bilbao, 1986, pág. 13.

- Para ejercer el control, es necesario la existencia de objetivos predeterminados y la existencia de indicadores de medición. Sin objetivos de esta naturaleza, el control carece de sentido.
- Controlar implica ejercer influencia sobre alguien o sobre algo con el fin de alcanzar objetivos.”²⁹

3.2.1. PROCESO DE CONTROL.

El proceso de control conforma las siguientes etapas:³⁰

- Medición de lo realizado, revisar si los medios utilizados en la medición son adecuados. Es importante que el medio informe oportunamente, de manera que permita tomar las medidas preventivas necesarias y no incurrir en discrepancias con las normas establecidas.
- Establecimiento de estándares. Consiste en fijar una base o norma para comparar lo realizado; a fin de poder llevar a cabo la evaluación. Esta norma señala los resultados que se esperen obtener (planes, objetivos, programas, etc.); mediante estándares fijados por medios más exactos como son los métodos estadísticos o técnicas matemáticas.
- Corrección de las desviaciones: en esta etapa, se corrigen las desviaciones identificadas en la anterior, tomando las medidas necesarias al respecto.

²⁹ CENTELLAS ESPAÑA, Rubén & GONZALES ALANES, Carlos, “Contabilidad Internacional”, Ed. Centro de estudios de Contabilidad y Auditoría, Pág. 28, La Paz Bolivia.

³⁰ GEORGE TERRY, KONNTZ HAROLD Y O’DONNELL CHRIS, “Fundamentos de Administración”, Ed. McGraw-Hill México, pág. 45.

- Evaluación de los resultados: en esta fase se compara lo realizado con las normas establecidas, para conocer como han concluido las operaciones y poder determinar si las normas están correctamente establecidas o se deben rectificar.

3.2.2. EL CONTROL DE GESTIÓN.

“Es uno de los recursos de mayor importancia que emplean los ejecutivos para juzgar el desempeño general de la Corporación y de todas las unidades organizacionales claves. Es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente, basado en la definición de normas de desempeño para toda la firma y cada una de sus unidades, y en la comparación entre resultados planeados y los objetivos de las operaciones”³¹

3.3. CONTROL INTERNO.

“El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y todo el personal. Sirve para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: a) seguridad de la información financiera, b) efectividad y eficiencia de las operaciones, y c) cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.”³²

El informe COSO, establece que: “El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado

³¹ MAX ARNOLDO Y MAJLUFF NICOLÁS, “Gestión de Empresas con Visión Estratégica”, Ed. Domet, Pág. 276, 1993, Santiago de Chile.

³² CENTELLAS ESPAÑA, Rubén & GONZALES ALANES, Carlos, “Contabilidad Internacional”, Ed. Centro de estudios de Contabilidad y Auditoría, Pág. 26, La Paz Bolivia.

con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguiente categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Fiabilidad de la información financiera; y Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”³³

El Control es una función del proceso administrativo, que tiene por objetivo asegurar que las cosas se hacen de acuerdo a lo planeado³⁴

GRÁFICO N° 3 – EL SISTEMA DE CONTROL COSO



Control Interno es: “Un proceso, realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías...:

³³ COOPERS & LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, “Los Nuevos Conceptos el Control Interno”-Informe COSO, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, España, 1997, pág. 103.

³⁴ El Control en el Informe COSO. [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-29.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-29.htm)

- Confiabilidad de los informes financieros.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”³⁵

Estas definiciones anteriormente señaladas nos dan a entender que: El Control Interno es un proceso, y qué es un proceso, un proceso es un medio que va a utilizarse para lograr los objetivos, son aquellos que se coordinan en función de los procesos mismos de la gestión básicos de la planificación, de la organización, dirección y control. El Control Interno forma parte de este proceso y funciona de manera conjunta que permite supervisar su comportamiento y también aplicarlos en cada momento.

El Control Interno es efectuado por el consejo de administradores hasta llegar a interactuar con todo el personal de la entidad, esto se refiere que, este control no solo va ser reflejado en los manuales, políticas, etc., sino también con cada trabajador de la empresa sin importar su orden jerárquico.

“Este Control Interno está diseñado para lograr alcanzar los objetivos trazados, dando una seguridad suficiente y no así una seguridad completa o total, ya que los objetivos están sujetos a tres categorías, pero eso no se refiere que no va lograr sus objetivos, siempre en cuando este dentro de estas categorías, que son:

³⁵ WHITTINGTON O. Ray, PANY Kart, “Principios de Auditoria”. 14ª. Edición, McGraw Hill, México DF, México, 2005, pág.213.

- EFECTIVIDAD Y EFICACIA DE LAS OPERACIONES, no es nada más que hacer las cosas que tengo que hacer pero hacerlas bien.
Ya que EFECTIVIDAD significa hacer las cosas que tengo que hacer.
Y EFICIENCIA es hacer las cosas bien.
- CONFIABILIDAD Y SEGURIDAD EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA, esto se refiere a que el Control Interno nos da esa fiabilidad necesaria para poder confiar y poder utilizar la información financiera sin ningún temor de que este mal realizado.
- CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES Y NORMAS APLICABLES, se refiere a que el Control Interno va a cumplir con todas las reglas dadas, para que la información sea segura.”³⁶

Como podemos observar cada categoría está relacionada entre sí, es decir se complementan.

Analizando los conceptos anteriores podemos decir:

- El Control Interno es UN PROCESO.
- Lo llevan a cabo las PERSONAS. No se trata totalmente de manuales de políticas e impresos, si no de personas en cada nivel de la organización.
- Puede aportar un grado de SEGURIDAD RAZONABLE, no la seguridad total.

³⁶ CENTELLAS ESPAÑA, Rubén & GONZALES ALANES, Carlos, “Contabilidad Internacional”, Ed. Centro de estudios de Contabilidad y Auditoría, Pág. 29, La Paz Bolivia.

- El control interno está pensado para facilitar la CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS en una o más de las diferentes categorías que al mismo tiempo, la solapan.

3.3.1. REQUERIMIENTOS PARA UN CONTROL EFICAZ.

Para un Control Interno eficaz se requiere DESARROLLAR ESTÁNDARES para las variables que pueden controlarse para conocer hasta qué punto se están logrando los objetivos empresariales; contar con un SISTEMA DE INFORMACIÓN disponible para evaluar los estándares establecidos y la información financiera y no financiera; que los ejecutivos pueden tomar las ACCIONES CORRECTIVAS sobre las desviaciones identificadas y se cumplan las leyes y normas aplicables; contar en la empresa con un conjunto de PROCEDIMIENTOS DE CONTROL: estos procedimientos se traducen en la implementación de un SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

3.3.2. LA IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

Con el fin de detectar en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad, eficiencia y efectividad establecidos por la empresa y también con el fin de limitar el riesgo de pérdidas, que puedan ocasionar diversas acciones no compatibles a los planes de estas; tal es el caso de la corrupción, que presenta como antecedente de alto riesgo para el cumplimiento de los objetivos principales de las empresas.

3.3.3. LOS ASPECTOS BÁSICOS DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

El proceso básico de control interno implica tres pasos:

- Establecimiento de normas.
- Medición del desempeño con base en esas normas.
- Corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

3.3.4. LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

- Generalmente se considera que el control interno se refiere a un CONJUNTO DE ACTIVIDADES llevadas a cabo dentro de una organización.

- También existe un consenso en cuanto a que la finalidad del control interno es ayudar a ALCANZAR LOS OBJETIVOS de una entidad, siendo así un medio para conseguir un fin.

- Constituye un conjunto de acciones positivas realizadas por una entidad para FOMENTAR UN COMPORTAMIENTO por parte de sus empleados.

- Las interpretaciones comunes del control interno son consecuentes con la definición de “INFLUENCIA DELIBERADA PARA CONSEGUIR UN FIN DETERMINADO”, es decir, con la existencia de objetivos y acciones para la consecución de los mismos.
- La EFICACIA de los nuevos conceptos del sistema de control interno constituye uno de los medios idóneos en prevención y detección del fraude y la corrupción.

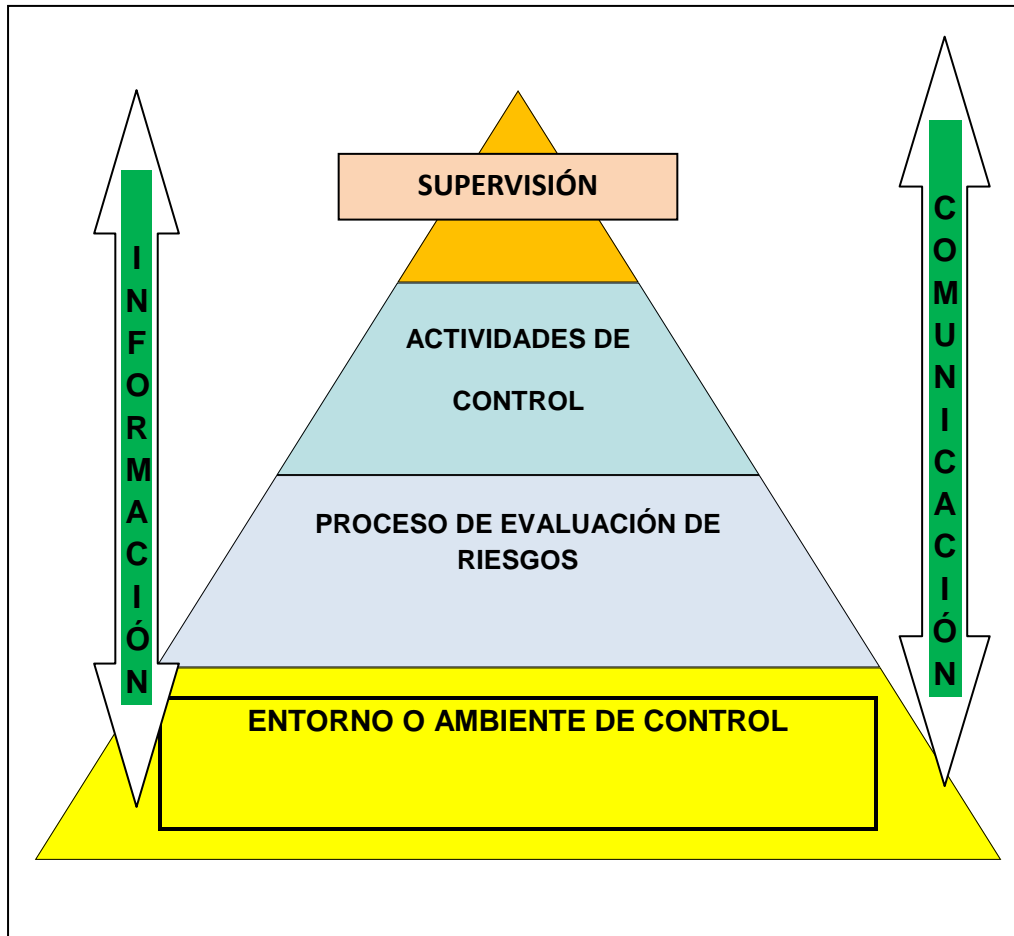
3.3.5. LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO.

- Errores de juicio en la toma de decisiones.
- Errores por mala interpretación, negligencia, distracción o fatiga.
- Inobservancia gerencial a las políticas o procedimientos prescritos.
- Colusión.
- Costo-beneficio.”³⁷

³⁷ CENTELLAS ESPAÑA, Rubén & GONZALES ALANES, Carlos, “Contabilidad Internacional”, Ed. Centro de estudios de Contabilidad y Auditoría, Pág. 29,30, La Paz Bolivia.

3.3.6. COMPONENTES.

GRÁFICO N° 4 – COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO



3.3.6.1. ENTORNO O AMBIENTE DE CONTROL.

“Como su nombre lo dice es el entorno que rodea a la entidad, en este caso el entorno que rodea a la Organización, pero no solo es eso, sino también figuran otros factores que son:

- LA INTEGRIDAD Y LOS VALORES ÉTICOS, no es otra cosa que, buscar la manera de reducir a lo más mínimo de la conducta impropia, esta consiste en reducir o eliminar las tentaciones.

- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Una entidad establece objetivos estratégicos que están en línea y soporte de su misión y visión. Para alcanzar dichos objetivos la entidad establece una estrategia y también fija los objetivos conexos que desea realizar, fluyendo en cascada hacia las diferentes áreas, unidades, divisiones y procesos.

- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O COMITÉ DE AUDITORIA, el trabajo que realice este consejo va ser muy importante para el ambiente de control ya que se ve influenciado profundamente, entonces el consejo de Auditoria tendrá que integrarse con miembros independientes que no sean funcionarios, ni empleados cosa tal que no tenga ninguna relación con la entidad para que pueda ser parcial al supervisar eficazmente la cantidad de informes financieros de la entidad.

- FILOSOFÍA Y ESTILO OPERATIVO DE LOS EJECUTIVOS, las filosofías y los estilos de cada directivo son diferentes hacia los informes de los Estados Financieros y las actitudes que expresan al enfrentarse a algún riesgo son diferentes, hay algunos que son conservadores y evitan el riesgo y otros que son

agresivos y confrontan con gran decisión de los mismos. En una organización formal los controles se implementarán de forma escrita, es decir que se establecerá políticas escritas, e informes sobre el desempeño, en cambio en una organización no formal se lo hará a través de los contactos personales entre los empleados y los mismos directivos.

- SISTEMA ORGANIZATIVO, la estructura organizacional de una entidad proporcionada la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales. Lograr la estructura organizacional sean realizadas sobre la base de procedimientos suficientes, integrales, difundidos, ajustados, aprobados para ejecutar y controlar las operaciones en el marco de las Normas Básicas vigentes.

- ASIGNACIÓN DE LA AUTORIDAD Y DE RESPONSABILIDADES, una vez realizada la estructura organizacional, el personal de la entidad necesita conocer bien sus responsabilidades, así como las normas y reglas que las rigen.

- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS, las políticas y las prácticas de contratación, la orientación influyen en la eficacia de control interno.

- **ATMÓSFERA DE CONFIANZA**, Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para respaldar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización.

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre la gente. La confianza mutua respalda el flujo de información que la gente necesita para tomar decisiones y entrar en acción. Respalda, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendiente al logro de los objetivos de la organización. La confianza está basada en la seguridad respecto de la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la organización. Un alto nivel de confianza estimula a la gente para que se asegure que cualquier tema de importancia sea del conocimiento de más de una persona. El compartir tal información fortalece el control reduciendo la dependencia de la presencia, el juicio y la capacidad de una única persona.”³⁸

³⁸ WHITTINGTON O. Ray, PANY Kart, “Principios de Auditoria”. 14ª.Edición, Mc Graw Hill, México DF, México, 2005, pág.214-219.

3.3.6.2. LA IMPORTANCIA DEL ENTORNO DE CONTROL.

“Tiene influencia en la organización en el proceso de definición de los niveles de concientización que respecto a los controles, tengan los funcionarios. Influyen en los valores de integridad, ética, competencia, autoridad y responsabilidad. CONSTITUYE LA BASE PARA TODOS LOS OTROS COMPONENTES DE CONTROL”³⁹

3.3.6.3. PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS.

“Una vez implementado el ambiente de control, se tiene que limitar los riesgos, aquellos que puedan afectar a las actividades de las organizaciones. Esto se lo realizará a través del control vigente que los va a neutralizar y se evaluará la vulnerabilidad del proceso. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de cada proceso y actividad.

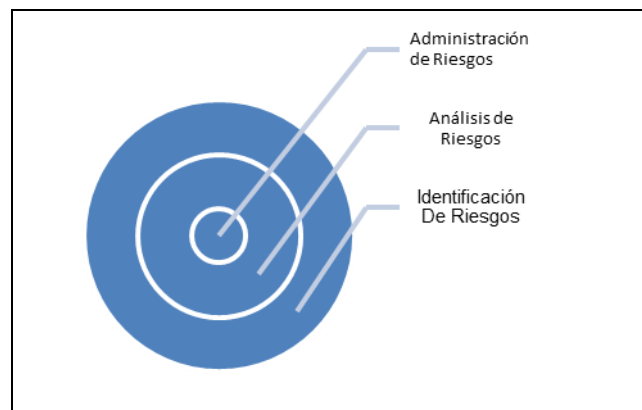
Toda entidad debe enfrentar una serie de riesgos de origen interno y externo, una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí.

³⁹ CENTELLAS ESPAÑA, Rubén & GONZALES ALANES, Carlos, “Contabilidad Internacional”, Ed. Centro de estudios de Contabilidad y Auditoría, Pág.30, La Paz Bolivia.

Las afirmaciones que parecen contar controles eficaces, deben determinar si conviene conseguir la evidencia necesaria que justifique una evaluación del riesgo control en un nivel más bajo. Para evaluar una afirmación en un nivel menor del máximo, deberán:

- Identificar los controles que probablemente prevenga o detecten los errores materiales de la afirmación.
- Efectuar pruebas de los controles para evaluar su eficiencia, estas consisten en evaluar cómo se aplican los controles en la entidad, la uniformidad con que se hace, y a través de quién o de qué medios se aplican.”⁴⁰

GRÁFICO N° 5 – PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS



- PAUTAS PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

- Qué el establecimiento de los objetivos sea real, consecuente y alcanzable.
- Qué exista vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales de la entidad.

⁴⁰ WHITTINGTON O.Ray, PANY Kart, “Principios de Auditoria”. 14ª. Edición, Mc Graw Hill, México DF, México, 2005, pág.230.

- Qué se busque la idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos de origen interno y externo.
- Qué existan mecanismos para prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades de corrupción y riesgo.”⁴¹

3.3.6.4. ACTIVIDADES DE CONTROL.

“Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la entidad, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades”.⁴²

Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento⁴³.

⁴¹ CENTELLAS ESPAÑA, Rubén & GONZALES ALANES, Carlos, “Contabilidad Internacional”, Ed. Centro de estudios de Contabilidad y Auditoría, Pág.31, La Paz Bolivia.

⁴² WHITTINGTON O.Ray, PANY Kart, “Principios de Auditoría”. 14ª. Edición, Mc Graw Hill, México DF, México, 2005, pág. 219.

⁴³ WHITTINGTON O.Ray, PANY Kart, “Principios de Auditoría”. 14ª. Edición, Mc Graw Hill, México DF, México, 2005, pág. 219.

- **CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA:** Se relaciona con la preparación de estados financieros confiables, incluyendo los estados financieros intermedios, datos financieros seleccionados y la vinculación de la respuesta al riesgo con las actividades de control.

 - **EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES:** Se orienta a los objetivos básicos de una entidad incluyendo los objetivos de desempeño, salvaguarda de recursos y la vinculación de la respuesta al riesgo con las actividades de control.

 - **CUMPLIMIENTO DE LEYES Y NORMAS:** Los sistemas de control interno operan a niveles diferentes de efectividad y se relacionan con el cumplimiento de las leyes, normas, regulaciones aplicables y la vinculación de la respuesta al riesgo con las actividades de control.
- a) PAUTAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL**
- Qué existan políticas y procedimientos apropiados y necesarios para prevenir acciones incorrectas.

 - Qué las actividades de control establecidas son aplicadas apropiadamente a la presencia de actos de la corrupción en la estructura operativa de la entidad.

- Qué el autocontrol sea desarrollado por las diferentes funciones y responsabilidades del personal de acuerdo a la incidencia del riesgo.”⁴⁴

3.3.6.5. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo que permitan a cada empleado asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y correspondiente al cumplimiento. Dichos informes contemplan, no sólo datos generados internamente, si no también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros.

Por otra parte, se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir ascendente, descendente y transversal, es decir:

- La dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control.
- Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro de un sistema de control interno, así como la relación existente entre las actividades propias y las de los demás empleados.

⁴⁴ CENTELLAS ESPAÑA, Rubén & GONZALES ALANES, Carlos, “Contabilidad Internacional”, Ed. Centro de estudios de Contabilidad y Auditoría, Pág.40, La Paz Bolivia.

El personal deberá disponer de un sistema para comunicar información importante a todos los niveles superiores de la empresa. Asimismo, es necesaria una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, los proveedores, los organismos de control y los accionistas.

- **SISTEMA DE INFORMACIÓN:** Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan regularmente con el objetivo de suministrar a quienes deciden u operan de una entidad, la información que se requiere para el ejercicio de sus funciones.
- **SISTEMA DE COMUNICACIÓN:** La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función debe ser especificada con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

a) PAUTAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

- Divulgación abierta de las acciones que violan las normas de conducta ética y moral.
- Apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios.
- Eficacia con la que se comunica a los empleados las tareas y responsabilidades de control.

- Receptividad de la dirección a las sugerencias de los empleados sobre cómo mejorar el control.”⁴⁵

3.3.6.6. SUPERVISIÓN O MONITOREO DE CONTROL.

“Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, total o parcialmente y realizar los ajustes pertinentes. De acuerdo con este rol la supervisión configura el autocontrol del proceso, facilitando el perfeccionamiento del resto de los componentes y procurando el mejoramiento continuo de acuerdo a las circunstancias vigentes. El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

- **SUPERVISIÓN CONTINUA:** Son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes, comprenden controles regulares efectuados por la dirección superior y el nivel ejecutivo (controles gerenciales); así como, las tareas que realizan los empleados en cumplimiento de sus funciones (controles de procesamiento e independientes).
- **SUPERVISIÓN PUNTUAL:** Esta referida a examinar el sistema de control interno de vez en cuando, enfocando el análisis directamente a la eficiencia del sistema de control interno. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones

⁴⁵ CENTELLAS ESPAÑA, Rubén & GONZALES ALANES, Carlos, “Contabilidad Internacional”, Ed. Centro de estudios de Contabilidad y Auditoría, Pág.54-60, La Paz Bolivia.

puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continua.

a) PAUTAS PARA EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

- La verificación de que el personal en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el sistema de control interno funciona con efectividad.
- Investigar la comprensión y cumplimiento del código de conducta de la entidad.
- Efectividad de las actividades de auditoría interna.
- Seguimiento a las recomendaciones de los auditores internos y externos.

b) LIMITACIONES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

No se puede sostener que el control interno es una panacea o un remedio universal para todos los males.

Todo diseño de sistema de control interno y su eficacia servirá para proporcionar una seguridad razonable respecto al cumplimiento de los objetivos de operación, de información financiera y de cumplimiento de la legislación aplicable.

Los sistemas de control interno son medios idóneos para la prevención y detección de las distintas formas de corrupción, pero por si mismos no pueden evaluar su eficacia ni proveer evidencias, de esta forma, es necesario desarrollar prácticas de evaluación tanto del factor de riesgo identificado, como del sistema, y arribar a conclusiones y

alternativas de gestión. La prevención de errores e irregularidades por fraude y corrupción, es una función de la administración. ”⁴⁶

⁴⁶ CENTELLAS ESPAÑA, Rubén & GONZALES ALANES, Carlos, “Contabilidad Internacional”, Ed. Centro de estudios de Contabilidad y Auditoría, Pág.61-64, La Paz Bolivia.

CUADRO N° 2 – COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE	SUBDIVISIÓN (SI PROCEDE)
AMBIENTE DE CONTROL	Acciones, políticas y procedimientos que reflejan la actitud general de la alta administración, los directores y los propietarios de una entidad sobre el control y su importancia.	Sub-componentes de ambiente de control. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Integridad y valores éticos. ➤ Compromiso con la competencia. ➤ Filosofía y estilo operativo de la dirección. ➤ Estructura organizacional. ➤ Consejo directivo o comité de auditoría. ➤ Asignación de la autoridad y responsabilidad. ➤ Políticas y prácticas de recursos humanos.
EVALUACIÓN DE RIESGOS	El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar riesgos que afectan las actividades de las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administración de Riesgos. ➤ Análisis de Riesgos. ➤ Identificación de Riesgos.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Políticas y procedimientos que la administración ha establecido para cumplir con sus objetivos de informe financieros.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confiabilidad de la información financiera. ➤ Eficacia y eficiencia de las organizaciones. ➤ Cumplimiento de leyes y normas
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar sobre las operaciones de una entidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema de información. ➤ Sistema de comunicación.
SUPERVISIÓN O MONITOREO DE CONTROL	Evaluación continua y periódica por parte de la administración de la eficiencia del diseño y funcionamiento de la estructura de control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a su objetivo y modificaría cuando sea necesario.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No procede

Fuente: Elaboración propia en base a datos bibliográficos

3.3.7. MARCO DE GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL-COSO II.

“Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission determinó la necesidad de la existencia de una marco reconocido de administración integral de riesgos. El proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos. En septiembre de 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management-Integrated Framework, el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos. Enterprise Risk Management-Integrated Framework incluye el control interno, por lo que en ningún caso reemplaza a Internal Control-Integrated Framework”⁴⁷

“El objetivo específico es considerado como un **MODELO CONCEPTUAL** común para la administración de riesgos corporativos proporcionando directrices, para la evaluación y mejora en la identificación de riesgos y procedimientos de análisis de los mismos”⁴⁸

⁴⁷ <http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1-PresentacinRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMylRoldelAuditorInterno.pdf>.

⁴⁸ Apuntes Diplomado en NC/NIF, Lic. Rubén Centellas del 26 de octubre de 2011.

3.3.7.1. PRINCIPIOS SUBYACENTES DEL INFORME COSO II.

“Toda organización cualquiera sea su naturaleza, con o sin fines de lucro, existe para AGREGAR VALOR a sus grupos de interés (stakeholders). Esté valor es creado, preservado o erosionado por decisiones de la Gerencia en todas las actividades, desde la definición de estrategias hasta operar en día a día de la institución.”⁴⁹

a) Visión Del COSO II.

- “Función dedicada a la GESTIÓN ACTIVA y por ANTICIPADO de los riesgos del negocio.
- Proceso PROACTIVO que integra la gestión de riesgos en la estrategia del negocio.
- Presión de los “stakeholders” para entender el RANGO DE RIESGOS que está afrontando el negocio.
- El conocimiento de los RIESGOS SUBYACENTES; permite gestionar adecuadamente la asignación de capital, permitiendo incrementar el valor para los grupos de interés.

b) Implicancias de la gestión de riesgos.

- La comparación de los efectos reales con riesgos identificados.
- Las acciones para corregir desvíos (oportunidad y resultado).
- La evaluación calidad de gestión.

⁴⁹ Apuntes Diplomado en NC/NIF, Lic. Rubén Centellas del 26 de octubre de 2011.

- La comparación contra índices de medición desarrollados.

c) Procedimiento de una entidad para lograr sus objetivos.

Bajo un enfoque de riesgos, diseñando una estrategia y formulando objetivos para lograr un equilibrio entre los:

- Las metas de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados.
- El uso eficiente y efectivo de los recursos de la entidad.

d) La administración de los riesgos empresariales - COSO II.

Es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, su dirección y el personal restante de la entidad. Se aplica para el establecimiento de las ESTRATEGIAS en toda la empresa. Está diseñado para IDENTIFICAR eventos potenciales que puedan afectar a la Organización. GESTIONAR sus riesgos dentro del riesgo aceptado por ella y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de sus objetivos.”⁵⁰

3.3.7.2. COMPONENTES DEL SISTEMA DE RIESGOS.

El sistema está compuesto de ocho componentes relacionados entre sí. Estos se DERIVAN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN del negocio y están integrados en el PROCESO DE GESTIÓN.

⁵⁰ Apuntes Diplomado en NC/NIF, Lic. Rubén Centellas del 26 de octubre de 2011.

GRÁFICO N° 6 – COMPONENTES DEL SISTEMA DE RIESGOS

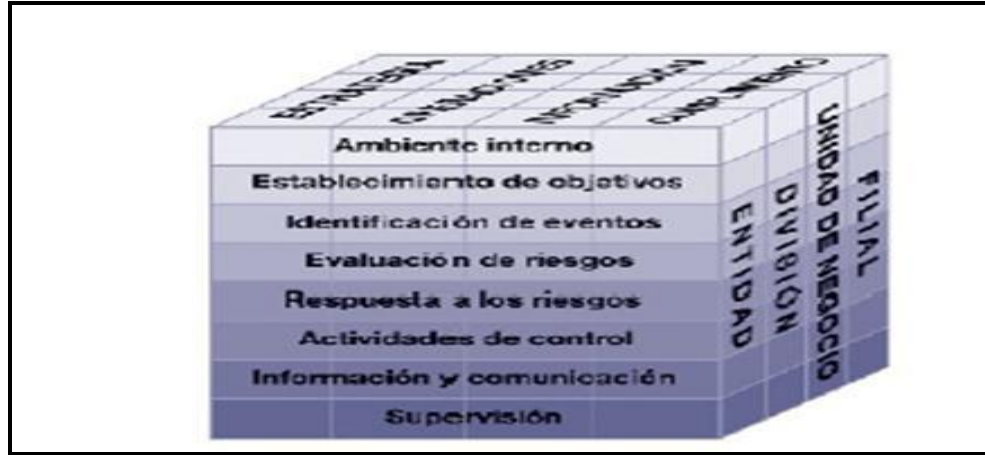
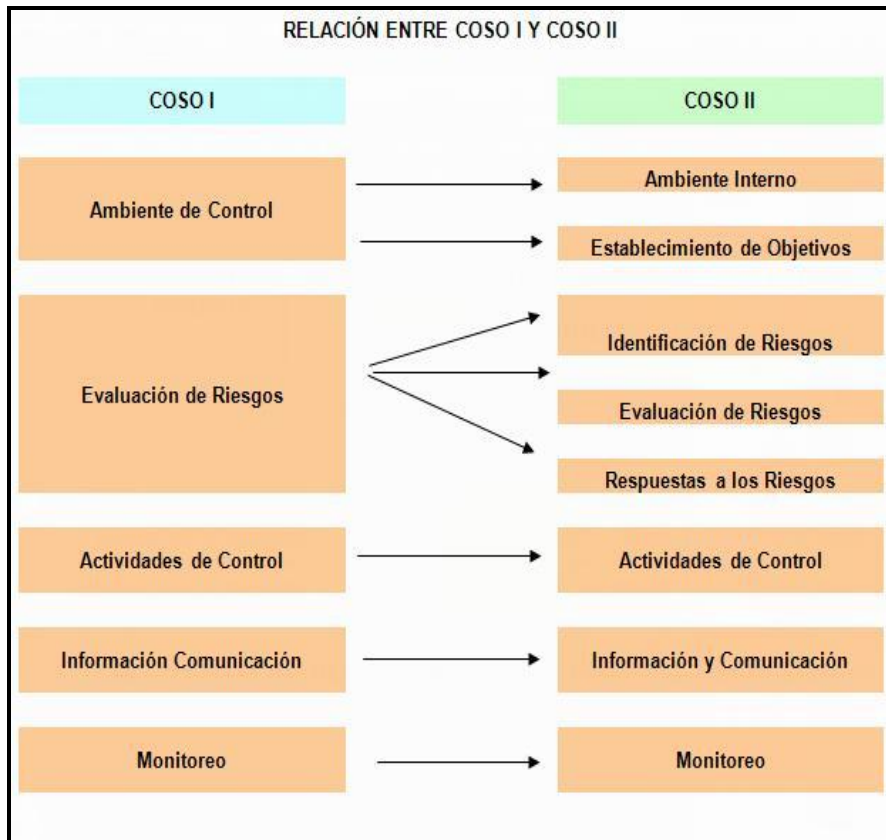


GRÁFICO N° 7 – RELACIÓN ENTRE COSO I Y COSO II



Como puede observarse, la novedad estriba básicamente en detallar y conceptualizar el marco integrado de la Gestión de riesgos, a través de los nuevos componentes de los que, a continuación, se enumeran sus características principales:

a) Establecimiento de objetivos.

“Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fija, los objetivos que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.”⁵¹

“El establecimiento de objetivos contiene los siguientes elementos:

- Objetivos estratégicos.
- Objetivos relacionados.
- Objetivos seleccionados.
- Riesgo aceptado-tolerancia al riesgo.”⁵²

⁵¹[http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/Todos/03C8949A3EA3E654C12571AC00827A40/\\$FILE/COSO+ERM.pdf](http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/Todos/03C8949A3EA3E654C12571AC00827A40/$FILE/COSO+ERM.pdf)

⁵² Apuntes Diplomado en NC/NIF, Lic. Rubén Centellas del 26 de octubre de 2011

b) Identificación de riesgos.

“La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.”⁵³

“La identificación de eventos contiene los siguientes elementos:

- Acontecimientos que se generan
- Factores de influencia estratégica y de objetivos
- Acontecimientos interdependientes
- Riesgo y oportunidad
- Metodologías y técnicas
- Categorías de acontecimientos”⁵⁴

⁵³ [http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/Todos/03C8949A3EA3E654C12571AC00827A40/\\$FILE/COSO+ERM.pdf](http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/Todos/03C8949A3EA3E654C12571AC00827A40/$FILE/COSO+ERM.pdf)

⁵⁴ Apuntes Diplomado en NC/NIF, Lic. Rubén Centellas del 26 de octubre de 2011.

c) Respuesta a los riesgos.

“Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos, las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.”⁵⁵

d) Implicancia de un sistema integral de riesgos.

- Identificar OBJETIVOS mensurables.
- Identificar todos los RIESGOS RELEVANTES, que puedan comprometer el logro de los objetivos estratégicos.
- CUANTIFICAR los riesgos inherentes en función de su impacto potencial y probabilidad de ocurrencia.
- EVALUAR la eficiencia, efectividad y economía de los controles existentes y desarrollar para mitigar impactos de los riesgos.
- CUANTIFICACIÓN del riesgo residual.
- Tomar DECISIONES sobre los riesgos residuales y documentarlos.”⁵⁶

⁵⁵[http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/Todos/03C8949A3EA3E654C12571AC00827A40/\\$FILE/COSO+ERM.pdf](http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/Todos/03C8949A3EA3E654C12571AC00827A40/$FILE/COSO+ERM.pdf)

⁵⁶ Apuntes Diplomado en NC/NIF, Lic. Rubén Centellas del 26 de octubre de 2011.

e) Los objetivos y el sistema integral de riesgos.

Los objetivos se establecen a nivel estratégico, determinando con ellos una base para los objetivos: operativos, de reporte y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una GAMA DE RIESGOS procedentes de fuentes EXTERNAS E INTERNAS, y una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los OBJETIVOS, que tienen que estar alineados con el RIESGO ACEPTADO por la entidad, que orienta a su vez los niveles de TOLERANCIA al riesgo de la entidad.

f) La tolerancia al riesgo.

Son los niveles ACEPTABLES DE DESVIACIÓN relativa a la consecución de objetivos.

OPERAR dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

g) Factores de riesgos a identificar.

- Naturaleza y características del evento o suceso.
- Fuente de riesgo.
- Controles y su nivel de efectividad.
- Causa.
- Consecuencias.

- Momento.
- Lugar.”⁵⁷

3.3.8. DIVISIÓN DE CONTROL INTERNO.

3.3.8.1. CONTROL ADMINISTRATIVO.

El control interno administrativo está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la adopción de decisiones que llevan a la autorización de transacciones y actividades por parte de los niveles directivos, de tal manera que fomenten la eficiencia de las operaciones la observancia de la política prescrita y el logro de metas y objetivos programados donde se debe observar y aplicar en todas las fases o etapas del proceso administrativo.

La protección de los recursos y la relación de los errores o desviaciones respecto a su manejo, es una responsabilidad primordial de los niveles directivos, por lo tanto, es indispensable mantener un sólido control interno administrativo, que incluye un sistema de información general para cumplir con dicha finalidad.

Toda organización es perfectible; es decir, siempre pueden mejorar determinadas áreas para lograr los objetivos fijados por la administración. Si se acepta que todo es perfectible y que toda organización debe estar dispuesta a encontrar sus fallas y corregirlas.

⁵⁷ Apuntes Diplomado en NC/NIF, Lic. Rubén Centellas del 26 de octubre de 2011.

Ese control solo es posible si se cuenta con un sistema de información que sirva como punto de referencia para cuantificar las fallas y los aciertos, de modo que constantemente se estén corrigiendo los errores y capitalizando los aciertos, lo cual traerá como consecuencia el incremento del valor de la empresa. Es errónea la idea, muy arraigada en algunas organizaciones de que un sistema de control administrativo solo es útil para diagnosticar fallas. Resulta vital conocer las fallas y los aciertos para lograr una superación constante; se alcanzará esta superación en la medida en que se posea un sistema de información que permita ejercer un buen control administrativo.

a) Tipos De Control Administrativo.

A continuación se verán los tres sistemas de control más utilizados para ejercer el control administrativo, que sirven de guía para determinar el tipo de control que debe ser implantado según el tipo de empresa que se trate.

- *Control Guía o Direccional:* Este método consiste en que los resultados se pueden predecir y que las acciones correctivas deben efectuarse antes de completar la operación.
- *Control Selectivo:* Consiste en la verificación de muestras de determinada operación para detectar si cumple los requisitos previstos, para determinar si se puede continuar con el proceso. Como ejemplo de este método se encuentran el control de calidad, en la modalidad que emplean muchas empresas de producción masiva.

- *Control después de la Acción:* Una vez que la operación ha concluido, se miden los resultados y se comparan con un estándar previamente establecido. Los presupuestos son un ejemplo claro de este sistema de control.

3.3.8.2. CONTROL FINANCIERO.

Comprende el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la custodia de los recursos financieros y materiales y a la verificación de la exactitud y confiabilidad de los informes financieros.

3.4. RECURSOS.

3.4.1. DEFINICIÓN.

“La Organización reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos. Ya que sin recursos no pueden lograrse los objetivos. Los recursos son medio que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, por eso decimos que se clasifican en 5 grupos:

- **Recursos Físicos o materiales,** estos son necesarios para efectuar las operaciones diarias, estos pueden ser: el terreno donde se trabaja, edificios, etc.
- **Recursos Tecnológicos,** de acuerdo al conocimiento y elaboración de los sistemas aplicados en la empresa y apoyados por sistemas de información.

➤ **Recursos Financieros**, este se refiere al dinero con el cual se trabaja, ya sea este el capital, el dinero que se tiene en caja, financiación, inversiones, etc., estos recursos nos sirven para poder adquirir los demás recursos que la Organización necesita o necesitará.”⁵⁸

➤ **Recursos Humanos**, este recurso es el más importante para nuestra investigación, ya que en este se centrara nuestro problema, por lo cual decimos que recursos humanos son: “Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). El Recurso Humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.”⁵⁹

En conclusión denominamos **recursos humanos** al trabajo que aporta el conjunto de empleados a la organización. Pero además la función de esta área es principalmente seleccionar, contratar, formar, y emplear estos recursos en la organización. Tareas que desempeña la persona encargada o Unidad (Departamento o Dirección), conformada por profesionales especializados, en coordinación con los directivos de la organización.

⁵⁸ Fuente: <http://definicion.de/administracion-de-recursos/> (Visitada el 20/01/2012)

⁵⁹ IDALBERTO CHIAVENATO, “Administración de Recursos Humanos”. 5ª. Edición, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, Colombia, 2003, pág. 128.

➤ **Recursos Mercadológicos,** Son los medio que utiliza la Organización para poder emplear y localizar a los clientes o usuarios.

3.5. RECURSOS HUMANOS.

3.5.1. COMPONENTES.

Este departamento como dijimos anteriormente, generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como:

3.5.1.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

“Es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otros términos, la organización debe buscar candidatos dentro de la organización, fuera de la organización o en ambos sitios”⁶⁰.

El **reclutamiento** corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el Mercado de Recursos Humanos. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso

⁶⁰ GOMES-MEJIA Luis R., BALKIN David B. y CANDY Robert L.: Managing Human Resources, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995, pág. 193

selectivo. Si el reclutamiento sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar⁶¹.

3.5.1.2. PRE-SELECCIÓN DE CANDIDATOS.

Una vez que se tenga el perfil del cargo vacante, si realiza la pre-selección de las hojas de vida o currículos que llegan por las diferentes técnicas de reclutamiento, esta pre-selección la realizará una persona capacitada, en esta etapa del procedimiento se seleccionará aquellas hojas de vida concorde al perfil requerido.

3.5.1.3. SELECCIÓN.

“**Selección** es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”⁶².

a) Técnicas De Selección.

Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos⁶³:

- 1) Entrevistas de selección
 - Dirigidas (con formato preestablecido)
 - No dirigidas (sin derrotero o libres)
- 2) Pruebas de conocimientos o capacidad

⁶¹ CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2002, pág. 95

⁶² IVANCEVICH, John M.: Human Resource Management, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, pág. 777

⁶³ CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Edición, Colombia, 2000, pág. 249

- Generales: de cultura general y de idiomas
 - Específicas: de cultura profesional y de conocimientos técnicos
- 3) Pruebas psicométricas
- De aptitudes: generales y específicas
- 4) Pruebas de personalidad
- Expresivas: psicodiagnóstico y miocinético
 - Proyectivas: De árbol, Rorschach, TAT (Thematic Apperception Test) y Szondi
 - Inventarios: de motivación, de frustración y de intereses
- 5) Técnicas de simulación
- Psicodrama
 - Dramatización (role-playing)

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso. Cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo.

La validez predictiva de una prueba se halla aplicándola a una muestra de candidatos, a quienes se evalúa el desempeño en el cargo, después de ser aceptados. Los resultados de esta prueba y los de la prueba de selección deben correlacionarse positivamente. Es

obvio que en ciencias sociales, el margen de error es bastante mayor que en las ciencias físicas.

b) Evaluación Y Control De Resultados De Selección⁶⁴

Existen varios procedimientos de selección, que se pueden combinar de diversas maneras. Cada organización necesita determinar los procesos y procedimientos de selección más adecuados que proporcionan los mejores resultados. El proceso de selección deber ser eficiente y eficaz. La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar las pruebas de conocimiento válidas y precisas, dotar de rapidez y agilidad la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc.

La eficacia reside en alcanzar resultados y objetivo: saber traer los mejores talentos para la empresa y, sobre todo, lograr que la empresa mejore cada día con la nueva adquisición de personal. En general, surge la pregunta: ¿Cómo saber si el proceso de provisión de personas es eficiente y eficaz?

Uno de los problemas principales en administración de procesos es medir y evaluar exactamente el funcionamiento mediante los resultados, es decir, a través de sus salidas. Sólo con esa retroalimentación es posible saber si se deben tomar medidas para corregir anomalías y ajustar el funcionamiento del proceso, para mejorarlo cada vez más.

⁶⁴ CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Edición, Colombia, 2002, pág. 132

- Adecuación de las personas al cargo y satisfacción en el trabajo.
- Rapidez en el ajuste y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
- Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos.
- Estabilidad y permanencia de las personas, y reducción del a rotación.
- Mayor rendimiento y productividad, al aumentar la capacidad de las personas.
- Mejoramiento de las relaciones humanas, por elevación de la moral.
- Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento, gracias a la mayor facilidad para aprender las tareas del cargo, y a las nuevas actividades generales por la innovación.

La selección de personas también ofrece resultados importantes para las personas:

- Aprovecha las habilidades y características de cada persona en el trabajo.
- Con esto, favorece el éxito potencial en el cargo.
- Eleva la satisfacción, al vincular a cada persona a la actividad indicada.
- Evita pérdidas futuras de sustitución de personas, por fracasar en el cargo.

En las organizaciones exitosas, quienes seleccionan personas son los gerentes y sus equipos. La administración participativa presupone el involucramiento de las personas en el proceso de decisión y, en consecuencia, nada más lógico que los propios equipos tengan la responsabilidad de decidir respecto de sus futuros miembros y colegas.

3.5.1.4. CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

“Una vez aprobado el nombre del postulante ganador, se le comunica los resultados finales; no obstante, no se sigue esta práctica con los candidatos rechazados, siendo que su aplicación -si es posible por escrito- brindaría la oportunidad de establecer una red de contactos con cada uno de ellos. Seguidamente se elabora el Contrato de Trabajo.

Generalmente la incorporación del personal en las actividades propias del puesto es inmediata, lo que no permite brindar mayor información sobre la institución y dar una inducción adecuada al candidato elegido; sin embargo, una guía de información que facilitar en la inducción a la empresa sería de mucha utilidad y el nuevo empleado apreciaría la calidad de relaciones humanas y de gestión de personal en la institución.”⁶⁵

⁶⁵ Fuente: <http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/page12.htm> (Visitada 01/07/2012)

3.5.1.5. INDUCCIÓN DE PERSONAL.

“Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

a) Importancia.

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

b) Objetivos.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se

encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

- Información sobre la empresa/ organismo

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos
- Organigrama General

- Disciplina Interior

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.

- Comunicación/personal

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.”⁶⁶

⁶⁶ Fuente: <http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/page12.htm> (Visitada 07/01/2012)

3.5.1.6. CAPACITACIÓN.

“La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.”⁶⁷

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

⁶⁷ CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Edición, Colombia, 2002, pág. 189.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras organizaciones en “Organizaciones Inteligentes, Creativas”, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus

habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva.

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador.

Dicho de otra manera la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación, etc. de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

a) Objetivos De La Capacitación Y Desarrollo. ⁶⁸

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores,

⁶⁸ CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Edición, Colombia, 2002, pág. 191.

aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

3.5.1.7. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.⁶⁹

Para Chiavenato (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper&Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

⁶⁹ CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Edición, Colombia, 2002, pág. 215.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper&Lynch (1992), Chiavenato (1995), Sikula (1989), Byars (1996) que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

a) Ventajas.

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas⁷⁰:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

⁷⁰ CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Edición, Colombia, 2002, pág. 213.

- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

b) Beneficios.

Para El Individuo⁷¹:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y la que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

⁷¹ CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Edición, Colombia, 2002, pág. 214.

- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Para El Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funciones como un engranaje.

Para La Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

3.6. MANUAL – DEFINICIÓN.

Los manuales son herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones tanto administrativas, operativas y financieras.

“Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores”⁷²

3.6.1. CONCEPTO DE MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

➤ **Proceso:** Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopila las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.

➤ **Procedimiento:** Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”, es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

⁷² N. MONTES & LA FUENTE, “Diseño de sistemas Contables”, Pág. 161

- No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, por que enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo.
- No hay un procedimiento establecido: al analizar el proceso de producción y aplicar la administración científica, se puede obtener el máximo de bienestar. Al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).⁷³

3.6.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL.

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador.

Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización. Los manuales de procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento

⁷³ TAYLOR, “Administración Científica”

Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos. Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su aprobación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para lo cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización.

3.6.1.2. CONTENIDOS DEL MANUAL.

El manual de procedimientos debe poseer en su contenido, conceptos claros de: Misión, visión, estrategia, políticas, principios, objetivos, funciones, productos o servicios.

3.6.1.3. APLICACIÓN DE LOS MANUALES.

La existencia del manual de procesos en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. Identificamos las siguientes funciones básicas del manual de procesos:

- La definición de guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- El establecimiento de procedimientos y normas.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.

- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

La generación y aplicación de procedimientos son aplicables a cada una de las empresas, en los diferentes artículos referentes al Control Interno se podrá ahondar sobre los temas específicos de cada departamento o sección empresarial

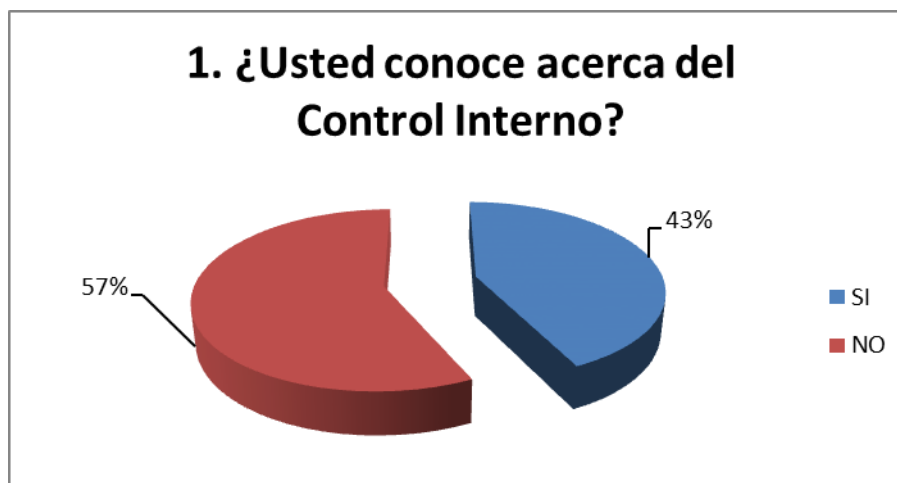
CAPÍTULO IV

4. MARCO PRÁCTICO.

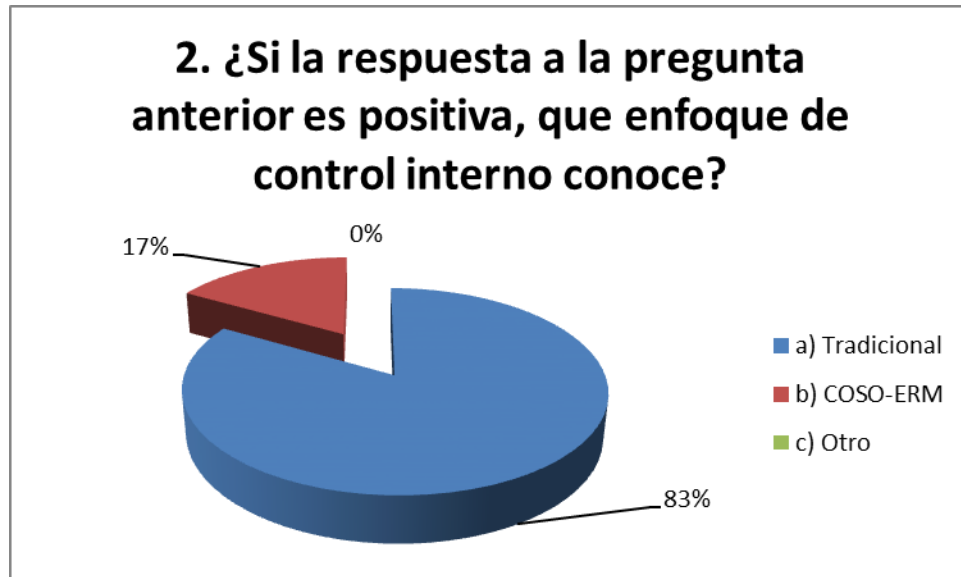
4.1. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO.

Con el propósito de obtener una real y adecuada comprensión de los problemas con los que puede atravesar el Departamento de Recursos Humanos, y en el caso práctico ADRA-BOLIVIA, se procedió a realizar su correspondiente evaluación, a través de los datos recolectados mediante la revisión de documentos, la aplicación de la observación directa, así como encuestas y entrevistas que permitieron identificar las particularidades del Control Interno que se aplica.

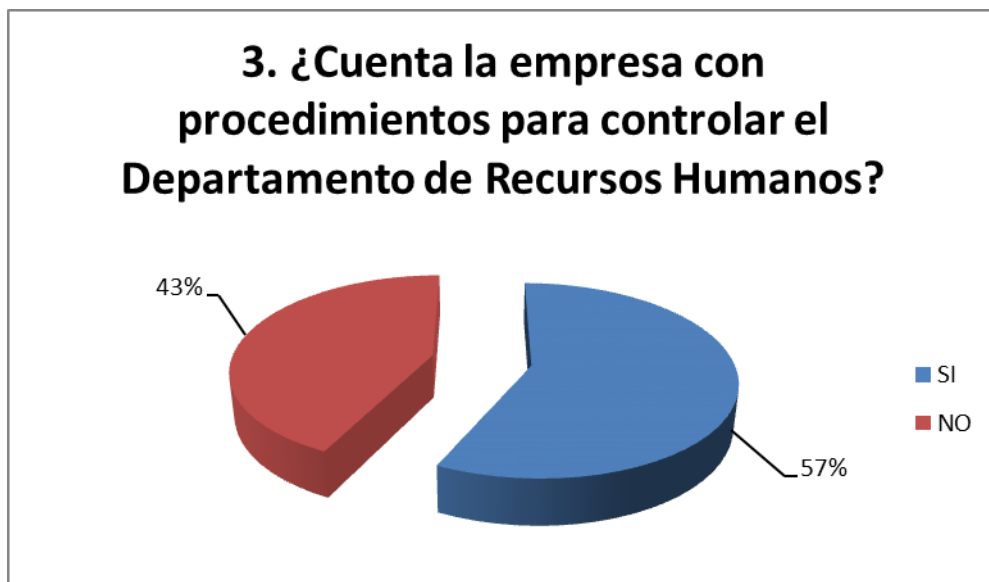
4.1.1. RESULTADOS ENCUESTA – PERSONAL ONG.



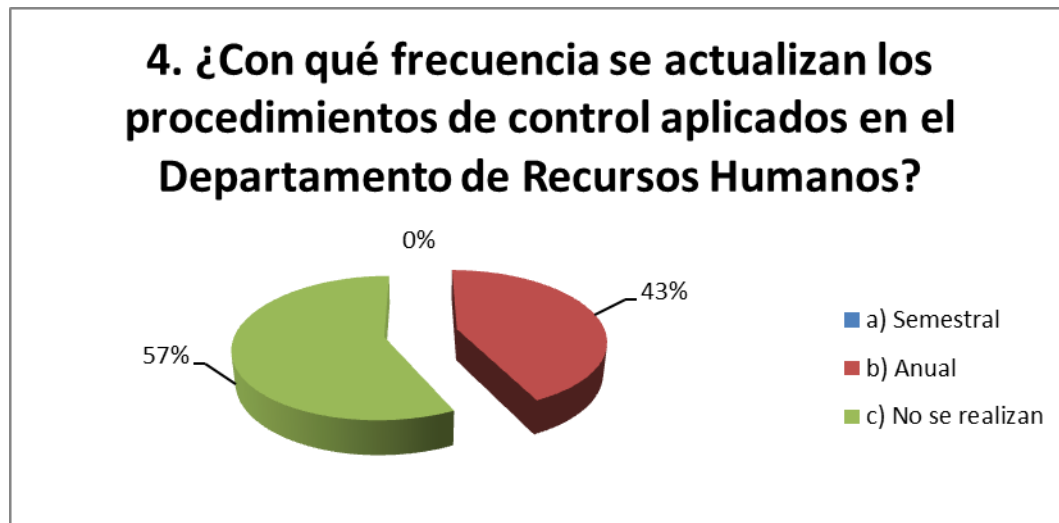
Un 57% de las personas encuestadas No conoce del control interno de la ONG y otro 43% sabe y conoce del control interno.



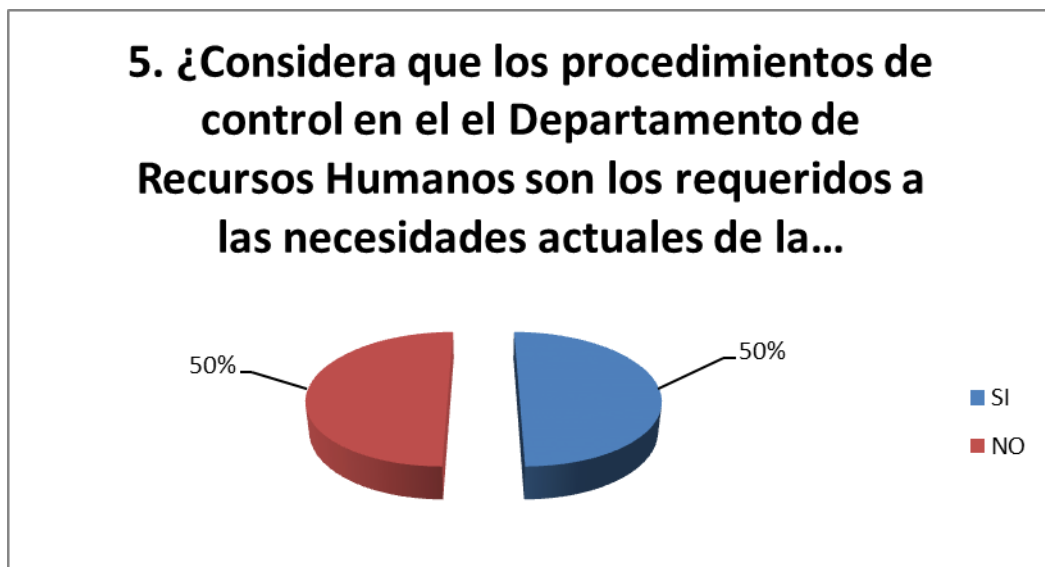
De las personas que conocen de un control interno un 17% conoce el enfoque COSO-ERM y una gran mayoría osea un 83% conoce del enfoque tradicional, y ninguno de los entrevistados sabe de otro control interno.



Así también podemos saber que un 57% de las personas entrevistadas saben de procedimientos utilizados en Recursos humanos y un 43% desconoce tales procedimientos.



Según las personas que conocen algún tipo de procedimiento de control en Recursos humanos un 43% dice que se actualizan dichos procedimientos anualmente y un 57% afirman que no existen actualizaciones.



También un 50% de las personas consideraron que los procedimientos de control en el Departamento de Recursos humanos con los requeridos por las organizaciones y el otro 50% afirma que no son los actuales.

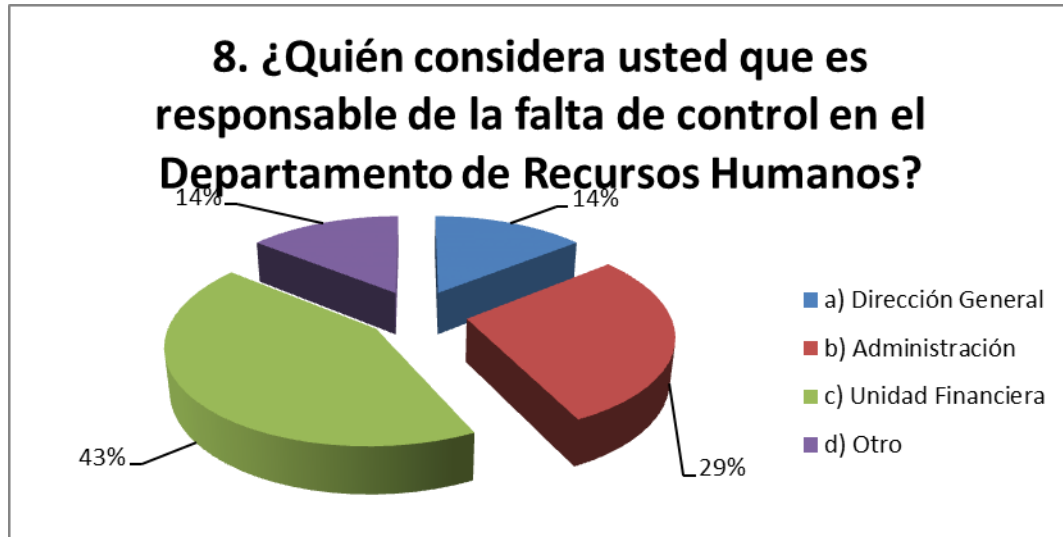


El 71% considera que la responsabilidad de elaborar un control interno en la organización recae sobre la Dirección General pero un 29% considera que esa responsabilidad es de la Administración de la Organización.



Así también indican que los factores que inciden en la falta de control en Recursos Humanos en un 14% consideran que es por la Delegación inadecuada de funciones, un

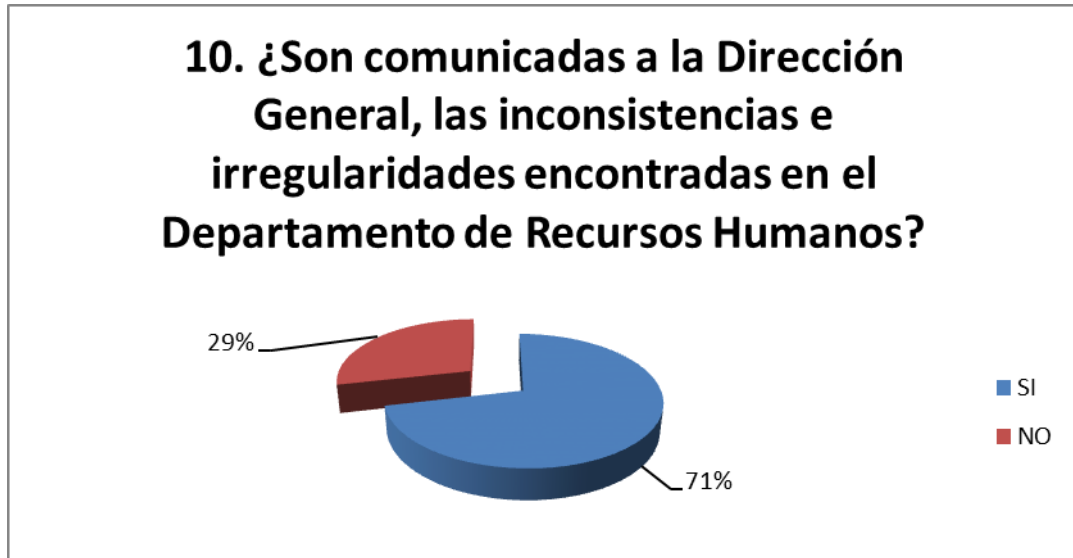
29% es por no establecer un control interno y por ultimo un 57% afirma un total desconocimiento del Personal del CSI.



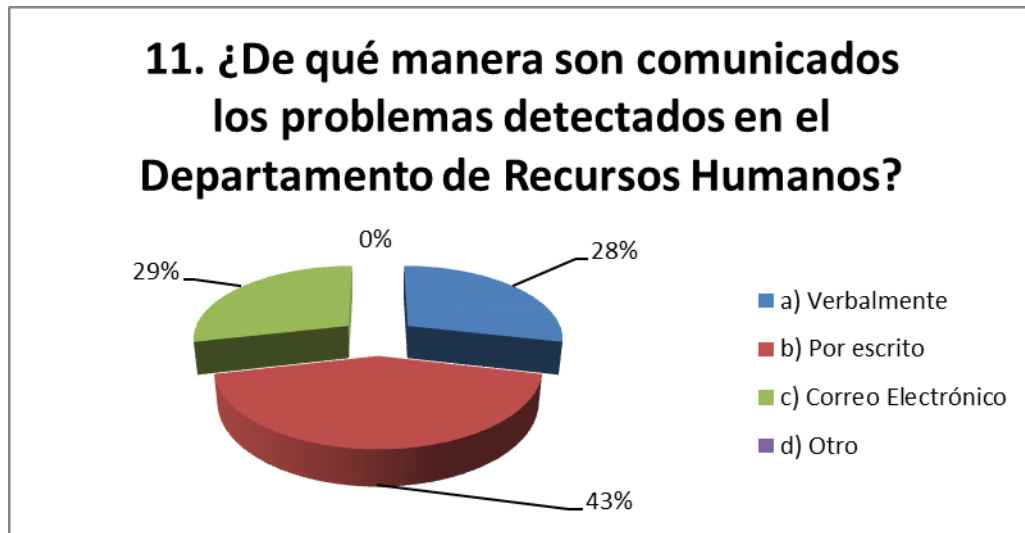
La mayoría del personas un un 43% considera que la responsabilidad de la falta de control en el Departamento de Recursos Humanos cae en la Unidad Financiera, otro 29% considera que es de la Administracion, un 14% considera que es la Dirección General y por ultimo un 14% dice que es otro departamento.



Como se ve en el grafico en un 71% del personal afirma que no reciben capacitación en recursos humano y un 29% reciben capacitaciones regulares.



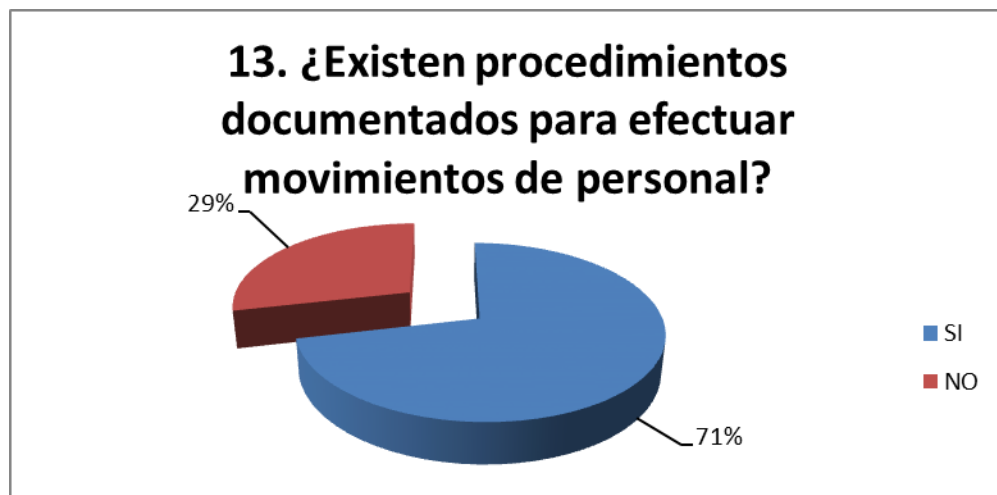
Un 71% del personal comunica a la Direccion General de la irregularidades e inconsistencias encontradas en el Departamento de Recursos Humanos pero otro 29% no considera necesario dar parte de estos acontecimientos.



Las formas de comunicar los problemas detectados en el Departamento de Recursos Humanos el personal en un 43% lo hace por escrito, un 28% de forma verbal y un 29% lo hace mediante el uso del correo electrónico.



Las medidas que se asume para corregir estas inconsistencias o irregularidades en el Departamento de Recursos Humanos, en un 14% hace un análisis de funciones, otro 43% hace una destitución del personal involucrado y por último otro 43% hace un interrogatorio al personal para saber qué acción tomar.



Con esto podemos constatar que un 71% tiene conocimiento documentado para efectuar cambios o movimientos de personal, pero un 29% desconoce de tales documentos.



Por lo que podemos observar un 71% afirma que no se llevan a cabo análisis y evaluaciones de puestos, pero un 21% considera que si se hacen dichos análisis.

El resultado de tal evaluación nos llevó a identificar una serie de deficiencias, especialmente de carácter administrativo y de control, estos factores pueden conducir a no cumplir con normas y disposiciones vigentes.

4.2. REDISEÑO E INEXISTENCIA DE MANUALES.

Se evidencio que en la Unidad o Departamento de Recursos Humanos, si bien, cuenta con manuales, estos no cumplen con las necesidades que la Organización requiere, desde la selección del personal, especialmente en la parte cuando se contrata a un personal nuevo, no se realiza una inducción adecuada; la contratación, la capacitación y la evaluación de desempeño; esta clase de inconvenientes genera problemas como ser:

- No contar con un personal capacitado o idóneo para el puesto.
- Determinar el grado de responsabilidad de cada funcionario en las respectivas unidades de la Organización.
- Cometer errores en los procedimientos a seguir en el Departamento de Recursos Humanos.
- No se realizan procedimientos necesarios considerados herramientas de control interno en el Departamento de Recursos Humanos.
- Desorientación del personal nuevo contratado.
- Falta de capacitación adecuada al personal.

4.3. REALIZAR CONSULTAS AL ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Un lugar lógico de inicio para la actualización de la información que se trae del año anterior, es con el personal adecuado para obtener información inicial para determinar los criterios de selección de las actividades significativas al interior de cada una de los procedimientos.

4.4. LECTURA DE LAS POLÍTICAS, REGLAMENTOS Y MANUALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Para diseñar e implementar es importante revisar las actividades realizadas dentro del proceso de análisis de lecturas de las políticas de los manuales existentes ya que será un

parámetro para realizar los ajustes correspondientes del cual la Organización cuenta con una amplia documentación de ello, ello incluye manuales dentro de la misma Organización; pero se pudo observar que el Departamento de Recursos Humanos cuenta y carece de ciertas deficiencias que detalle los procesos y procedimientos que requiere la Organización.

4.5. EXAMINAR LOS DOCUMENTOS Y ARCHIVOS.

En el Departamento de Recursos Humanos genera mucha documentación y archivos. Al examinar dichos documentos que son archivados a veces son complejos, se pudo observar aspectos negativos y la falta de control en la documentación existente en la Organización. El análisis de la documentación nos proporcionó evidencias para rediseñar varios de los Manuales existentes y crear los que no existía y que eran necesarios.

4.6. OBSERVAR LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.

Además de examinar documentos y registros completos, se observa al personal del departamento realizar sus actividades normales de control. Esto permite conocer mejor y entender las políticas y procedimientos de control que se han puesto en operación. La observación de la documentación y su consulta se combinan en forma cómoda y eficaz como el análisis de operaciones que se mencionó anteriormente. En cada etapa del proceso, se realizaron consultas, se observaron las actividades y se examinó la

documentación completa. Se escogió varios documentos para iniciar el rediseño y la creación de algunos manuales; tomando en cuenta los reglamentos establecidos en la Organización.

4.7. CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA.

De la guía de entrevista (Ver Anexo 2) aplicada al Director Administrativo Financiero de la ONG de estudio, se pudo recopilar determinada información que permitió orientar la elaboración del Sistema de Control Interno con enfoque COSO-ERM para el Departamento de Recursos Humanos.

Esta autoridad señala que el Departamento de Recursos Humanos cuenta con un Jefe de Personal, que también desempeña tareas de Director Administrativo Financiero, y un Asistente de Recursos Humanos. Conoce que es el informe COSO, pero la organización solo cuenta con algunos manuales como ser: El manual de Selección de Personal, Capacitación, y Evaluación de Desempeño que no están enmarcados plenamente en este enfoque de Control Interno.

Asimismo estos manuales vigentes, no se actualizaron desde que se crearon, es decir desde el año 2007. Por lo cual ha transcurrido casi un quinquenio sin su modernización y adecuación a la realidad situacional actual.

También refiere que los procedimientos de control en el Departamento de Recursos Humanos son los requeridos a las necesidades actuales de la Organización, pero faltan

los Manuales de Inducción y Contratación y todos adecuados al enfoque COSO-ERM que interesaría puedan existir para lograr un mejor control.

Finalmente manifiesta que sería muy beneficioso tener este Sistema con el enfoque propuesto, para además saber cuáles son sus componentes y tener por escrito los manuales orientados que faltan con este enfoque, para tener un mejor manejo de personal, y también poder actualizar los manuales con los cuales ya cuenta la ONG.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA.

5.1. PROPUESTA DE TRABAJO.

En todo el proceso de investigación la etapa clave para el desarrollo de la propuesta está basada en el relevamiento de información, dada que en esta etapa se recibió retroalimentación directa de las personas involucradas en los procesos y nos permite conocer múltiples puntos de vista dentro la Organización.

Es de vital importancia que se adquiriera el control interno para la Organización y la ausencia o la no renovación de instrumentos que formen parte de esta, específicamente, en el Departamento de Recursos Humanos se diseñaron instrumentos de control que de alguna manera constituirán un apoyo en el logro de objetivos para la Organización.

Es necesario remarcar que como parte del aporte del presente Proyecto, se rediseño y se crearon los manuales de ésta organización para así tener una guía para que posibilite un control interno más óptimo en la misma.

5.2. ETAPAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE AL COSO-ERM.

5.2.1. DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Como resultado de la investigación de campo relacionada con el diseño de un sistema de control interno con enfoque COSO-ERM para el Departamento de Recursos Humanos de las organizaciones no gubernamentales, realizada en los períodos establecidos en Cronograma del Proyecto. A continuación se presenta el desarrollo del caso práctico que consiste en el diseño de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Recursos Humanos en la Organización No gubernamental ADRA-BOLIVIA, que es una de las organizaciones investigadas, el cual está integrado por: El Proceso de gestión y evaluación de riesgos, Manual de Procedimientos, procesos e instrumentos sugeridos para mejorar el control interno de los productos del Departamento de Recursos Humanos de dicha organización.

5.2.2. OBJETIVO GENERAL.

Implantar la gestión de la administración de riesgos para garantizar la eficiencia en el registro y control de los servicios en el Departamento de Recursos Humanos de la Organización No gubernamental y en el caso práctico ADRA-BOLIVIA, alineado al objetivo general de la organización.

5.2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Formular un diagnóstico del proceso, en términos del entorno, gestión y controles.
- Asegurar el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones del sector en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- Proteger los recursos de la organización, resguardándolos contra la materialización de los riesgos, que impidan o dificulten la fluidez del proceso.
- Involucrar y comprometer a todos los empleados de la organización en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.

5.2.4. ALCANCE.

Este documento se delimita exclusivamente a la etapa de diseño de un Sistema de Control Interno con enfoque COSO-ERM para el Departamento de Recursos Humanos de la Organización No gubernamental y en caso práctico ADRA-BOLIVIA, que contiene los siguientes elementos: El proceso de gestión y evaluación de riesgos, procedimientos, procesos e instrumentos apropiados para el control de las funciones, tareas y actividades para que exista un mejor control interno en el Departamento de Recursos Humanos.

5.2.5. DESARROLLO DE COMPONENTES DE RIESGO.

5.2.5.1. AMBIENTE INTERNO

a) Misión.

Reflejar el carácter de Dios, promoviendo la realización integral de las personas por medio de actividades humanitarias y de desarrollo sostenible en áreas de: agricultura, educación, salud, fortalecimiento de la gestión municipal, generación de oportunidades económicas, infraestructura y administración de recursos naturales. El servicio a las personas menos favorecidas se fundamenta en un personal comprometido, estrategias participativas y la coordinación intra e interinstitucional.”⁷⁴

b) Visión.

“En 2010, ADRA-BOLIVIA será líder en el desarrollo integral de las personas y la atención a situaciones de emergencias. El impacto de su trabajo trascenderá las fronteras del país y se constituirá en punto de referencia para otras instituciones. La efectividad de su trabajo se fundamentará en los valores de la institución, el compromiso de su personal, sus alianzas estratégicas y su red de oficinas en el mundo. En todas sus acciones, logrará resultados positivos y alcanzará la satisfacción plena de sus clientes y su entorno.”⁷⁵

⁷⁴ ADRA Bolivia: Memoria Anual 2010, La Paz, Bolivia, 2010, pág.9

⁷⁵ ADRA Bolivia: Memoria Anual 2010, La Paz, Bolivia, 2010, pág.9

5.2.5.2. CONTEXTO ESTRATÉGICO.

a) Análisis - FODA

Sobre los factores: Departamento de Recursos Humanos, entorno, fuentes de recursos, validación del servicio, personal, sistemas de información, los cuales pueden incidir sobre la estructura y el funcionamiento de la administración de riesgo para el proceso de registro y control del Departamento de Recursos Humanos en la organización.

Se realizaron varias visitas a la Organización de estudio (ADRA-BOLIVIA), de donde se obtuvo el siguiente análisis y Diagnóstico FODA, en base a los antecedentes mencionados:

FORTALEZAS

- | |
|--|
| ➤ Cuenta con una Infraestructura de ambientes adecuados |
| ➤ Compromiso de la Alta Dirección por el cambio en su modelo de gestión |
| ➤ Identifica y rompe barreras organizacionales que impiden la integración de una administración en pro del capital humano. |
| ➤ Alinea al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento de la Organización. |

Las debilidades

DEBILIDADES

- | |
|--|
| ➤ Falta definir algunos procesos y flujogramas de los procesos |
| ➤ Manipulación por parte de los Directivos |
| ➤ Proceso de selección lento |
| ➤ No contar con herramientas concretas para la gestión de Recursos Humanos, y generar el desarrollo de los empleados |
| ➤ Inversiones en la capacitación |

Las Oportunidades

OPORTUNIDADES

- | |
|---|
| ➤ Mejoras en la infraestructura. |
| ➤ Incremento en el estudio de recursos humanos para su mejora continua |
| ➤ Apoyo a la alta dirección para la implementación de proyectos de mejora, así como herramientas de gestión |
| ➤ Creación de nuevos puestos |
| ➤ Mejora del personal por medio de una mejor selección |

Las Amenazas

AMENAZAS

➤ Políticas liberales
➤ Saturación de puestos
➤ Recursos financieros insuficientes
➤ Los bajos sueldos ocasionan perder a el mejor talento humano
➤ Condiciones sociopolíticas por las que atraviesa el país.
➤ Constantes protestas en la ciudad que perjudican la libre transitabilidad.

5.2.5.3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

-Objetivos de los Procesos del Departamento de Recursos Humanos.

1. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal:

- Es elegir y clasificar los candidatos más adecuados al puesto de trabajo dentro de la Organización No Gubernamental.

2. Proceso de Contratación:

- Guiar y explicar sobre los diversos tipos de contratos de personal vigentes en el país, y para que el Departamento de Recursos Humanos pueda guiarse para realizar la contratación.

3. Proceso de Inducción:

- Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la organización.

4. Proceso de Capacitación al Personal:

- Proporcionar a la Organización, recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo. Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

5. Proceso de Evaluación de Desempeño:

- Medir el desempeño del personal de las diferentes áreas de la Organización, en función de sus responsabilidades asignadas y del desarrollo de sus características personales y definir las mejores cualidades o áreas notables del personal, así como las áreas débiles o en proceso de desarrollo; permitiendo establecer periodos para el desarrollo de nuevas actitudes o habilidades para el logro de los objetivos organizacionales.

5.2.5.4. ESTRATEGIA.

Fortalecer al personal del Departamento de Recursos Humanos con el conocimiento técnico de los procedimientos establecidos en manuales de organización propuestos con enfoque COSO-ERM, para mejorar el control interno del mismo.

5.2.5.5. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.

Las fuentes de riesgos internas y externas, impactan en diferentes aspectos del proceso del Departamento de Recursos Humanos; tales como activos y recursos de la organización, costos directos e indirectos, desempeño del Departamento de Recursos Humanos, cronogramas y procesos, así como el comportamiento organizacional.

Entre los factores EXTERNOS están: económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Entre los factores INTERNOS están: infraestructura, personal, procesos y tecnología.

El riesgo en sí mismo, representa la posibilidad de ocurrencia de un suceso que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos y la identificación de los riesgos ha posibilitado conocer los eventos potenciales, que ponen en peligro el proceso de los Recursos Humanos.

La Identificación de Riesgos es la base del análisis de riesgos que permite avanzar hacia una adecuada implementación de políticas que conduzcan a su control, así como la aplicación de medidas previamente evaluadas.

Dentro de los factores encontrados en las fuentes de riesgo se pueden identificar los siguientes riesgos:

CUADRO No. 3 PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Objetivo: Es elegir y clasificar los candidatos más adecuados al puesto de trabajo dentro de la Organización.

IMPORTANCIA	CUADRO: DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS				
	CAUSAS		RIESGO (PROBLEMA)	EFECTOS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?
	INTERNA	EXTERNA			
1			Convocatorias mal elaboradas o no publicadas	Adición de gastos económicos para la Organización.	Que las convocatorias no tengan sustento técnico o legal, o no sean publicadas de forma efectiva por el medio de difusión respectivo.
2			Influencia del Director o Personal en la selección	Selección de personal no idóneo o adecuado al cargo.	Influencias en la designación que determine una mala elección del personal y generar a su vez un malestar institucional por la forma de su elección o susceptibilidad de los demás empleados.
3			Falta de comunicación entre el reclutador y la persona que realiza la requisición.	1) Mala elaboración de la convocatoria. 2) Cronograma apresurado que genere improvisación.	1) Las convocatorias mencionen requisitos que no son los adecuados para el puesto vacante, por ejemplo solo se requiera una persona con educación técnica cuando lo ideal es que tenga un nivel de licenciatura. 2) Que al improvisar el cronograma se pueda improvisar el material para el proceso y causar mala imagen a la Organización al momento de la Selección.
4			Que no se encuentre a la persona que tenga las características que requiere el puesto vacante para ser cubierta en forma óptima.	1) El proceso se tendrá que repetir hasta que se encuentre a la persona que se considere idónea para cubrir la vacante. 2) Aumenta el tiempo en que la vacante queda sin una persona que se responsabilice de las funciones del mismo.	1) Aumenta el costo del proceso de reclutamiento y selección de personal, porque se tendrá, por ejemplo, que volver a colocar un anuncio en el periódico y entrevistar de nuevo a los candidatos; quitándole tiempo al reclutador para que realice otras funciones de su cargo, además. 2) con lo cual las funciones u obligaciones de esa vacante son realizadas por otras personas que no tienen un compromiso formal con la realización de la misma y que le quitan tiempo para realizar sus obligaciones formales.
5			Inadecuada selección del personal.	Desempeño inadecuado de procesos, insatisfacción en la prestación del servicio por parte de los usuarios finales.	Cuando al reclutar personal no se encuentra a la persona que se considere idónea para cubrir las funciones del puesto vacante se puede optar por contratar a alguien inadecuado para el mismo, ésta decisión se toma a causa de la desesperación del reclutador y por la presión de la persona que le pide la requisición para cubrir rápidamente el puesto vacante.

CUADRO No. 4 PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Objetivo: Guiar y explicar sobre los diversos tipos de contratos de personal vigentes en el país, y para que el Departamento de Recursos Humanos pueda guiarse para realizar la contratación.

IMPORTANCIA	CUADRO: DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS				
	CAUSAS		RIESGO (PROBLEMA)	EFECTOS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?
	INTERNA	EXTERNA			
1			Inadecuada Coordinación entre Dirección General y la Administración.	Falencias en la toma de decisiones oportuna.	Al no comunicar la información que genera el sistema de Recursos Humanos, se dificulta la toma de decisiones oportuna.
2			Deficiencias en posesiones y legalizaciones de contratos.	Exposición a sanciones legales por parte de entes de control.	1) Presentación tardía de la documentación para posesión o legalización. 2) Omisión de documentos necesarios para legalizaciones del contrato. 3) Inadecuada disposición archivística de la documentación.
3			No se dé cumplimiento al objeto del contrato, de acuerdo con los términos establecidos en el mismo.	Retraso en la legalización del contrato, lo cual conlleva a que este no se pueda ejecutar, como debería ser.	El nuevo trabajador no tiene la totalidad de requisitos exigidos para la presentación del contrato para el Ministerio de Trabajo, suscripción del contrato o presentación de los documentos de parte del nuevo trabajador.
4			Identificación inadecuada del requerimiento del proceso.	Demora en la ejecución de actividades de los procesos, quejas y reclamos por parte de funcionarios internos.	Inadecuada identificación de los requerimientos del proceso.

CUADRO No. 5 PROCESO: INDUCCIÓN AL PERSONAL

Objetivo: Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la organización.

IMPORTANCIA	CUADRO: DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS				
	CAUSAS		RIESGO (PROBLEMA)	EFECTOS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?
	INTERNA	EXTERNA			
1			Retraso en las actividades	1) Improvisación y mala entrega de información al nuevo trabajador.	Que al no existir una guía para poder realizar la Inducción, se llega a la improvisación al momento de recibir al nuevo trabajador, así ocasionando desorientación y malestar al nuevo trabajador.
2			Falta de Cultura Organizacional.	Falta de identificación e identidad con la organización.	Desconocimiento de los fundamentos, principios, valores que promueve la Organización No Gubernamental.
3			Desempeño inadecuado de las funciones asignadas al personal seleccionado.	1) Deficiencias en las funciones de trabajo e incumplimiento de cronograma laboral. 2) Baja calidad en servicios proporcionados. 3) Incumplimiento de objetivos Institucionales. 4) Desconocimiento del personal de los objetivos Institucionales.	1) Falta de socialización y divulgación de las herramientas estratégicas y manual de funciones por parte de los jefes. 2) Falta de mecanismos o herramientas para evaluar el desempeño de los servidores. 3) Falta de seguimiento y de exigencia de competencias por parte de los jefes de área. 4) Falta de integración de la Comisión del Departamento de R.R.H.H. y la Dirección General.
4			Ambiente laboral desfavorable, personal desmotivado, insatisfacción en la prestación del servicio por parte del nuevo trabajador.	1) Baja autoestima en el trabajador. 2) enuncia intempestiva	1)Al tener un ambiente laboral desfavorable atentamos a que el nuevo trabajador se sienta incomodo al realizar sus actividades 2)puede haber contingencias legales.

CUADRO No. 6 PROCESO: CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Objetivo: Proporcionar a la Organización, recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo. Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos, que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

IMPORTANCIA	CUADRO: DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS				
	CAUSAS		RIESGO (PROBLEMA)	EFECTOS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?
	INTERNA	EXTERNA			
1			Falta de planeación de las actividades o programa de capacitación.	Capacitación en tiempos no oportunos, con inasistencias o ausencias de personal	La falta de capacitación para el Departamento de Recursos Humanos, afecta en la segregación de funciones específicas del personal y dificulta regular las actividades y los procesos de dicho departamento.
2			Inasistencia del personal a las capacitaciones programadas.	Pérdida de tiempo por parte de los ejecutores del plan, incumplimiento de metas y objetivos formulados por la entidad, personal desmotivado y sin mejoramiento de competencias.	Inasistencia del personal a las capacitaciones que se desarrollen.
3			Cursos no orientados al cargo.	Desconocimiento de las tareas del cargo y actualización en el mismo.	Imposibilidad de realizar su tarea con mayor eficiencia y de forma que permita innovar criterios en la administración de la Organización.
4			Recursos limitados para el desarrollo de los programas establecidos.	Desarrollo limitado de capacitaciones que impide el mejoramiento de las competencias del personal.	Presupuesto limitado para el desarrollo de actividades de bienestar y de capacitación, conforme a necesidades identificadas.
5			Capacitación deficiente e insuficiente	Que el trabajador salga insatisfecho de la capacitación y ocasionando retraso en su cronograma de trabajo.	Que la Organización al no informarse bien de los cursos a programar puede seleccionar un curso que no está acorde al cargo así ocasionando pérdida del tiempo al programar y del que va a la capacitación.
6			Desactualización del manual de capacitación	Desarrollo de actividades que no se encuentran formalmente establecidas.	Que se utilice un documento muy arcaico, y esto puede ocasionar demora en los procedimientos
7			Bajo nivel de capacitación	Afectación en el ambiente laboral.	Personas sin las condiciones requeridas para desarrollar su trabajo con calidad.

CUADRO No. 7 PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Objetivo: Medir el desempeño del personal de las diferentes áreas de la Organización, en función de sus responsabilidades asignadas y del desarrollo de sus características personales y definir las mejores cualidades o áreas notables del personal, así como las áreas débiles o en proceso de desarrollo; permitiendo establecer periodos para el desarrollo de nuevas actitudes o habilidades para el logro de los objetivos organizacionales.

IMPORTANCIA	CUADRO: DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS				
	CAUSAS		RIESGO (PROBLEMA)	EFECTOS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO ¿QUÉ PUEDE SUCCEDER Y CÓMO PUEDE SUCCEDER?
	INTERNA	EXTERNA			
1			Criterios de evaluación solamente cuantitativos.	Evaluación sesgada o incompleta del personal.	Se reduce la evaluación a los aspectos únicamente cuantitativos del trabajo del personal, sin reconocer los aspectos más significativos en un recurso humano, lo cualitativo.
2			Incapacidad o falta de idoneidad en la evaluación de los R.R.H.H.	Mala evaluación del desempeño.	Se genera susceptibilidad en el personal, malestar y desmotivación en el ejercicio laboral.
3			Falta de evaluación y seguimiento de los trámites y procedimientos	1) Favorecimiento de tráfico de influencias y el pacto entre intereses particulares en deterioro de los bienes y recursos de la organización. 2) Presencia de disfunciones e indiferencia frente a las finalidades que persiguen los procedimientos y/o indisposición de los funcionarios para ejecutarlos.	Los riesgos y/o puntos críticos de los procesos y procedimientos no se encuentran identificados ni acompañados de estrategias o indicadores de evaluación, que permitan establecer e identificar los errores causados por una mala administración de los que obedecen a actos contrarios a la ética del empleado.
4			Evaluaciones de desempeño inadecuadas	1) Favorecimiento de intereses particulares. 2) Afectación del clima laboral.	Ejecución de evaluaciones sin tener en cuenta criterios de objetividad definidos.
5			Mantenimiento de Personal no idóneo al cargo	1) Malestar en los demás trabajadores. 2) Pérdida de tiempo y dinero de la Organización.	1) Que se genere un ambiente de trabajo inadecuado 2) Que al no cumplir el trabajador e infringir las normas la Organización pierda dinero y tiempo.

5.2.5.6. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

De acuerdo a las técnicas de aplicación de gestión de riesgos, la gestión de riesgos realizada en el caso práctico de este trabajo de investigación se ha basado en el tipo de medición nominal que implica el agrupamiento de eventos por categorías.

Por lo que la medición nominal en el presente trabajo se considera una técnica cualitativa donde la calidad de esta evaluación depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles del contexto y dinámica que los rodea.

El análisis de riesgos, permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos, a fin de determinar la capacidad de la organización para su aceptación o manejo.

Las Tablas utilizadas según las Técnicas de Aplicación de (COSO-ERM) son las siguientes:

MEDIDAS DE CONSECUENCIA O IMPACTO

NIVEL	IMPACTO RELATIVO
1	Insignificantes
2	Leve
3	Moderado
4	Grave
5	Catastrófico

MEDIDAS DE PROBABILIDAD

NIVEL	IMPACTO RELATIVO
5	Prácticamente Seguro
4	Probable
3	Posible
2	Improbable
1	Muy Improbable

La evaluación del riesgo permite comparar los resultados de la calificación con el grado de exposición al mismo; de esta forma se podrá distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, inaceptables y fijar las prioridades de las acciones para sus tratamientos.

Tomando como base la identificación de los riesgos en el componente anterior se procede a la evaluación que permita establecer la probabilidad de su ocurrencia y su impacto según la siguiente tabla:

CUADRO No. 8

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO: ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?	CONSECUENCIAS DE SUCEDER UN RIESGO				Nivel del riesgo (a x b)
	Clasificación	Probabilidad (a)	Clasificación	Impacto (b)	
Convocatorias mal elaboradas o no publicadas.	Posible	3	Grave	4	12
Influencia del Director o Personal en la selección.	Posible	3	Grave	4	12
Falta de comunicación entre el reclutador y la persona que realiza la requisición.	Posible	3	Grave	4	12
Que no se encuentre a la persona que tenga las características que requiere el puesto vacante para ser cubierta en forma óptima.	Probable	4	Moderado	3	12
Inadecuada selección del personal.	Probable	4	Grave	4	16

CUADRO No. 9

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO: ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?	CONSECUENCIAS DE SUCEDER UN RIESGO				Nivel del riesgo (a x b)
	Clasificación	Probabilidad (a)	Clasificación	Impacto (b)	
Inadecuada Coordinación entre Dirección General y la Administración.	Posible	3	Moderado	3	9
Deficiencias en posesiones y legalizaciones de contratos.	Posible	3	Catastrófico	5	15
No se dé cumplimiento al objeto del contrato, de acuerdo con los términos establecidos en el mismo.	Posible	3	Grave	4	12
Identificación inadecuada del requerimiento del proceso.	Posible	3	Grave	4	12

CUADRO No. 10

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO: ¿QUÉ PUEDE SUCCEDER Y CÓMO PUEDE SUCCEDER?	CONSECUENCIAS DE SUCCEDER UN RIESGO				Nivel del riesgo (a x b)
	Clasificación	Probabilidad (a)	Clasificación	Impacto (b)	
Retraso en las actividades.	Posible	3	Grave	4	12
Falta de Cultura Organizacional.	Posible	3	Moderado	3	9
Desempeño inadecuado de las funciones asignadas al personal seleccionado.	Probable	4	Grave	4	16
Ambiente laboral desfavorable, personal desmotivado, insatisfacción en la prestación del servicio por parte del nuevo trabajador.	Posible	3	Grave	4	12

CUADRO No. 11

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO: ¿QUÉ PUEDE SUCCEDER Y CÓMO PUEDE SUCCEDER?	CONSECUENCIAS DE SUCCEDER UN RIESGO				Nivel del riesgo (a x b)
	Clasificación	Probabilidad (a)	Clasificación	Impacto (b)	
Falta de planeación de las actividades o programa de capacitación.	Posible	3	Moderado	3	9
Inasistencia del personal a las capacitaciones programadas.	Posible	3	Grave	4	12
Cursos no orientados al cargo.	Posible	3	Moderado	3	9
Recursos limitados para el desarrollo de los programas establecidos.	Posible	3	Grave	4	12
Capacitación deficiente e insuficiente	Posible	3	Moderado	3	9
Desactualización del manual de capacitación	Posible	3	Grave	4	12
Bajo nivel de capacitación	Posible	3	Grave	4	12

CUADRO No. 12

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO: ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?	CONSECUENCIAS DE SUCEDER UN RIESGO				Nivel del riesgo (a x b)
	Clasificación	Probabilidad (a)	Clasificación	Impacto (b)	
Criterios de evaluación solamente cuantitativos.	Posible	3	Grave	4	12
Incapacidad o falta de idoneidad en la evaluación de los R.R.H.H.	Posible	3	Grave	4	12
Falta de evaluación y seguimiento de los trámites y procedimientos.	Posible	3	Grave	4	12
Evaluaciones de desempeño inadecuadas.	Posible	3	Moderado	3	9
Mantenimiento de Personal no idóneo al cargo .	Posible	3	Grave	4	12

En la siguiente tabla se muestra la clasificación del riesgo por su prioridad la cual se obtuvo a través del producto de la probabilidad y el impacto de este, cuyos valores asignados han sido de forma cualitativa, ya que la organización no posee en este momento suficiente información sobre la ocurrencia de los riesgos encontrados.

Al evaluar los riesgos según lo mencionado, se han identificado algunos controles que la organización posee actualmente para cada uno ellos los cuales se describen a continuación:

CUADRO No. 13

PRIORIDAD DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO: ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?	PUNTAJE DE PROBABILIDAD	PUNTAJE DE IMPACTO	NIVEL DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES IDENTIFICADOS ACTUALMENTE
1	Inadecuada selección del personal.	4	4	16	Existe un Manual pero no está actualizado.
2	Que no se encuentre a la persona que tenga las características que requiere el puesto vacante para ser cubierta en forma óptima.	4	3	12	Existe un Manual pero no indica lo que se puede hacer para evitar esta situación y no esta actualizado.
3	Influencia del Director o Personal en la selección.	3	4	12	Existe un Manual pero no indica lo que se puede hacer para evitar esta situación y no esta actualizado.
4	Convocatorias mal elaboradas o no publicadas.	3	4	12	Existe un Manual pero no indica lo que se puede hacer para evitar esta situación y no esta actualizado.
5	Falta de comunicación entre el reclutador y la persona que realiza la requisición.	3	4	12	Existe un Manual pero no indica lo que se puede hacer para evitar esta situación y no esta actualizado.

CUADRO No. 14

PRIORIDAD DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO: ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?	PUNTAJE DE PROBABILIDAD	PUNTAJE DE IMPACTO	NIVEL DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES IDENTIFICADOS ACTUALMENTE
1	Deficiencias en posesiones y legalizaciones de contratos.	3	5	15	No existe un manual.
2	No se dé cumplimiento al objeto del contrato, de acuerdo con los términos establecidos en el mismo.	3	4	12	No existe un manual.
3	Identificación inadecuada del requerimiento del proceso.	3	4	12	No existe un manual.
4	Inadecuada Coordinación entre Dirección General y la Administración.	3	3	9	No existe ningún control.

CUADRO No. 15

PRIORIDAD DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO: ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?	PUNTAJE DE PROBABILIDAD	PUNTAJE DE IMPACTO	NIVEL DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES IDENTIFICADOS ACTUALMENTE
1	Desempeño inadecuado de las funciones asignadas al personal seleccionado.	4	4	16	No existe un manual dónde se de la información necesaria y oportuna al personal seleccionado.
2	Retraso en las actividades.	3	4	12	No existe.
3	Ambiente laboral desfavorable, personal desmotivado, insatisfacción en la prestación del servicio por parte del nuevo trabajador.	3	4	12	No existe.
4	Falta de Cultura Organizacional.	3	3	9	No existe.

CUADRO No. 16

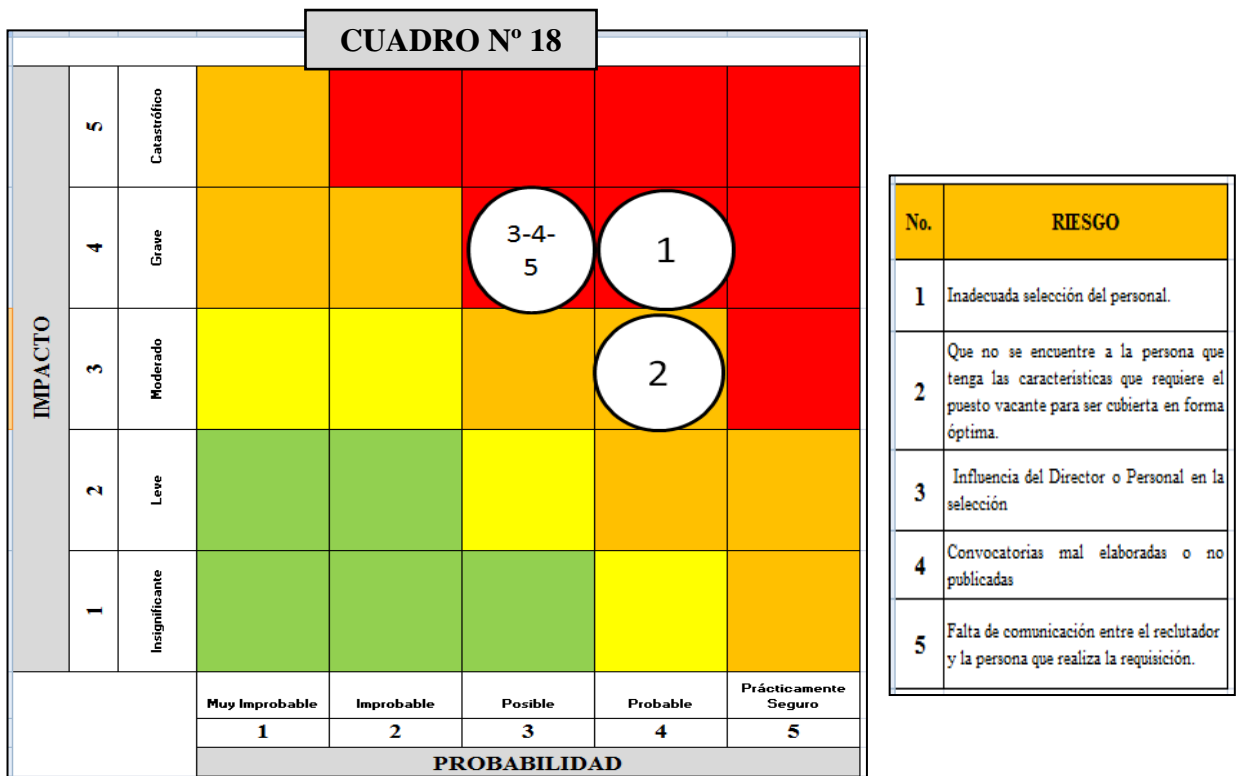
PRIORIDAD DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO: ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?	PUNTAJE DE PROBABILIDAD	PUNTAJE DE IMPACTO	NIVEL DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES IDENTIFICADOS ACTUALMENTE
1	Inasistencia del personal a las capacitaciones programadas.	3	4	12	Existe un Manual de Capacitación desactualizado.
2	Recursos limitados para el desarrollo de los programas establecidos.	3	4	12	Los departamentos no cuentan con un cronograma tentativo de capacitación, indicando un costo y que éste costo se refleje en sus presupuestos anuales.
3	Desactualización del manual de capacitación.	3	4	12	El Manual de Capacitación desde su creación no se actualizó, es decir desde el 2003.
4	Bajo nivel de capacitación.	3	4	12	Los departamentos no cuentan con un cronograma tentativo de capacitación.
5	Falta de planeación de las actividades o programa de capacitación.	3	3	9	
6	Cursos no orientados al cargo.	3	3	9	No se revisa detalladamente el contenido de las capacitaciones a asistir.
7	Capacitación deficiente e insuficiente.	3	3	9	

CUADRO No. 17

PRIORIDAD DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO: ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?	PUNTAJE DE PROBABILIDAD	PUNTAJE DE IMPACTO	NIVEL DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES IDENTIFICADOS ACTUALMENTE
1	Criterios de evaluación solamente cuantitativos.	3	4	12	Existe un Manual el cual está desactualizado.
2	Incapacidad o falta de idoneidad en la evaluación de los R.R.H.H.	3	4	12	
3	Falta de evaluación y seguimiento de los trámites y procedimientos.	3	4	12	
4	Mantenimiento de Personal no idóneo al cargo.	3	4	12	
5	Evaluaciones de desempeño inadecuadas.	3	3	9	

5.2.5.7. VALORACIÓN DEL RIESGO.

La valoración del riesgo Inherente permite determinar el nivel o grado de exposición de la organización a los impactos del riesgo, lo cual le permite estimar las prioridades para su tratamiento. Luego de identificar el riesgo, evaluarlos y ponderarlos, en la siguiente matriz se presenta de manera gráfica el nivel del apetito al riesgo de la organización.



		CUADRO N° 19				
IMPACTO	5	Catastrófico			1	
	4	Grave			2-3	
	3	Moderado			4	
	2	Leve				
	1	Insignificante				
		Muy Improbable	Improbable	Posible	Probable	Prácticamente Seguro
		1	2	3	4	5
		PROBABILIDAD				

No.	RIESGO
1	Deficiencias en posesiones y legalizaciones de contratos.
2	No se dé cumplimiento al objeto del contrato, de acuerdo con los términos establecidos en el mismo.
3	Identificación inadecuada del requerimiento del proceso.
4	Inadecuada Coordinación entre Dirección General y la Administración.

		CUADRO N° 20				
IMPACTO	5	Catastrófico				
	4	Grave		2-3	1	
	3	Moderado			4	
	2	Leve				
	1	Insignificante				
		Muy Improbable	Improbable	Posible	Probable	Prácticamente Seguro
		1	2	3	4	5
		PROBABILIDAD				

No.	RIESGO
1	Desempeño inadecuado de las funciones asignadas al personal seleccionado.
2	Retraso en las actividades
3	Ambiente laboral desfavorable, personal desmotivado, insatisfacción en la prestación del servicio por parte del nuevo trabajador.
4	Falta de Cultura Organizacional

		CUADRO N° 21					
IMPACTO	5	Catastrófico					
	4	Grave			1-2-3-4		
	3	Moderado			5-6-7		
	2	Leve					
	1	Insignificante					
		Muy Improbable	Improbable	Posible	Probable	Prácticamente Seguro	
		1	2	3	4	5	
		PROBABILIDAD					

No.	RIESGO
1	Inasistencia del personal a las capacitaciones programadas.
2	Recursos limitados para el desarrollo de los programas establecidos.
3	Desactualización del manual de capacitación
4	Baja capacitación
5	Falta de planeación de las actividades o programa de capacitación.
6	Cursos no orientados al cargo.
7	Capacitación deficiente e insuficiente

		CUADRO N° 22					
IMPACTO	5	Catastrófico					
	4	Grave			1-2-3-4		
	3	Moderado			5		
	2	Leve					
	1	Insignificante					
		Muy Improbable	Improbable	Posible	Probable	Prácticamente Seguro	
		1	2	3	4	5	
		PROBABILIDAD					

No.	RIESGO
1	Criterios de evaluación solamente cuantitativos.
2	Incapacidad o falta de idoneidad en la evaluación de los R.R.H.H.
3	Falta de evaluación y seguimiento de los trámites y procedimientos
4	Mantenimiento de Personal no idóneo al cargo
5	Evaluaciones de desempeño inadecuadas

CRITICIDAD DEL RIESGO	
<p>Extremo: Compromete la viabilidad de la organización, la cristalización del riesgo podría llevarla a su desaparición. Las pérdidas son tan extremas que la destrucción de valor puede decirse que es total. Existe muy baja o nula capacidad de respuesta frente al riesgo.</p>	
<p>Alto: Compromete seriamente a la organización, la cristalización del riesgo puede llevarla a generación de más recursos financieros. Las pérdidas son muy significativas, al punto de poner en duda la viabilidad futura de la organización, puede decirse que la destrucción de valor es muy significativa. Existe baja o moderada capacidad de respuesta frente al riesgo, pero requiere de un plan de acción inmediato avalado por la Dirección General.</p>	
<p>Moderado: Compromete a la organización, aunque no tan significativamente, la cristalización del riesgo puede llevarla al reconocimiento de pérdidas, que de no controlarse rápidamente, puede convertirse en un impacto mayor. Existe capacidad de respuesta, puede decirse que la destrucción de valor podría ser significativa si no son efectivas las estrategias de mitigación del riesgo.</p>	
<p>Bajo: Podría llegar a comprometer a la organización alguna manera, la cristalización del riesgo puede llevarla al reconocimiento de algunas pérdidas, que deben controlarse tácticamente. Existe plena capacidad de reacción que puede planearse para la mitigación del riesgo. La organización podría convivir con el riesgo, sin embargo cuando sea prudente la implementación de medidas correctivas, deben adoptarse para prevenir una eventual destrucción de valor de la organización.</p>	

5.2.5.8. RESPUESTA AL RIESGO.

Luego de conocer la ponderación al riesgo inherente se han determinado las siguientes opciones de tratamiento.

CUADRO No. 23

CONTROL	RIESGO	DETALLE DE CONTROLES SUGERIDOS
1	Inadecuada selección del personal.	Actualizar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.
2	Que no se encuentre a la persona que tenga las características que requiere el puesto vacante para ser cubierta en forma óptima.	Actualizar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal e implementar directrices a seguir en esta situación.
3	Influencia del Director o Personal en la selección	Actualizar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal e implementar directrices que puedan ayudar a evitar esta situación.
4	Convocatorias mal elaboradas o no publicadas	Actualizar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal e implementar directrices que puedan ayudar a evitar esta situación.
5	Falta de comunicación entre el reclutador y la persona que realiza la requisición.	Actualizar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal e implementar directrices que puedan ayudar a evitar esta situación.

CUADRO No. 24

CONTROL	RIESGO	DETALLE DE CONTROLES SUGERIDOS
1	Deficiencias en posesiones y legalizaciones de contratos.	Creación de un Manual de Contratación, dónde especifique el lapso de tiempo de presentación de documentación requerida ante los entes de control y los documentos necesarios para su presentación.
2	No se dé cumplimiento al objeto del contrato, de acuerdo con los términos establecidos en el mismo.	Creación de un Manual de Contratación, dónde especifique el objeto de contrato y los términos establecidos.
3	Identificación inadecuada del requerimiento del proceso.	Creación de un Manual de Contratación detallando los pasos y clases de contratos existentes.
4	Inadecuada Coordinación entre Dirección General y la Administración.	Creación de un Manual de Contratación especificando la comunicación que tiene que existir dentro la Organización.

CUADRO No. 25

CONTROL	RIESGO	DETALLE DE CONTROLES SUGERIDOS
1	Desempeño inadecuado de las funciones asignadas al personal seleccionado.	Creación de un Manual De Inducción, dónde especifique las funciones asignadas al personal asignado.
2	Retraso en las actividades	Creación de un Manual de Inducción, dónde se establezca tiempos y el contenido a dar.
3	Ambiente laboral desfavorable, personal desmotivado, insatisfacción en la prestación del servicio por parte del nuevo trabajador.	
4	Falta de Cultura Organizacional	Creación de un Manual de Inducción, dónde se establezca la Cultura Organizacional para que el nuevo trabajador se sienta identificado con la labor que realiza la Organización.

CUADRO No. 26

CONTROL	RIESGO	DETALLE DE CONTROLES SUGERIDOS
1	Inasistencia del personal a las capacitaciones programadas.	Actualización del Manual de Capacitación, dónde especifique las directrices necesarias para evitar esta situación.
2	Recursos limitados para el desarrollo de los programas establecidos.	
3	Desactualización del manual de capacitación.	Actualización del Manual de Capacitación.
4	Bajo nivel de capacitación.	Crear un Cronograma tentativo de capacitación.
5	Falta de planeación de las actividades o programa de capacitación.	
6	Cursos no orientados al cargo.	Revisión del contenido de las capacitaciones a asistir.
7	Capacitación deficiente e insuficiente	

CUADRO No. 27

CONTROL	RIESGO	DETALLE DE CONTROLES SUGERIDOS
1	Criterios de evaluación solamente cuantitativos.	Actualización del Manual de Evaluación de Desempeño, dónde también se tome en cuenta los criterios cuantitativos y cualitativos.
2	Incapacidad o falta de idoneidad en la evaluación de los R.R.H.H.	Actualización del Manual de Evaluación de Desempeño dónde especifique quién debe evaluar.
3	Falta de evaluación y seguimiento de los trámites y procedimientos.	Actualización del Manual de Evaluación de Desempeño, dónde también se tome en cuenta los criterios cuantitativos y cualitativos.
4	Mantenimiento de Personal no idóneo al cargo.	Crear un Cronograma tentativo de capacitación.
5	Evaluaciones de desempeño inadecuadas.	

Dándole respuesta a los riesgos identificados se detallan a continuación los controles sugeridos que deberá poseer la organización al momento de implementar el tratamiento de los riesgos:

CUADRO No. 28

RIESGO No.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO EN ORDEN DE PRIORIDAD: ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?	ESTRATEGIA GENÉRICA	CONSECUENCIAS DE SUCEDER UN RIESGO RESIDUAL				PUNTAJE DE RIESGO LUEGO DEL TRATAMIENTO	PERSONA RESPONSABLE POR LA IMPLANTACIÓN DE LA OPCIÓN
			CLASIFICACIÓN	PROBABILIDAD	CLASIFICACIÓN	IMPACTO		
1	Inadecuada selección del personal.	EVITAR	Improbable	2	Insignificante	1	2	Encargado del Depto. Recursos Humanos.
2	Que no se encuentre a la persona que tenga las características que requiere el puesto vacante para ser cubierta en forma óptima.	EVITAR	Improbable	2	Leve	2	4	Encargado del Depto. Recursos Humanos y Jefe del Departamento Solicitante.
3	Influencia del Director o Personal en la selección.	EVITAR	Muy Improbable	1	Insignificante	1	1	Encargado del Depto. Recursos Humanos.
4	Convocatorias mal elaboradas o no publicadas.	EVITAR	Improbable	2	Leve	2	4	Encargado del Depto. Recursos Humanos, Jefe del Depto. Solicitante y el Asesor Legal.
5	Falta de comunicación entre el reclutador y la persona que realiza la requisición.	EVITAR	Muy Improbable	1	Leve	2	2	Encargado del Depto. Recursos Humanos y Jefe del Departamento Solicitante.

CUADRO No. 29

RIESGO No.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO EN ORDEN DE PRIORIDAD: ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?	ESTRATEGIA GENÉRICA	CONSECUENCIAS DE SUCEDER UN RIESGO RESIDUAL				PUNTAJE DE RIESGO LUEGO DEL TRATAMIENTO	PERSONA RESPONSABLE POR LA IMPLANTACIÓN DE LA OPCIÓN
			CLASIFICACIÓN	PROBABILIDAD	CLASIFICACIÓN	IMPACTO		
1	Deficiencias en posesiones y legalizaciones de contratos.	EVITAR	Improbable	2	Grave	4	8	Encargado del Depto. Recursos Humanos y Asesor Legal.
2	No se dé cumplimiento al objeto del contrato, de acuerdo con los términos establecidos en el mismo.	EVITAR	Muy Improbable	1	Leve	2	2	
3	Identificación inadecuada del requerimiento del proceso.	EVITAR	Muy Improbable	1	Leve	2	2	
4	Inadecuada Coordinación entre Dirección General y la Administración.	EVITAR	Muy Improbable	1	Insignificante	1	1	

CUADRO No. 30

RIESGO No.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO EN ORDEN DE PRIORIDAD: ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?	ESTRATEGIA GENÉRICA	CONSECUENCIAS DE SUCEDER UN RIESGO RESIDUAL				PUNTAJE DE RIESGO LUEGO DEL TRATAMIENTO	PERSONA RESPONSABLE POR LA IMPLANTACIÓN DE LA OPCIÓN
			CLASIFICACIÓN	PROBABILIDAD	CLASIFICACIÓN	IMPACTO		
1	Desempeño inadecuado de las funciones asignadas al personal seleccionado.	EVITAR	Muy Improbable	1	Moderado	3	Encargado del Depto. Recursos Humanos y Jefe del Depto. Solicitante.	
2	Retraso en las actividades.	EVITAR	Muy Improbable	1	Insignificante	1		
3	Ambiente laboral desfavorable, personal desmotivado, insatisfacción en la prestación del servicio por parte del nuevo trabajador.	EVITAR	Muy Improbable	1	Leve	2	Encargado del Depto. De Recursos Humanos.	
4	Falta de Cultura Organizacional.	EVITAR	Muy Improbable	1	Insignificante	1	Encargado del Depto. Recursos Humanos, Dirección General y Administración.	

CUADRO No. 31

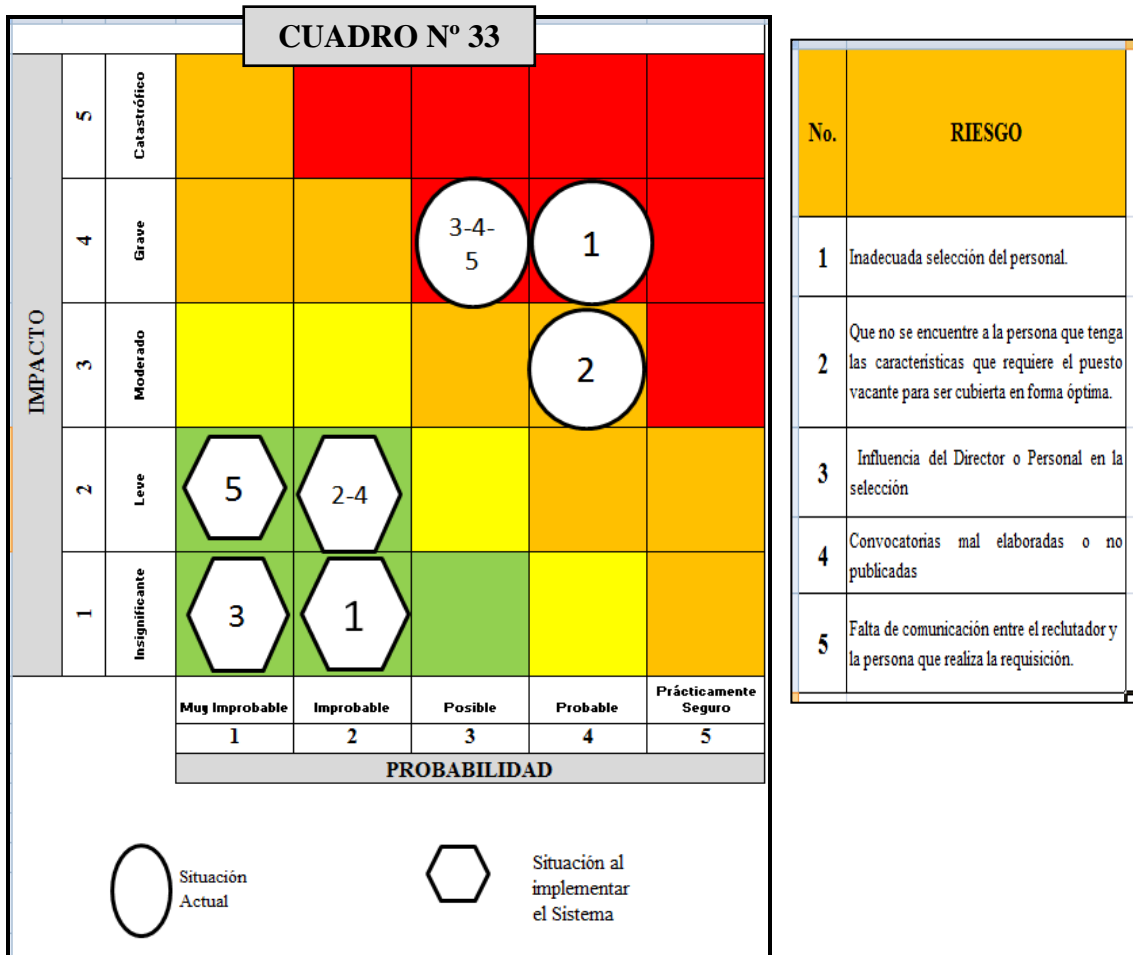
RIESGO No.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO EN ORDEN DE PRIORIDAD: ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?	ESTRATEGIA GENÉRICA	CONSECUENCIAS DE SUCEDER UN RIESGO RESIDUAL				PUNTAJE DE RIESGO LUEGO DEL TRATAMIENTO	PERSONA RESPONSABLE POR LA IMPLANTACIÓN DE LA OPCIÓN
			CLASIFICACIÓN	PROBABILIDAD	CLASIFICACIÓN	IMPACTO		
1	Inasistencia del personal a las capacitaciones programadas.	EVITAR	Improbable	2	Leve	2	4	Encargado del Depto. Recursos Humanos.
2	Recursos limitados para el desarrollo de los programas establecidos.	REDUCIR	Posible	3	Leve	2	6	Encargado del Depto. Recursos Humanos y Contador.
3	Desactualización del manual de capacitación.	REDUCIR	Improbable	2	Insignificante	1	2	Encargado del Depto. Recursos Humanos.
4	Bajo nivel de capacitación.	EVITAR	Muy Improbable	1	Leve	2	2	
5	Falta de planeación de las actividades o programa de capacitación.	EVITAR	Muy Improbable	1	Leve	2	2	Encargado del Depto. De Recursos Humanos y Jefe del Área correspondiente.
6	Cursos no orientados al cargo.	EVITAR	Improbable	2	Insignificante	1	2	
7	Capacitación deficiente e insuficiente	EVITAR	Improbable	2	Insignificante	1	2	

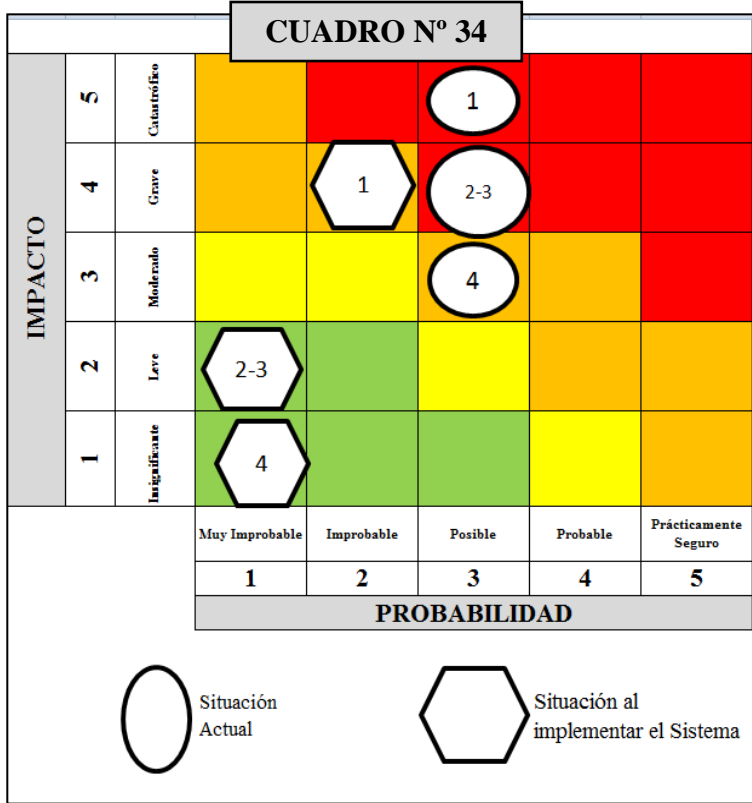
CUADRO No. 32

RIESGO No.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO EN ORDEN DE PRIORIDAD: ¿QUÉ PUEDE SUCEDER Y CÓMO PUEDE SUCEDER?	ESTRATEGIA GENÉRICA	CONSECUENCIAS DE SUCEDER UN RIESGO RESIDUAL				PUNTAJE DE RIESGO LUEGO DEL TRATAMIENTO	PERSONA RESPONSABLE POR LA IMPLANTACIÓN DE LA OPCIÓN
			CLASIFICACIÓN	PROBABILIDAD	CLASIFICACIÓN	IMPACTO		
1	Criterios de evaluación solamente cuantitativos.	EVITAR	Improbable	2	Insignificante	1	2	Encargado del Depto. Recursos Humanos.
2	Incapacidad o falta de idoneidad en la evaluación de los R.R.H.H.	EVITAR	Muy Improbable	1	Leve	2	2	Encargado del Depto. Recursos Humanos y Jefe del área correspondiente.
3	Falta de evaluación y seguimiento de los trámites y procedimientos.	EVITAR	Muy Improbable	1	Insignificante	1	1	Encargado del Depto. Recursos Humanos y Jefe del área correspondiente.
4	Mantenimiento de Personal no idóneo al cargo.	EVITAR	Improbable	2	Insignificante	1	2	
5	Evaluaciones de desempeño inadecuadas.	EVITAR	Muy Improbable	1	Leve	2	2	Encargado del Depto. Recursos Humanos.

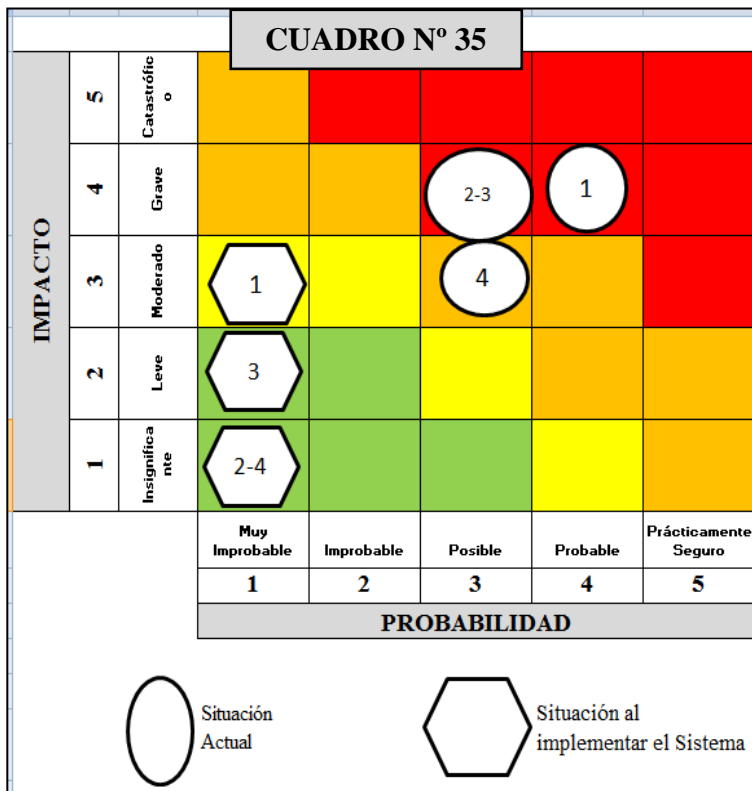
5.2.5.9. VALORACIÓN RESPUESTA AL RIESGO.

La siguiente gráfica muestra los riesgos que fueron identificados inicialmente encerrándolos en círculos así como la reducción de los mismos que son presentados en un hexágono.

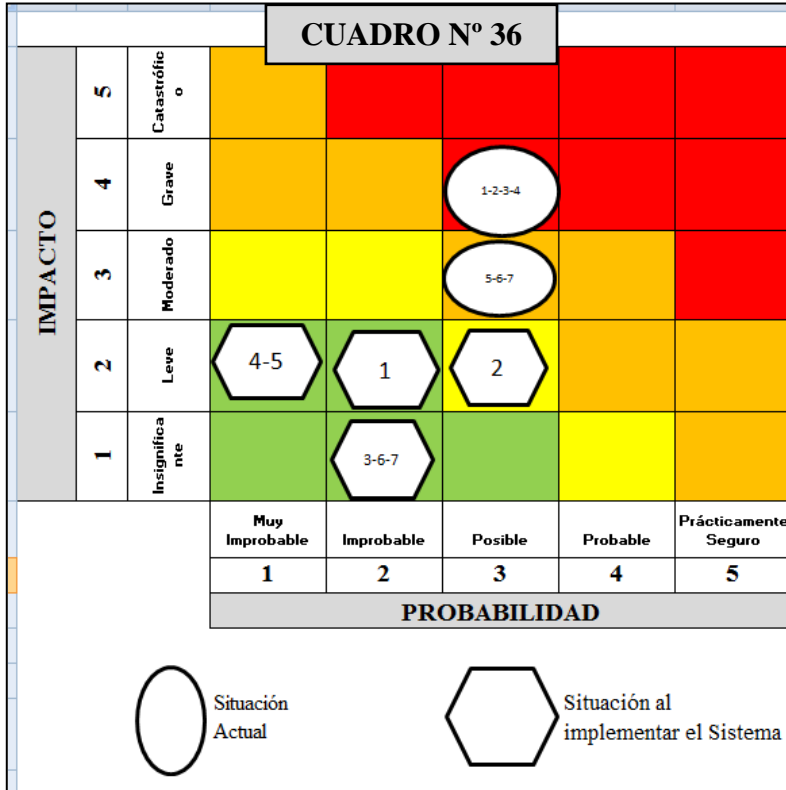




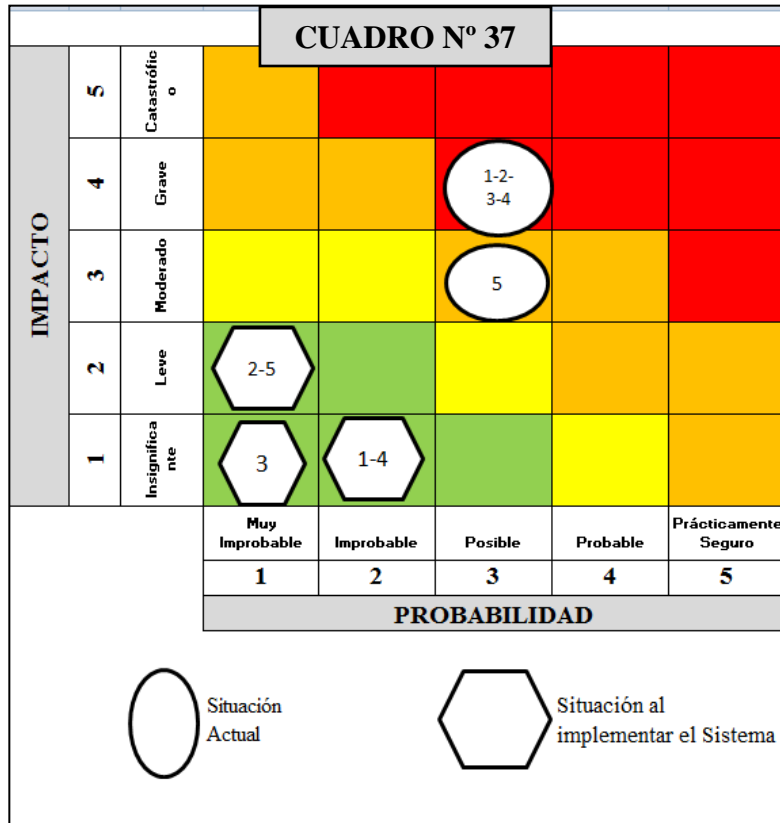
No.	RIESGO
1	Deficiencias en posesiones y legalizaciones de contratos.
2	No se dé cumplimiento al objeto del contrato, de acuerdo con los términos establecidos en el mismo.
3	Identificación inadecuada del requerimiento del proceso.
4	Inadecuada Coordinación entre Dirección General y la Administración.



No.	RIESGO
1	Desempeño inadecuado de las funciones asignadas al personal seleccionado.
2	Retraso en las actividades
3	Ambiente laboral desfavorable, personal desmotivado, insatisfacción en la prestación del servicio por parte del nuevo trabajador.
4	Falta de Cultura Organizacional



No.	RIESGO
1	Inasistencia del personal a las capacitaciones programadas.
2	Recursos limitados para el desarrollo de los programas establecidos.
3	Desactualización del manual de capacitación
4	Baja capacitación
5	Falta de planeación de las actividades o programa de capacitación.
6	Cursos no orientados al cargo.
7	Capacitación deficiente e insuficiente



No.	RIESGO
1	Criterios de evaluación solamente cuantitativos.
2	Incapacidad o falta de idoneidad en la evaluación de los R.R.H.H.
3	Falta de evaluación y seguimiento de los trámites y procedimientos
4	Mantenimiento de Personal no idóneo al cargo
5	Evaluaciones de desempeño inadecuadas

No obstante, debe considerarse que el mapa de riesgo es solo una herramienta técnica que muestra los riesgos derivados de un proceso de gestión de riesgos, es decir una gráfica que presenta los riesgos que se han identificado como producto de la gestión y valoración de riesgos realizada antes y después de la implementación del Sistema de Control interno con enfoque COSO-ERM para el Departamento de Recursos Humanos así como en las Organizaciones No Gubernamentales como en el objeto de estudio ADRA-BOLIVIA.

Por lo que se le sugiere a la Dirección General de la organización, que al implementar este sistema de control interno con enfoque COSO-ERM realicen posteriormente la gestión y evaluación de riesgos por lo menos una vez al año con el fin de monitorear la disminución de los riesgos identificados inicialmente en el año anterior, o verificar la inclusión de nuevos riesgos.

5.2.5.10. ACTIVIDADES DE CONTROL.

Las actividades de control son medidas de cumplimiento ya que se establecen al implementarlas políticas y procedimientos que contribuyan a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.

CUADRO No. 38

RIESGO No.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RESPUESTA	DESCRIPCIÓN DE ACCIONES	BENEFICIO ESPERADO
1	Inadecuada selección del personal.	EVITAR	Actualizar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.	
2	Que no se encuentre a la persona que tenga las características que requiere el puesto vacante para ser cubierta en forma óptima.	EVITAR	Actualizar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal e implementar directrices a seguir en esta situación.	
3	Influencia del Director o Personal en la selección.	EVITAR	Actualizar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal e implementar directrices que puedan ayudar a evitar esta situación.	
4	Convocatorias mal elaboradas o no publicadas.	EVITAR		
5	Falta de comunicación entre el reclutador y la persona que realiza la requisición.	EVITAR		

CUADRO No. 39

RIESGO No.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RESPUESTA	DESCRIPCIÓN DE ACCIONES	BENEFICIO ESPERADO
1	Deficiencias en posesiones y legalizaciones de contratos.	EVITAR	Creación de un Manual de Contratación, dónde especifique el lapso de tiempo de presentación de documentación requerida ante los entes de control y los documentos necesarios para su presentación.	Contar con la normativa interna respecto a la contratación del personal que regule las actividades, procesos que se ejecutan, y que este de acuerdo a las normativas vigentes correspondientes.
2	No se dé cumplimiento al objeto del contrato, de acuerdo con los términos establecidos en el mismo.	EVITAR	Creación de un Manual de Contratación, dónde especifique el objeto de contrato y los términos establecidos.	
3	Identificación inadecuada del requerimiento del proceso.	EVITAR	Creación de un Manual de Contratación detallando los pasos y clases de contratos existentes.	
4	Inadecuada Coordinación entre Dirección General y la Administración.	EVITAR	Creación de un Manual de Contratación especificando la comunicación que tiene que existir dentro la Organización.	

CUADRO No. 40

RIESGO No.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RESPUESTA	DESCRIPCIÓN DE ACCIONES	BENEFICIO ESPERADO
1	Desempeño inadecuado de las funciones asignadas al personal seleccionado.	EVITAR	Creación de un Manual De Inducción, dónde especifique las funciones asignadas al personal asignado.	Contar con la normativa interna respecto a la Inducción de Personal, para que se ejecute las funciones establecidas con éxito y que el Personal se identifique con la Organización.
2	Retraso en las actividades	EVITAR	Creación de un Manual de Inducción, dónde se establezca tiempos y el contenido a dar.	
3	Ambiente laboral desfavorable, personal desmotivado, insatisfacción en la prestación del servicio por parte del nuevo trabajador.	EVITAR		
4	Falta de Cultura Organizacional.	EVITAR	Creación de un Manual de Inducción, dónde se establezca la Cultura Organizacional para que el nuevo trabajador se sienta identificado con la labor que realiza la Organización.	

CUADRO No. 41

RIESGO No.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RESPUESTA	DESCRIPCIÓN DE ACCIONES	BENEFICIO ESPERADO
1	Inasistencia del personal a las capacitaciones programadas.	EVITAR	Actualización del Manual de Capacitación, dónde especifique las directrices necesarias para evitar esta situación.	Contar con la normativa interna actualizada respecto a la Capacitación para que al cumplirlo, el personal este capacitado y sea idóneo para el cargo, así realizar un excelente cumplimiento de funciones.
2	Recursos limitados para el desarrollo de los programas establecidos.	REDUCIR		
3	Desactualización del manual de capacitación.	REDUCIR	Actualización del Manual de Capacitación.	
4	Bajo nivel de capacitación.	EVITAR	Crear un Cronograma tentativo de capacitación.	
5	Falta de planeación de las actividades o programa de capacitación.	EVITAR		
6	Cursos no orientados al cargo.	EVITAR	Revisión del contenido de las capacitaciones a	
7	Capacitación deficiente e insuficiente	EVITAR	asistir.	

CUADRO No. 42

RIESGO No.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RESPUESTA	DESCRIPCIÓN DE ACCIONES	BENEFICIO ESPERADO
1	Criterios de evaluación solamente cuantitativos.	EVITAR	Actualización del Manual de Capacitación, dónde especifique las directrices necesarias para evitar esta situación.	Contar con la normativa interna actualizada respecto a la Evaluación de Desempeño del Personal, para cumplir con los objetivos de trabajo en cada área, también se podrá localizar las debilidades que se tiene para así reforzarlas.
2	Incapacidad o falta de idoneidad en la evaluación de los R.R.H.H.	EVITAR		
3	Falta de evaluación y seguimiento de los trámites y procedimientos	EVITAR	Actualización del Manual de Capacitación.	
4	Mantenimiento de Personal no idóneo al cargo .	EVITAR	Actualización del Manual de Capacitación, dónde especifique las directrices necesarias para evitar esta situación.	
5	Evaluaciones de desempeño inadecuadas.	EVITAR		

5.2.5.11. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

La información se divulgará a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos para el logro de los objetivos propuestos. La información sobre los procedimientos y logística para la identificación, prevención y tratamiento de los riesgos, debe fluir desde la Dirección General en forma de cascada hasta el personal operativo y técnico. De tal forma que estos sean capaces de comunicar oportunamente cualquier falta de control interno a sus niveles superiores, clasificándola de acuerdo al tipo de falta, ya sea documental, tecnológica y de leyes.

GRÁFICO No. 8 FLUIDEZ DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



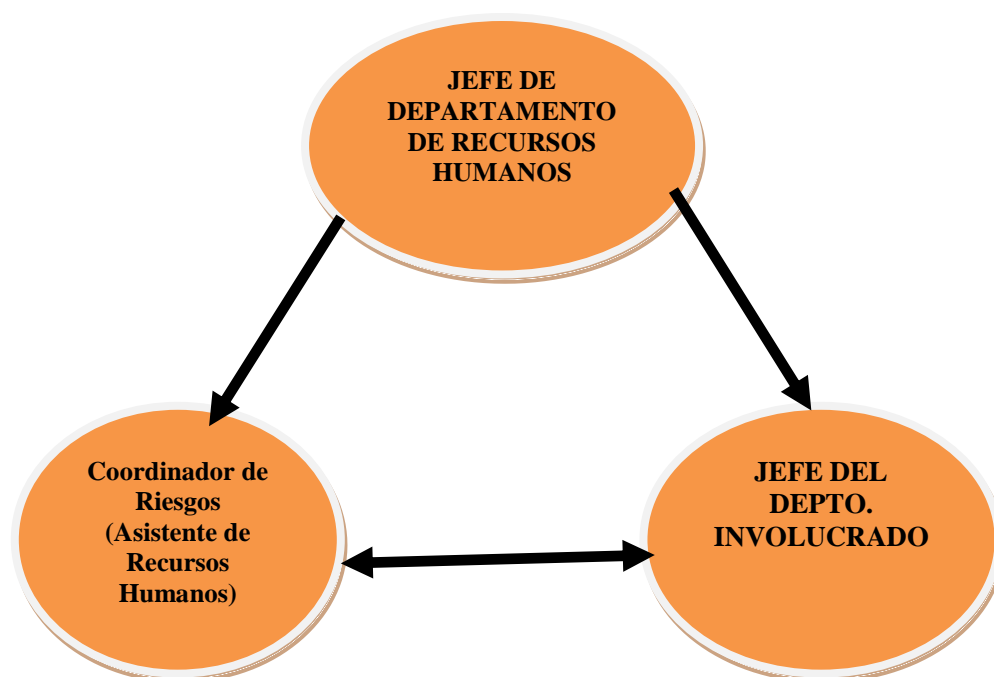
5.2.5.12. SUPERVISIÓN.

La supervisión estará a cargo del Comité Ejecutivo de Riesgos (CER), quién velará que se cumpla lo planificado.

a) Comité Ejecutivo De Riesgos (CER) Sugerido.

Este comité estará integrado por:

- Jefe de Departamento de Recursos Humanos
- Coordinador de Riesgos (Asistente de Recursos Humanos)
- Jefe del Depto. Involucrado.



Dentro del Comité Ejecutivo de Riesgos (CER), el Jefe de Departamento de Recursos Humanos comunicará al Director General, máxima autoridad de la Organización No

gubernamental, el Coordinador de Riesgos, será designado por la Dirección General (sugerimos que sea el Asistente de Recursos Humanos) y será el enlace directo entre el comité riesgos y el Jefe del Departamento Involucrado.

b) Comité Operativo De Riesgos (COR) Sugerido.

El COMITÉ OPERATIVO DE RIESGOS (COR).Será el responsable de analizar los posibles riesgos del Departamento de Recursos Humanos, y presentárselos al Comité Ejecutivo de Riesgos (CER) a fin de darle el adecuado tratamiento. Este comité estará integrado en cada Departamento de la siguiente forma por:

- Jefatura del Departamento
- Jefe de Departamento (según corresponda)
- Máximo 3 Colaboradores

5.3. PROPUESTA DE LOS MANUALES.

A consecuencia de la inexistencia de los manuales de contratación e inducción y el rediseño de los manuales de reclutamiento y selección del personal, capacitación y evaluación de desempeño, los cuales son considerados una herramienta fundamental del sistema de control interno, se creó y rediseñó manuales que se resumen en el cuadro que sigue:

CUADRO N° 43
CONTENIDO DE LOS MANUALES

MANUALES	CONTENIDO
Reclutamiento y Selección del Personal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación ➤ Alcance ➤ Objetivos ➤ Políticas ➤ Reclutamiento ➤ Selección
Contratación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación ➤ Alcance ➤ Objetivo ➤ Normativa Legal
Inducción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación ➤ Propósito ➤ Políticas y Normas de la Inducción ➤ Partes del Programa ➤ Contenido de la Inducción
Para participar en Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación ➤ Objetivos ➤ Tipos de Capacitación ➤ Programación y desarrollo de la Capacitación ➤ Ejecución ➤ Evaluación ➤ Seguimiento ➤ Modelo de plan de capacitación
Evaluación de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre del procedimiento ➤ Propósito ➤ Responsables ➤ Periodicidad ➤ Distribución de copias ➤ Formatos y Guías

5.4. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES PROPUESTOS.

Los manuales son más importantes de lo que aparentan ser, pretenden apoyar a la Organización No Gubernamental en la tarea de mejorar al seleccionar, contratar, inducir, capacitar y evaluar a su personal, son instrumentos que responden con eficiencia, eficacia y responde a las exigencias de la Organización y al trabajo que realizan, los cuales pretenden cumplir en forma ordenada y sistemática los siguientes objetivos:

- Formalizar por escrito, los procesos y procedimientos que deberán ser realizados por los empleados basados en datos de registro y documentos diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo sobre el personal.
- Eficiencia en los procesos y asignación de funciones en el Depto. de R.R.H.H.
- Mostrar secuencia lógica de los pasos que compone cada uno de los procedimientos.
- Describir gráficamente los flujos de las actividades.
- Servir como medio de integración y orientación con el personal nuevo facilitando su incorporación y generar información útil y necesaria estableciendo objetivos que participen en el cumplimiento adecuado y a la vez realizar el levantamiento de procedimiento actuales para la elaboración de los manuales que son los puntos de partidas y los principales soportes para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia.

Los manuales se constituyen como documentos prácticos reconocidos en la Organización y por tanto se convierten en fuente disponible para la formulación de consultas y respaldo del empleado. (VER ANEXOS IX-XIII)

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES.

Contar con un buen sistema de control interno en el Departamento de Recursos Humanos es lo más importante para cualquier organización, ya que con este control interno se debe reclutar, seleccionar, contratar, inducir, capacitar y evaluar al personal, así lograr un equipo de personas idóneas para desempeñar las tareas requeridas de cada organización no gubernamental; y a su vez, que esté identificado y dispuesto a cumplir con la misión, visión, valores y objetivos de la Organización.

Por los resultados de esta investigación, se deduce que para tener un óptimo sistema de control interno en el Departamento de Recursos Humanos, la Organización no gubernamental debe implementar lo propuesto a través del Informe con enfoque COSO-ERM y manuales escritos.

Con la elaboración de un Informe con enfoque COSO-ERM y la creación de estos Manuales sirvieron para la implementación de un Sistema de Control Interno, se lograron los siguientes resultados de acuerdo a los objetivos específicos de la presente investigación:

- Se identificó los objetivos de Control Interno, en la Organización de estudio establecida como caso práctico.

- Se identificó y se describió los riesgos de Control Interno y las características que integran en el Informe COSO-ERM.

- Se diseñó una Propuesta de un Proceso práctico para la implementación del Control Interno en las ONG's, en base al informe COSO-ERM.

- Se estableció una estructura del proceso del Control Interno requerido por las organizaciones de estudio.

- Se determinó la participación del personal, en los manuales diseñados para el sistema de Control Interno elaborado.

Con base en los párrafos que anteceden, se concluye que, este informe en base al COSO-ERM y éstos Manuales brindarán información adecuada para tomar la mejor decisión de contratación y desempeño del personal; además permitirá el control de los procesos y conducirán los mismos de manera objetiva y eficiente; y a su vez, alcanzará una retroalimentación positiva por juicios favorables al empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc

Cabe mencionar también, que al finalizar este trabajo se puede apreciar que realmente es de suma importancia realizar la implantación de estos manuales como base para un buen sistema de control interno y también para obtener los Recursos Humanos idóneos y capacitados que requiere la Organización.

6.1. RECOMENDACIONES.

Como parte de las respuestas a las necesidades de la Organización no Gubernamental y en nuestro caso práctico ADRA-BOLIVIA, se recomienda implementar el informe en base al COSO-ERM y los manuales de: Reclutamiento y Selección de personal, Contratación, Inducción, Capacitación y Evaluación propuesto, para la implementación del Sistema de Control Interno, tomando en cuenta que el manejo de los Recursos Humanos es de gran importancia para impulsar el desempeño de la Organización y este sistema permitirá proveer de personal idóneo en cada puesto de la Organización pues, acorde con los modelos propuestos serán altamente capacitados y con expectativas desafiantes, tanto personales como profesionales.

Asimismo, se recomienda la aplicación de estos manuales porque los jefes inmediatos de cada puesto y la organización en su conjunto, se beneficiarán con el mismo pudiendo tener un personal identificado con la institución, desempeñarlo eficientemente y a su vez obtener un óptimo Sistema de control Interno.

No se debe obviar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta, entonces, puede decirse sin exageración que una organización es el retrato de los miembros con los que cuenta, ya que de estos dependerá la materialización de la visión y misión institucional que los caracteriza.

BIBLIOGRAFÍA.

1. ADRA Bolivia: Planificación Estratégica 2002 – 2006 (2002). La Paz, Bolivia.
2. ADRA Bolivia: Memoria Anual 2010. La Paz- Bolivia.
3. CHIAVENATO IDALBERTO. (2003) “Administración de Recursos Humanos”. 5ta. Edición. Mc Graw Hill: Santafé de Bogotá- Colombia.
4. COOPERS & LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS (1997). “Los Nuevos Conceptos el Control Interno”-Informe COSO, Ediciones Díaz de Santos S.A.: Madrid, España.
5. DEL POZO NAVARRO, FERNANDO. (1985) “La Dirección por Sistemas”. 5ta. Edición, Editorial “LIMUSA”: México DF, México.
6. GÓMEZ-MEJIA, LUIS R., BALKIN DAVID B. Y CANDY ROBERT L. (1995) Managing Human Resources. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
7. HERNÁNDEZ ROBERTO; FERNÁNDEZ CARLOS; BAPTISTA PILAR (2003). “Metodología de la Investigación”. 3ra. Edición, Editorial Mc Graw Hill: México D.F., México.
8. JOHANSEN BERTOGLIO, OSCAR. (1985) “Introducción a la Teoría General de Sistemas”. Ed. LIMUSA: México DF, México.
9. ORELLANA FUNES, JUAN. (2006) “Contabilidad Intermedia”. Ed. “Sabiduría”: Cochabamba, Bolivia.

10. WHITTINGTON, O.RAY, PANY KART (2005). “Principios de Auditoria”.14^a. Edición. Mc Graw Hill: México DF, México.

Sitios Web

11. Empresa Colombiana Pesquera de Tolú (Pestolú). Manual de Selección de Personal. Recuperado el 05 de noviembre de 2010.
http://www.pestolusa.com/pestolu/documentos/manual_seleccion_personal.pdf
12. Gobierno Constitucional del Estado de Chiapas. Instituto de la Mujer. Manual de Inducción. Recuperado el 08 de agosto de 2010.
<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/CHIAPAS/Manuales/CHIAMAN16.pdf>
13. Difementes Eu. Manual Inducción. (2004). Recuperado el 07 de noviembre de 2010.
<http://www.difementes.com/formatos/minduccion.pdf>
14. Wikilearning.El proceso de Contratación del Personal. Recuperado el 02 de febrero de 2010.
http://www.wikilearning.com/monografia/el_proceso_de_contratacion_de_personal-reclutamiento_e_induccion_de_recursos_humanos/16171-1
15. Recuperado el 20 de noviembre de 2011.
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursos_humanos/
16. Recuperado el 20 de noviembre de 2011.
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesemp_enopersonal/

17. Recuperado el 30 de enero de 2012.

<http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1-PresentacinRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMyelRoldeIAuditorInterno.pdf>

18. Recuperado el 30 de enero de 2012.

<http://www.monografias.com/trabajos73/gestion-riesgos/gestion-riesgos5.shtml>

19. Recuperado el 30 de enero de 2012.

[http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/Todos/03C8949A3EA3E654C12571AC00827A40/\\$FILE/COSO+ERM.pdf](http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/Todos/03C8949A3EA3E654C12571AC00827A40/$FILE/COSO+ERM.pdf)

ANEXO I

CUESTIONARIO - PERSONAL ONG'S

Encuesta dirigida al personal o recursos humanos, de las Organizaciones No Gubernamentales. La información obtenida será tratada con suma confidencialidad, la cual será utilizada exclusivamente para fines académicos.

Objetivo de la encuesta: Recopilar información para elaborar un Sistema de Control Interno con enfoque COSO-ERM para el Departamento de Recursos Humanos.

Indicaciones: Marque con una x las respuestas que considere conveniente.

1. ¿Usted conoce acerca del Control Interno?

Si (6)

No (8)

2. ¿Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva, que enfoque de control interno conoce?

a) Tradicional 5

a) COSO-ERM 1

b) Otro, Especifique_____0_____

3. ¿Cuenta la empresa con procedimientos para controlar el Departamento de Recursos Humanos?

Si (8)

No (6)

4. ¿Con qué frecuencia se actualizan los procedimientos de control aplicados en el Departamento de Recursos Humanos?

a) Semestralmente

b) Anualmente (6)

c) Ninguna de las anteriores (8)

5. ¿Considera que los procedimientos de control en el el Departamento de Recursos Humanos son los requeridos a las necesidades actuales de la Organización?

Si (7)

No (7)

6. ¿En quién considera usted que recae la responsabilidad de elaborar un control interno?

a) La Dirección General (14)

b) La Administración

c) La Unidad Financiera

d) Otro, Especifique _____

7. ¿Cuáles considera que son los factores que inciden en la falta de control en el Departamento de Recursos Humanos?

ANEXO II

GUÍA DE ENTREVISTA – AUTORIDAD MÁXIMA

INTRODUCCIÓN	
	➤ Entrevista dirigida al Director Administrativo Financiero, la cual será utilizada exclusivamente para fines académicos.
OBJETIVO	
	➤ Objetivo de la entrevista: Recopilar información para elaborar un Sistema de Control Interno con enfoque COSO-ERM para el Departamento de Recursos Humanos.
1.	¿Cómo está constituido el Departamento de Recursos Humanos? R. El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un Jefe de Personal, que también desempeña tareas de Director Administrativo Financiero, y un Asistente de Recursos Humanos.
2.	¿Usted conoce acerca del Control Interno? R. Sí, el informe COSO.
3.	¿Cuenta la Organización cuenta con procedimientos para controlar el Departamento de Recursos Humanos? R. Cuenta con algunos manuales como ser: El manual de Selección de Personal, Capacitación, y Evaluación de Desempeño.
4.	¿Con qué frecuencia se actualizan los procedimientos de control aplicados en el Departamento de Recursos Humanos? R. Estos manuales no se actualizaron desde que se crearon, es decir desde el año 2006-2007.
5.	¿Considera que los procedimientos de control en el el Departamento de Recursos Humanos son los requeridos a las necesidades actuales de la Organización? R. Sí, pero faltan los Manuales de Inducción y Contratación que nos interesaría que pueda existir un documento escrito para lograr un mejor control.
6.	¿Usted está interesado, para que se pueda realizar un Sistema de control Interno para el Departamento? R. Sí, nos interesaría mucho tener ese Sistema, saber cuáles son sus componentes y también tener por escrito los manuales de contratación e Inducción, para tener un mejor manejo de personal, y también poder actualizar los manuales que ya contamos.

ANEXO III
ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL Y ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS

FACTOR	INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	SISTEMA ORGANIZATIVO	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y NIVELES DE AUDITORÍA	FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN	COMPETENCIA DEL PERSONAL	POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	AUDITORÍA INTERNA	ATMÓSFERA DE CONFIANZA
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	Disuadir, vigilar conductas contrarias a la ética de los empleados basados en valores y principios compartidos.	Lograr una administración estratégica que guíe las actividades del departamento de Recursos Humanos basada en políticas y planes aprobados que integren objetivos claros y cuantificables a efectos de su evaluación periódica.	Lograr que la estructura organizacional del Departamento de Recursos Humanos, sea consistente con la planificación y que el desarrollo de sus actividades sean realizadas sobre la base de procedimientos suficientes, integrales, difundidos, ajustados, aprobados para ejecutar y controlar las actividades a realizar.	Establecer en la programación anual las responsabilidades de cada empleado, además de las funciones, específicas y los resultados individuales esperados, con identificación clara y precisa de los objetivos, metas y normas a cumplir en el periodo.	Procurar un estilo que propicie la participación y exigencia periódica sobre el cumplimiento de objetivos a través del establecimiento de controles del Departamento de Recursos Humanos que sustenten el desarrollo de una gestión responsable y eficaz.	Establecer las características y competencia que requieren los puestos de la Organización, fortalecer la capacidad de los empleados con entrenamiento y capacitación específica para mantener y perfeccionar el desempeño adecuado de sus funciones.	Establecer y aplicar políticas de personal considerando los derechos, las obligaciones, las prohibiciones y las incompatibilidades determinadas en las normas vigentes para fortalecer el compromiso mutuo entre la Organización y los empleados que la integran.	Proporcionar al departamento de Auditoría Interna los medios necesarios para desarrollar una cobertura apropiada de las actividades del Departamento.	Establecer una comunicación efectiva dentro de la Organización sin excesivas barreras organizacionales para favorecer la confianza mutua, el sentido de integración y el desarrollo de las operaciones.
CRITERIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Medio ➤ Difusión ➤ Supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrumentos ➤ Difusión ➤ Seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrumentos ➤ Difusión 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrumentos ➤ Difusión. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejercicio ➤ Supervisión 	Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrumentos ➤ Difusión ➤ Consistencia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrumentos ➤ Alcance ➤ Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integración ➤ Alcance

CONTROL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guiar el comportamiento. 2. Asegurar el conocimiento y comprensión del Reglamento Interno. 3. Vigilar el Comportamiento. 4. Corregir el Comportamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guiar la implementación de los manuales. 2. Asegurar el conocimiento y comprensión de los manuales. 3. Evaluar el avance y los resultados de la gestión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer o ajustar la estructura del Departamento. 2. Establecer o ajustar los procesos a implementar. 3. Asegurar el conocimiento de los Instrumentos a utilizar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guiar las funciones específicas y establecer responsabilidades para la gestión. 2. Asegurar el conocimiento de funciones y responsabilidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar y exigir periódicamente el cumplimiento de responsabilidades 2. Supervisar la información sobre riesgos significativos y la aplicación de las acciones correctivas decididas. 3. Proporcionar ejemplos de comportamientos éticos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar perfiles de puestos para el reclutamiento 2. Determinar y evaluar las características del desempeño. 3. Desarrollar la Capacitación y el entrenamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guiar la administración de personal. 2. Asegurar el conocimiento de las políticas de administración de Personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar el alcance de las actividades desarrolladas por la Auditoría Interna. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar y generar condiciones de trabajo participativo y cooperativo. 2. Generar confianza mutua mediante una comunicación efectiva.
MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reglamento de Personal. 2. Listas de entrega y Recepción. 3. Talleres de Capacitación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal. 2. Manual de Inducción. 3. Manual de Contratación. 4. Manual de Capacitación. 5. Evaluación de Desempeño. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manuales de RRHH 2. Reglamento Interno. 3. Listas de Distribución 4. Talleres de Capacitación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Listas de Recepción y Entrega. 2. Proceso de Inducción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones Específicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de postulantes. 2. Evaluación de Desempeño. 3. Programa y ejecución de la Capacitación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas de Administración de Personal. 2. Listas de entrega y recepción. 3. Inducción a los Nuevos Funcionarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manuales de Recursos Humanos. 2. Disponibilidad de Recursos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instancias de Coordinación interna. 2. Política de puertas abiertas.

ANEXO IV

ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA DE RIESGOS

SUB COMPONENTE	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	EVALUACIÓN DE RIESGOS	RESPUESTA DE LOS RIESGOS
<u>OBJETIVO FUNCIONAL</u>	La identificación de riesgos involucra la caracterización de eventos potenciales de fuentes internas o externas que afectan el logro de los objetivos. Incluye la distinción entre eventos que representan riesgos, oportunidades y las dos. Las oportunidades se reenvían hacia la estrategia de la dirección o a los procesos para objetivos.	Establecer las herramientas y técnicas necesarias que permitan la evaluación oportuna de los riesgos internos y externos determinando el nivel de los mismos, a efectos de una gestión efectiva procurando evitar perjuicios en el logro de objetivos.	Establecer las respuestas posibles para los riesgos evaluados considerando el costo beneficio y permitiendo seleccionar una respuesta que enmarque a la probabilidad y el impacto de los eventos dentro de la tolerancia de riesgo.
<u>CRITERIO</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrumento ➤ Categorización de Riesgos. ➤ Relacionar Riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrumentos ➤ Correlación de Riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrumentos ➤ Mapa de riesgos
<u>CONTROL</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar Riesgos 2. Categorizar Riesgos 3. Relacionar Riesgos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los criterios de valoración de riesgos 2. Calificar importancia relativa y frecuencia de ocurrencia de los riesgos para determinar el nivel de riesgos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar respuestas 2. Planificar Tratamiento
<u>MEDIO</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodología para la identificación de riesgos. 2. Mapa de Riesgos. 3. Clasificación de Riesgos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escalas de valores para consecuencias y probabilidades. 2. Metodología para determinar el nivel de riesgos. 3. Mapa de Riesgos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapa de riesgos.

ANEXO V

ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

SUB COMPONENTE	CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA	EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES	CUMPLIMIENTO DE LEYES Y NORMAS
OBJETIVO FUNCIONAL	Establecer políticas y procedimientos para asegurar con garantía razonable el cumplimiento de directrices, y la vinculación de la respuesta al riesgo a efectos de que la información sea transparente y equitativa.	Establecer, políticas, procesos, operaciones y procedimientos para asegurar con garantía razonable la eficacia y eficiencia de las operaciones y la vinculación de la respuesta de riesgo.	Establecer políticas y procedimientos para asegurar con garantía razonable el cumplimiento de leyes, regulaciones y normas vigentes y la vinculación de la respuesta de riesgo.
CRITERIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrumentos ➤ Controles específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrumentos ➤ Controles específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrumentos ➤ Controles específicos
CONTROL	1. Segregar funciones incompatibles.	1. Segregar funciones incompatibles 2. Asegurar el procesamiento íntegro, exacto y oportuno de la información relacionada a los procesos 3. Verificar el avance y los resultados de los procesos mediante revisiones gerenciales	1. Asegurar el cumplimiento del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal. 2. Asegurar el cumplimiento del Manual de Inducción. 3. Asegurar el cumplimiento del Manual de Contratación. 4. Asegurar el cumplimiento del Manual de Capacitación. 5. Asegurar el cumplimiento de la Evaluación de Desempeño.
MEDIO	1. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal. 2. Manual de Inducción. 3. Manual de Contratación. 4. Manual de Capacitación. 5. Evaluación de Desempeño.	1. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal. 2. Manual de Inducción. 3. Manual de Contratación. 4. Manual de Capacitación. 5. Evaluación de Desempeño.	1. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal. 2. Manual de Inducción. 3. Manual de Contratación. 4. Manual de Capacitación. 5. Evaluación de Desempeño.

ANEXO VI

ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

SUB COMPONENTE	SISTEMA DE INFORMACIÓN	SISTEMA DE COMUNICACIÓN
OBJETIVO FUNCIONAL	Implantar un sistema de Información que facilite la aplicación de controles y permita a todo el personal conocer estos manuales y la función de ellos, y también el grado de participación, si es que hubiere. Para lograr resultados esperados y el seguimiento correspondiente.	Implantar un sistema de comunicación que sirva de nexo con el resto de los componentes del proceso de control interno, constituyéndose en el medio de información capturada y generada interna y externamente para favorecer la interrelación de los empleados entre los distintos niveles jerárquicos de la Organización.
CRITERIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidades Primarias ➤ Seguimiento y Supervisión Interna ➤ Supervisión Externa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Canales abiertos ➤ Canales Secundarios ➤ Canales Bidireccionales
CONTROL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar Información necesaria para el desarrollo de funciones, el cumplimiento de responsabilidades y la ejecución de tareas. 2. Generar Información necesaria para el seguimiento de las operaciones y supervisión de resultados. 3. Generar información necesaria para la supervisión de los cambios en el entorno. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribuir los manuales en el entorno interno. 2. Distribuir los manuales en el entorno externo.
MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal. 2. Manual de Inducción. 3. Manual de Contratación. 4. Manual de Capacitación. 5. Evaluación de Desempeño. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal. 2. Manual de Inducción. 3. Manual de Contratación. 4. Manual de Capacitación. 5. Evaluación de Desempeño.

ANEXO VII

ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: SUPERVISIÓN

SUB COMPONENTE	SUPERVISIÓN CONTINUA	SUPERVISIÓN PUNTUAL
OBJETIVO FUNCIONAL	Implantar un sistema adecuado de supervisión continua sobre los procesos para determinar si el control interno se aplica apropiadamente.	Implantar un sistema adecuado de supervisión puntual para determinar el nivel de eficacia que del proceso de control interno.
CRITERIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrumentos ➤ Frecuencia ➤ Alcance ➤ Comunicación de deficiencias 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrumentos ➤ Frecuencia ➤ Alcance ➤ Comunicación de deficiencias
CONTROL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir instancias y características de la supervisión continua 2. Comunicar las deficiencias detectadas durante la supervisión continua. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar evaluaciones puntuales del procesos de Control Interno 2. Comunicar las deficiencias detectadas durante la supervisión puntual
MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal. 2. Manual de Inducción. 3. Manual de Contratación. 4. Manual de Capacitación. 5. Evaluación de Desempeño. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditorías del Proceso de Control Interno 2. Informes de Auditoría Interna o Externa 3. Informes de las autoevaluaciones del Control Interno

ANEXO VIII

EJECUCIÓN DE LOS MANUALES PROPUESTOS.

Con el fin de llevar a cabo un control interno efectivo sobre el desarrollo de las actividades significativas, es necesario que los procesos estén estructurados para el desarrollo de las mismas. Para llevar a cabo la ejecución del presente proyecto se utilizaron los siguientes pasos:

COMPETENCIA DEL PERSONAL.

La competencia debe reflejar el conocimiento, las habilidades necesarias para realizar las tareas que definen los trabajos individuales, para que se cumplan esas tareas generalmente se requiere una decisión del jefe inmediato superior, quien considerará los objetivos de la Organización No Gubernamental, las estrategias y planes para la consecución de los objetivos.

OBJETIVOS. Establecer las características de experiencia y competencia que requieren los puestos de la entidad, fortalecer la capacidad de los empleados de la Organización con entrenamiento y capacitación específica para mantener y perfeccionar el desempeño adecuado de sus funciones.

CRITERIOS.

INSTRUMENTOS:

- La Organización evalúa la consistencia entre el perfil de cada puesto con la capacidad de los postulantes en función del requerimiento de cada proyecto.
- La Organización tiene que elaborar un programa de evaluación del desempeño considerando objetivos, alcance, factores y parámetros de evaluación; como también instrumentos, formatos a emplear y plazos.
- La Organización ha programado la capacitación considerando la detección de necesidades y establecerá; objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades, métodos de capacitación, técnicas e instrumentos, destinatarios, duración, instructores, criterios de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución.

ACCIONES

DISEÑO DE UN PROCESO PRÁCTICO SUGERIDO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL CONTROL.

CONTROL	MEDIOS
Determinar perfiles de puestos para el reclutamiento	➤ Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.

- Para determinar los perfiles de puestos vacantes se debe tomar en cuenta el proyecto del cual se hace el requerimiento.
- Para la selección del personal el Comité de Selección evaluará a los postulantes que mejor respondan a las exigencias de los puestos establecidos en cada Proyecto.
- El requerimiento debe ser elaborada por el Jefe del departamento que requiere personal, junto con el Asistente de Recursos Humanos quien lo orienta en los lineamientos del manual, y la evaluación de los postulantes se realizará mediante técnicas necesarias que determine el Manual de Selección de Personal.
- Es necesario que exista en el Presupuesto del Proyecto suficiente dinero para la remuneración del cargo vacante y que se determine cuantos puestos existen y las características de los recursos humanos que apoyen al logro de objetivos establecidos. Asimismo, se necesita que el Departamento

de Recursos Humanos determine los lineamientos para establecer con precisión y claridad los perfiles de cada cargo.

- Para la elaboración del perfil del cargo vacante, se deben realizar, al menos, las siguientes tareas:
 - Identificar la denominación, dependencia y categoría de cada cargo.
 - Identificar el Departamento en la que se desempeñará el cargo.
 - Establecer el objetivo de cada cargo.
 - Especificar los requisitos personales y profesionales necesarios para cada cargo.

Para la evaluación de los postulantes se debe realizar, al menos, las siguientes tareas:

- Evaluar los antecedentes y la formación académica.
- Evaluar la capacidad técnica.
- Evaluar las cualidades personales.

CONTROL	MEDIOS
Determinar y evaluar las características del desempeño.	➤ Evaluación del desempeño.

- Para determinar y evaluar las características del desempeño, se elaborarán los formatos que faciliten dicha evaluación y se ejecutará este proceso en las fechas determinadas.
- El Departamento de Recursos Humanos debe elaborar los formatos necesarios para evaluar el desempeño.
- Es necesario que cada proyecto y departamento determine los objetivos y resultados a lograr por cada uno de los empleados. Por otra parte, para la ejecución de la evaluación del desempeño es necesario que se definan y se comuniquen al interior de la Organización las fechas en que se realizará dicha evaluación.
- Para la evaluación del desempeño se deben realizar, al menos, las siguientes tareas:
 - Definir objetivos y alcance de la evaluación.
 - Establecer los factores de evaluación considerando la categoría del empleado a evaluar y el contenido de sus funciones. Estos factores deberán evaluar el cumplimiento de resultados y la capacidad del avance de sus funciones.
 - Establecer los parámetros o grados de evaluación.
 - Evaluar sobre la base de los hechos objetivos y puntuales incluidos en sus funciones.
 - Cumplir las fechas de ejecución.
 - Ejecutar la evaluación a través del jefe inmediato superior del evaluado.
 - Dar a conocer los resultados de la evaluación al empleado evaluado y solicitar su firma como constancia de haber tomado conocimiento.

CONTROL	MEDIOS
Desarrollar la Capacitación y el entrenamiento	➤ Manual de Capacitación.

- Para desarrollar la capacitación y el entrenamiento se elaborará y ejecutará un programa de capacitación que procure mejorar la contribución de los empleados al cumplimiento de los objetivos de la Organización; como también, que favorezca al desarrollo personal y a sus posibilidades de promoción.
- El Departamento de Recursos Humanos debe elaborar el programa de capacitación para cada gestión y gestionar su ejecución.

- Es necesario que los jefes inmediatos superiores detecten las necesidades de capacitación de sus subordinados bajo los lineamientos establecidos por el Departamento de Recursos Humanos.
- El programa de capacitación que tendrá carácter obligatorio y la capacitación que se desarrollará con participación voluntaria.
- El Departamento de Recursos Humanos conozca la oferta de capacitación y las posibilidades presupuestarias para contratar capacitadores o promocionar la asistencia de empleados a cursos externos que requieren inversión.
- Identificar los problemas organizacionales y del cargo que dificultan la consecución de los objetivos establecidos en sus funciones de cada empleado a partir de la evaluación del desempeño.
- Establecer objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades métodos de capacitación, técnicas e instrumentos, destinatarios, duración, instructores, criterios de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución.
- Identificar las posibilidades de ejecutar la capacitación con instructores internos o externos de la Organización.
- Comunicar la oferta de capacitación a todas los departamentos para considerar los interesados en los eventos disponibles.
- Coordinar con los departamentos las fechas y obtener el compromiso de los mismos para permitir la asistencia de los empleados a los cursos programados.
- Evaluar cada acción de capacitación a su finalización para determinar el grado de satisfacción de los participantes.
- Evaluar posteriormente los resultados de la capacitación para determinar el nivel de aplicación efectiva de los conocimientos y habilidades adquiridas. Esta evaluación está a cargo del jefe inmediato superior del personal capacitado.

CONTROL	MEDIOS
Guiar y asegurar el conocimiento de las políticas al empleado	➤ Manual de Inducción y Contratación.

- Para guiar al empleado, la Organización debe tener políticas apropiadas para el manejo del personal. Dichas políticas no son estáticas, con el tiempo podrían resultar inapropiadas o desactualizadas. En este sentido, las políticas del manejo del personal deben ser consensuadas, actualizadas y difundidas para su aplicación por todos los empleados de la Organización.
- Las políticas del manejo del personal de aplicación general serán propuestas por la Dirección Superior y las específicas por el Departamento de Recursos Humanos, mismas que deben ser consensuadas previa a su aprobación y aplicación.
- Es necesario el conocimiento del Reglamento Interno, como también de las principales características de las actividades principales de la Organización, como la Misión, Visión, etc.
- Fundamentar las políticas del manejo del personal, basados en la Legislación Laboral de Bolivia.
- Redactar políticas consistentes con los derechos, obligaciones e incompatibilidades contenidas en la Legislación Laboral de Bolivia.
- Resaltar el valor de los recursos humanos para la entidad.
- Establecer políticas para guiar las actividades relacionadas con los subsistemas que conforman la norma básica del manejo del personal.
- Emitir por escrito y aprobar las políticas relacionadas con el manejo del personal.
- Consensuar las políticas para su aplicación efectiva.
- Para asegurar el conocimiento de las políticas el Departamento de Recursos Humanos emitirá listas para registrar la entrega y recepción del Reglamento Interno, debe formar parte del proceso de inducción a los nuevos empleados.
- Delegar el proceso de Inducción al jefe inmediato superior, para que le haga conocer y le explique las funciones que realizará.

IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

La implementación del Control Interno atravesará por diversas etapas que deben cumplirse en la secuencia que se menciona a continuación:

- Comprender la urgencia y la necesidad de implementar el control interno.
- Formar un grupo que pueda orientar al personal e influir en su comportamiento.
- Desarrollar una visión realista sobre el control interno que se debe implementar.
- Disminuir la resistencia al cambio.
- Comunicar, difundir y determinar los agentes participantes.
- Generar capacidad y confianza en los empleados para agilizar la implementación.
- Reconocer y difundir las metas alcanzadas durante el desarrollo de la implementación.
- Arraigar el control interno implantado en la cultura organizacional.

La Organización debe tomar conciencia de que el éxito de la implementación del control interno en el Departamento de Recursos Humanos no es una tarea fácil. Es necesario que se tomen las acciones necesarias para ir reduciendo o eliminando los motivos que pueden hacer fracasar la implantación del control interno.

Dichos motivos principalmente se refieren a las siguientes situaciones: la existencia de burocracias paralizantes que presentan procesos de toma de decisiones excesivamente centralizados y tediosos impidiendo una implantación ágil del control interno en el departamento de Recursos Humanos, la falta de trabajo en equipo para la implantación del control interno que no es tarea de una sola persona, o la premura en la que se necesita a la persona para ocupar el cargo vacante y hace que se omita todos los medios del proceso de selección.

Todos estos motivos o dificultades deben ser reducidos o eliminados en las primeras cuatro etapas del proceso de implantación, siendo así que las cuatro primeras etapas son necesarias para preparar el campo que permita instaurar el proceso y la implementación de los manuales. Las siguientes tres etapas tienen importancia porque producirán nuevos comportamientos modificados generando una cultura organizacional favorable. Si obviamos alguna de estas etapas es posible que se deba enfrentar un muro de resistencia que va a ser muy difícil de cruzar.

Se debe considerar particularmente la importancia que reviste en este proceso la combinación de culturas que se resisten al cambio con administradores que no han aprendido cómo sacarle provecho a estos manuales, para generar el cambio. Dicha combinación resulta letal para cualquier proceso de implantación. Para revertir esta situación es que se debe reconocer el valor del liderazgo del Departamento de Recursos Humanos que define el escenario pretendido, alinea a los funcionarios con esa visión, y los inspira para hacerla realidad a pesar de los obstáculos.

En muchas entidades que carecen de liderazgo se atañe erróneamente el problema del fracaso en la implantación del control interno a la falta de una administración adecuada del cambio cultural.

En este sentido, se considera que la administración del Departamento de Recursos Humanos incluye básicamente planear, organizar, ejecutar y controlar; por otra parte, el liderazgo consiste en: establecer una dirección y alinear, motivar e inspirar a la gente. Es decir, la administración del Departamento de Recursos Humanos pone orden a la ejecución y produce resultados de acuerdo con lo previsto, pero el liderazgo es el que genera los cambios necesarios en dicho departamento y puede lograr que éstos se arraiguen en la cultura de la Organización.

➤ COMPRENDER LA URGENCIA Y LA NECESIDAD DE IMPLANTAR EL CONTROL INTERNO

El proceso de implantación hay que encararlo seriamente como un asunto urgente e importante, es decir, que se le deba asignar la prioridad correspondiente por la necesidad de contar con un control interno

eficaz y de cumplir con la normatividad vigente. Infundir un sentido de urgencia resulta crucial para lograr la cooperación necesaria de todo el personal.

La urgencia es el antónimo de la complacencia en la que descansan varias administraciones, es decir, que la Organización tiene que ver la necesidad de que se necesita implantar estos manuales, en especial los nuevos, para que se pueda llevar un mejor control y se adquiriera compromiso con la Organización de parte del personal.

➤ **FORMAR UN GRUPO QUE PUEDA ORIENTAR AL PERSONAL E INFLUIR EN SU COMPROMISO.**

Como la implantación del control interno en el Departamento de Recursos Humanos, implica un cambio esencial que parece tan difícil de lograr, se necesitará de una fuerza poderosa para sustentar el proceso, se tendrá que constituir un grupo impulsor, este tiene que ser liderado por el Jefe de Recursos Humanos, y tiene que llegar a los objetivos planteados, y tiene que tener las características que se detallan a continuación:

- Debe tener total autoridad en lo que hace y dice, para evitar que los que queden fuera no puedan obstaculizar fácilmente el avance del proceso.
- Tiene que tener experiencia, debe ser capaz de aportar distintos puntos de vista considerando su experiencia laboral y habilidades profesionales de modo tal que se puedan adoptar decisiones inteligentes.
- Debe ser una persona con buena trayectoria que infunda respecto profesional y seriedad respecto a los otros funcionarios.
- Debe ser principalmente líder para poder impulsar adecuadamente el proceso de implantación del control interno del Departamento de Recursos Humanos.

➤ **DESARROLLAR UNA VISIÓN REALISTA SOBRE EL CONTROL INTERNO QUE SE DEBE IMPLANTAR.**

En el proceso de implantación del control interno se debe procurar fundamentalmente un cambio de comportamiento tendiente a desarrollar una cultura organizacional consolidada y plenamente compatible con los controles internos. Una buena visión sobre el control interno debe cumplir con estos tres propósitos importantes:

- Esclarece la dirección general del cambio cultural hacia la implantación y el cumplimiento de los controles interpretando la necesidad de un funcionamiento adecuado de los mismos. En otras palabras, explica el motivo de los que se pretende y para que se quiere lograr ese escenario en el futuro. Se debe considerar que es posible que los empleados puedan no comprender o estar confundidos con la implantación de los manuales, o se pregunten si es necesario llevar a cabo un cambio de esta naturaleza.
- Motiva a las personas a emprender acciones en la dirección apropiada, una buena visión sobre los controles internos reconoce que será necesario hacer sacrificios relacionados con nuevos controles o perfeccionamiento de los que actualmente se realizan, pero establece con claridad que estos sacrificios rendirán beneficios particulares y satisfacciones personales superiores a los disponibles ahora.
- Contribuye a coordinar las acciones de diferentes empleados de una manera rápida y eficiente. Si se tiene claridad en cuanto a la visión del control interno, dichos funcionarios podrán dilucidar por sí mismos lo que tienen que hacer sin confirmarlo constantemente con el jefe o con sus compañeros. Este tipo de visión vale más que una gran cantidad de directrices detalladas o reuniones interminables que resultan más costoso y lento.
- Disminuir la resistencia al cambio, todo cambio de estructura, sistemas y personas, o de concepciones traen aparejado una resistencia en el pensamiento de las personas que debe

eliminarse si se quiere que los funcionarios de la Organización acepten internamente la implementación de los manuales. El Departamento de Recursos Humanos tiene que ser el impulsor, que analizará las fuerzas que pueden afectar el cambio pretendido hacia la implantación y aplicación de los manuales. Si existiere fuerza de resistencia, puede ser por alguno de estos casos: Carecer de información específica del cambio, No percibir la necesidad del cambio, Consideración del grupo impulsor como un agente no vinculante, Falta de involucramiento de la alta gerencia o Consideración del cambio como una amenaza o peligro para el puesto de trabajo, lo importante de este punto es no desconocer estas situaciones y actuar en consecuencia para poder seguir adelante con el proceso de implementación de los manuales.

Principalmente, las dificultades de la resistencia al cambio pretendido se podrán vencer con una comunicación abundante y reiterada por el Departamento de Recursos Humanos, con capacitación interna y externa, con la generación de personas comprometidas con el cambio.

- Comunicar, difundir y determinar los agentes participantes, el lograr el entendimiento y el compromiso respecto de la visión del control interno no resultará una tarea sencilla sobre todo si los comunicadores no son líderes del Departamento de Recursos Humanos. El error más común es que los líderes para realizar la implementación no comunican lo suficiente. Es natural que los líderes entiendan que el convencimiento es generador de confianza y compromiso; en cambio, los administradores están acostumbrados a que los subordinados acaten las órdenes de los jefes. Por esta razón, es conveniente que la visión del control interno sea comunicada por los líderes del Departamento de Recursos Humanos, porque ellos son los que están en condiciones de disipar todas las dudas respecto a la implementación de dichos manuales. Así se logrará el compromiso que implica que los funcionarios de la entidad tengan la información suficiente para responder satisfactoriamente a diversos interrogantes y, de esa manera, aceptar la visión de la implementación de la propuesta.

Para comunicar y difundir la visión se deben considerar la sencillez, emplear alguna imagen o metáfora para explicarlo mejor, reuniones donde se proporcionará el material para el conocimiento de todos, si es necesaria una reunión extra para disipar dudas, hacer ejemplos, simulacros para el mejor entendimiento.

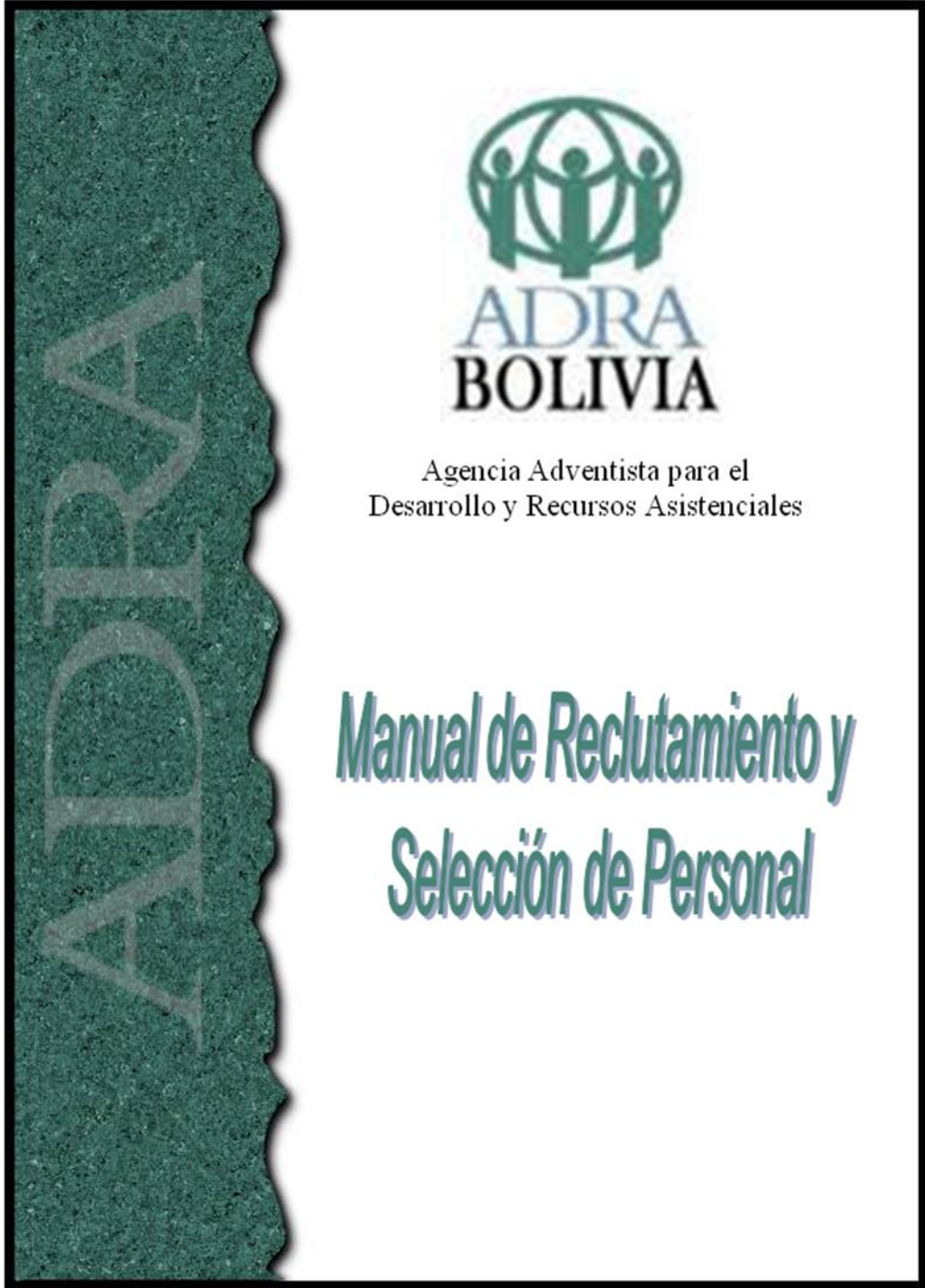
- Reconocer y difundir las metas alcanzadas durante el desarrollo de la implementación de los manuales, el hecho de darle gran importancia a los resultados obtenidos en el corto plazo puede generar cierta credibilidad para sustentar los esfuerzos de largo plazo. Por otra parte la generación de logros proporcionará una retroalimentación concreta en cuanto a la validez de la visión de la Organización. Se implementará un cronograma donde estará los objetivos, actividades, fechas y responsables.
- Y por último el éxito pretendido no será definitivo si la implementación de los manuales no queda arraigada en la cultura organizacional, de esta forma se considerará que la implantación de los manuales es perdurable independiente de los cambios del personal. Para arraigar los manuales implantados se deben considerar los siguientes procesos: comunicación y capacitación a los empleados sobre los manuales de manera que se entienda el rol de cada uno.

ANEXO IX



Agencia Adventista para el
Desarrollo y Recursos Asistenciales

*Manual de Reclutamiento y
Selección de Personal*



MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

PRESENTACIÓN	1
ALCANCE	1
OBJETIVOS	1
POLÍTICAS	1
DIRECTRICES	2
Del Cargo Vacante	2
De las Funciones y Perfil del Cargo Vacante	2
Del Comité de Evaluación	2
De la Duración del Procedimiento	2
De la Convocatoria	2
De la Calificación Mínima	3
De las Modalidades Reclutamiento y Selección	3
De la Pre-Selección	5
De la Selección	5
De la Verificación de Referencias	6
De los Resultados Finales	6
Del Archivo de Documentación	6
De la Aprobación de la Contratación/Promoción	6
De la Comunicación de Resultados a los postulantes	6

PRESENTACIÓN

El presente manual de reclutamiento y selección del personal, se desarrolla en base a la materia de administración y desarrollo del personal y la cual se fundamenta con el propósito de mejorar la forma de reclutar personal y quienes deberán actuar dentro de sus mejores capacidades para la Agencia en la que trabajan.

En este sentido, se pretenden crear las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada cargo requerido dentro de la Agencia, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

La Agencia pretende dar cumplimiento a sus objetivos a través de la selección de un cargo determinado y demostrar la eficiencia y eficacia que puede alcanzar a desarrollar la organización.

ALCANCE

Es de resaltar que el proceso de reclutamiento y selección es la base medular de toda organización para desarrollarse y lograr sus metas, pues es en donde se determinan quienes integraran la plantilla laboral y en que capacidades y condiciones lo harán.

En este sentido, se crearon las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que, cumplirá con un perfil afín a las aptitudes para cada cargo requerido dentro de la organización, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua en los procesos de la Agencia.

OBJETIVOS

Tiene como objetivo principal establecer:

- Los lineamientos y procedimientos a seguir para la selección e incorporación del personal.
- Información de los cargos y los requisitos para ellos.
- Las formas de reclutamiento.

Lo anterior se establece con el objetivo de integrar en sus filas a una persona que satisfaga los requerimientos de la Agencia.

POLÍTICAS

La Agencia mantendrá un sistema de reclutamiento y selección que le permita contar con personal competente y calificado, requerido para las diferentes funciones; respetando las leyes gubernamentales, los Reglamentos de la Agencia y las regulaciones de cada donante.

- Dentro de las modalidades de reclutamiento se priorizará la promoción y desarrollo del personal dentro de la Agencia y la Promotora, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias del cargo requerido.
- El reclutamiento de personal para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria interna o externa.
- El reclutamiento y selección de personal, se efectuará en un marco de estricta ética.
- El Departamento de recursos humanos es responsable de la conducción de este proceso.

- Por Conflicto de Intereses y Dependencia Directa para ciertos cargos se evitará la participación en este proceso de familiares de primer grado.

DIRECTRICES.

Del Cargo Vacante.

Se considera un cargo vacante en los siguientes casos:

- Presupuesto del cargo, el cargo se halla vacante cuando está asignado en la planilla presupuestaria aprobada y no está ocupado.
- Renuncia o despido intempestivo, el cargo está vacante al momento de presentarse la renuncia o el Memorando de despido.
- Renuncia con un mes de anticipación, el cargo está vacante al momento de presentarse la renuncia.
- Pre-aviso de retiro con tres meses de anticipación, en este caso el procedimiento de reclutamiento y selección se inicia 30 días antes de cumplirse el mismo.

De las Funciones y Perfil del Cargo Vacante.

Tanto el manual de funciones como el Perfil de Cargos deben ser revisados como mínimo cada año y aprobados por la instancia respectiva. El Jefe inmediato del cargo vacante velará porque dichas funciones y el perfil del cargo a cubrir estén actualizados; y presentará los cambios respectivos a las instancias correspondientes.

Del Comité de Evaluación.

Se conformará un Comité de Evaluación para llevar a cabo el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, garantizando así la transparencia del mismo.

Este Comité estará presidido por el Presidente que será el Jefe de Recursos Humanos (Nacional o Regional) e integrado por el Asistente de Recursos Humanos (Nacional o Regional), asesor legal y el Jefe inmediato del cargo vacante. No es obligatorio que el Presidente participe en todas las actividades del procedimiento, pero sí que coordine las mismas con el resto del Comité, tampoco es obligatorio que el asesor legal participe directamente de las actividades del procedimiento, pero que si de su punto de vista legal en todo el proceso de selección.

Cuando la Administración considere necesario se podrá incluir al Comité de Evaluación una persona más, la misma que, en lo posible, deberá estar relacionada con el cargo vacante.

De la Duración del Procedimiento.

La duración del procedimiento dependerá de la modalidad de reclutamiento de postulantes, que no podrá ser mayor a 30 días calendario.

De la Convocatoria

Considerando las diferentes modalidades de reclutamiento externo de personal, la Convocatoria puede variar en su presentación; sin embargo, los datos mínimos que debe contener son: nombre, lugar de trabajo, formación profesional, experiencia, referencias personales y profesionales, plazo de presentación, forma y lugar de recepción de las Hojas de Vida de los postulantes. Las Hojas de Vida deben estar debidamente respaldadas con fotocopias de los Certificados. Si las Hojas de Vida son enviadas por medio magnético sus respaldos lo pueden escanear y enviarlo adjunto o por lo contrario presentarlo el día de la entrevista, si es que calificará, para cotejar con la hoja de vida. La Agencia no devolverá las Hojas de Vida presentadas.

La Convocatoria se declarará desierta cuando no logre atraer al menos dos postulantes que cumplan con los requisitos exigidos. En el caso que se declare desierta, o si durante el proceso de selección no calificara ningún postulante, se emitirá una ampliación o segunda convocatoria. Se entiende por *ampliación de convocatoria* a la ampliación del plazo de tiempo para la presentación de postulantes; y *segunda convocatoria* a la realización de una nueva Convocatoria con modificaciones en los requisitos; es decir, en el Perfil del cargo vacante. En ambos casos se procederá cuando exista por lo menos dos postulantes, si no existiese se considerarán las demás modalidades de reclutamiento.

Si en las Regionales la Convocatoria se declara desierta, seguirán los pasos señalados en el párrafo anterior. Si aún así no existiesen por lo menos dos postulantes, podrán solicitar a la Oficina Nacional que se haga cargo del procedimiento en su sede.

Cada Convocatoria es única e independiente, sin embargo se puede consultar la base de datos, la cual cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores, consultando su disponibilidad para participar de dicha convocatoria actual.

De la Calificación mínima

La calificación mínima para la selección de personal la establecerá el Comité de Evaluación al iniciar este procedimiento, la cual no tendrá que ser inferior a 51 puntos sobre 100.

De las Modalidades de Reclutamiento y Selección

Las modalidades de reclutamiento y selección serán internas o externas, y son las que a continuación se detallan:

a) Invitación Interna Directa

Estará dirigida exclusivamente a los empleados de la Agencia con fines de Promoción. Esta es una facultad que tiene la Junta Directiva o Comisión Interna o la alta Dirección de la Agencia, por recomendación de los Jefes de Área, teniendo en cuenta los siguientes criterios: su última Evaluación de Desempeño, su potencial para el cargo y sus antecedentes de trabajo en la Agencia. En el caso de que la Administración considere que hay más de un postulante para el cargo, se procederá con la modalidad de Convocatoria Interna exclusiva.

b) Convocatoria Interna Exclusiva

Estará dirigida exclusivamente a los empleados de la Agencia con fines de Promoción.

Se garantizará que todo el personal que cumpla con el perfil del cargo vacante, tome conocimiento de la Convocatoria, a través de los diferentes medios de difusión existentes en la Agencia. (Correo electrónico, fax, avisario o la entrega personalmente para su publicación, etc.)

c) Convocatoria General Externa

Esta modalidad se aplica en general cuando se requiere cubrir un cargo vacante en la Agencia. Los postulantes a esta Convocatoria pueden ser personas ajenas a la Agencia; como trabajadores de la misma; estos últimos siempre y cuando no hayan participado antes en una Convocatoria Interna Exclusiva para el mismo cargo vacante durante los últimos doce meses.

Para esta modalidad se utilizarán los siguientes canales de reclutamiento:

➤ **Candidatos espontáneos (existentes en nuestra base de datos)**, los candidatos espontáneos son aquellos que se presentan en las oficinas de la institución para solicitar trabajo o envían por correo electrónico su Hoja de Vida. Todas las solicitudes se archivan y se crea una base de datos, hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurra el tiempo en que se las considera válidas (seis meses), luego se las desecha. No se devolverán las Hojas de Vida recibidas. Si estas Hojas de Vida cumplen con el perfil del cargo vacante, se hará una invitación a los candidatos para participar en la Convocatoria.

➤ **Anuncios en la prensa**, para los anuncios de prensa se publicará en el periódico de mayor circulación en el país; y tendrán que contener los puntos del perfil del cargo vacante, y estos pueden ser:

- ✓ Nombre del cargo vacante
 - ✓ Lugar de trabajo
 - ✓ Formación profesional
 - ✓ Experiencia profesional
 - ✓ Plazo de presentación
 - ✓ Forma y lugar de recepción de las Hojas de Vida documentadas de los postulantes.
- Mencionar que no se devolverán las Hojas de Vida.

➤ **Avisos en Agencias o asociaciones profesionales**, la Convocatoria también podrá publicarse en agencias o asociaciones profesionales, ya que las mismas establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que participan en forma activa en una agencia o asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.

➤ **Avisos en otras instituciones**, las universidades, las escuelas técnicas; otras instituciones académicas e instituciones de la promotora, son una buena fuente de candidatos jóvenes con pretensiones salariales moderadas. En lo posible, si se opta por esta modalidad, la Convocatoria se publicará como mínimo en tres instituciones.

➤ **Anuncios dentro de la Agencia**, a través de los diferentes medios de difusión existentes en la Agencia, se comunicará sobre la Convocatoria a todo el personal que cumpla con el perfil del cargo vacante.

d) Invitación Externa Directa

Esta modalidad se realizará cuando se requiera cubrir un cargo estratégico de la Agencia. Se entiende por cargos estratégicos los siguientes cargos: del alta Dirección y aquellos que por acuerdo con ADRA Internacional y/o la Promotora requieran consulta previa.

e) Invitación Externa Directa a Ex empleados de la Agencia

Estará dirigida exclusivamente al personal que trabajó anteriormente en ADRA Bolivia con contrato laboral ó contrato civil/servicios. Se invitará directamente a aquellas personas que trabajaron en cargos similares/afines al cargo de trabajo que se pretende cubrir; teniendo en cuenta los siguientes criterios: su última Evaluación de Desempeño ó su potencial para el cargo y sus antecedentes de trabajo en la Agencia.

f) Invitación Externa Directa Programas de Emergencia

Estará dirigida exclusivamente para Programas de Emergencia y Post Emergencia. Se invitará directamente a aquellas personas que trabajaron en Programas de Emergencia u otros Proyectos regulares (de desarrollo) afines, teniendo en cuenta los siguientes criterios: su última Evaluación de Desempeño ó su potencial para el cargo y sus antecedentes de trabajo en la Agencia.

g) Invitación Directa a Practicantes / Pasantés

Estará dirigida exclusivamente a las personas que realizaron pasantías o prácticas profesionales en ADRA Bolivia por un tiempo mínimo de 2 meses y que obtuvieren un puntaje mayor o igual a 60 puntos en el Examen Técnico elaborado por el área solicitante.

De la Pre - Selección

Realizada la convocatoria y recepcionados los documentos, el Comité de Evaluación procederá a la pre - selección de postulantes, a través de un checklist comparando el perfil del cargo a cubrir con el de cada postulante.

También se realizará la Evaluación Curricular, después de realizar el checklist, se iniciará esta evaluación colocando un valor cuantitativo a los puntos del perfil publicados en la convocatoria, el puntaje lo designará el Comité de Evaluación.

De la Selección

Bajo la dirección del Comité de Evaluación, todo postulante llenará a manuscrito y con letra legible la Hoja de Solicitud de Trabajo; y se someterá, en forma individual o colectiva, a pruebas de conocimientos generales y técnicos, tales como:

- Pruebas escritas, orales y/o prácticas
- Entrevistas
- Otros

Si para realizar la entrevista, el Jefe de Recursos Humanos (Nacional o Regional) no pudiera participar de la misma, el Comité invitará a otra persona que en lo posible deberá estar relacionada con el cargo vacante.

Antes de realizar la entrevista, el Comité solicitará al postulante los documentos originales de su Título Profesional y otros Certificados, para luego compararlos con las fotocopias presentadas con la Hoja de Vida.

Durante la entrevista se mencionará al postulante que, sólo en el caso de que haya sido seleccionado se le comunicará los resultados finales en un periodo de tiempo prudente.

De la Verificación de Referencias.

El Comité de Evaluación realizará la verificación de Referencias profesionales y de cualquier otra información que considere necesaria, para lo cual se usará el Formato de Verificación de Referencias. Si el candidato cumple con los requisitos, se le comunicará cuándo y dónde continuará con la fase de selección.

De los Resultados Finales

Los resultados del proceso de selección serán plasmados en un Cuadro de Resultados Finales, que como mínimo debe contener los siguientes aspectos:

- Cargo al que se postula
- Número total de postulantes
- Técnicas de evaluación (Pruebas) y sus puntajes de calificación
- Nómina de postulantes, en orden decreciente de acuerdo al puntaje final obtenido
- Recomendación para la contratación/promoción (indispensable)
- Nombres y firmas de los componentes del Comité de Evaluación
- Lugar y fecha de realización del proceso de selección

En caso de que dos o más personas obtengan el mismo puntaje final, el Comité de Evaluación se reserva el derecho de recomendar al postulante que mejor se adecue al Perfil del Cargo vacante.

El Jefe de Recursos Humanos (Nacional o Regional) presentará el Cuadro de Resultados Finales a la instancia de aprobación respectiva. Cuando dicho Cuadro requiera ser enviado a la Oficina Nacional, se lo hará con una carta dirigida al Jefe de Recursos Humanos Nacional, adjuntando además el Formato para Contratación de Personal Nuevo.

Del Archivo de Documentación

Toda la documentación que respalda el procedimiento realizado para los postulantes que ingresaron al Cuadro de Resultados finales, deberá ser archivada en el Departamento de Recursos Humanos hasta la presentación del Informe Final de las Auditorias correspondientes a la gestión en la que se llevó a cabo dicho procedimiento.

De la Aprobación de la Contratación/Promoción

La Jefatura de Recursos Humanos (Nacional o Regional) será la encargada de presentar la propuesta para Promoción de Personal con el Formato respectivo ó el Cuadro de Resultados Finales con el Formato para Contratación de Personal Nuevo a las instancias correspondientes de aprobación.

De la Comunicación de Resultados a los Postulantes

El Jefe o el Asistente de Recursos Humanos (Nacional o Regional), comunicarán la decisión de contratación/promoción al postulante elegido. La Agencia no está en la obligación de comunicar los resultados obtenidos a los postulantes que no fueron elegidos.

Si el postulante elegido ya no estuviera interesado en el cargo vacante, ó, si durante los tres primeros meses continuos de trabajo en la Agencia decide retirarse, ó, si por alguna circunstancia el cargo volviera a quedar vacante en el lapso de tres meses después de haber sido ocupado, la Junta Directiva o Comisión Interna respectiva estudiará la posibilidad de contratar a uno de los demás postulantes que tenga una calificación igual o mayor a la establecida por el Comité de Evaluación, dando prioridad al que tenga el puntaje más alto.

ANEXO 1



HOJA DE SOLICITUD DE TRABAJO

DATOS PERSONALES

APELLIDOS		NOMBRES			
FECHA DE NACIMIENTO		ESTADO CIVIL		N° DE C.I.	
DIRECCIÓN					

DATOS ACADÉMICOS

PROFESIÓN		MAESTRÍA		DOCTORADO	
		SI	NO	SI	NO
OTROS ESTUDIOS					

IDIOMAS

EXPERIENCIA LABORAL

FECHA	INSTITUCIÓN	CARGO

REFERENCIAS PERSONALES: Enumere nombres de tres referencias laborales.

NOMBRE	RELACIÓN LABORAL	TELEFONOS

DATOS LABORALES

CARGO AL CUAL POSTULA		PRETENSIÓN SALARIAL
LUGAR Y FECHA		

FIRMA DEL POSTULANTE	

ANEXO 2

CUADRO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PROFESIONALES

ADRA Bolivia

1. Datos Generales del Postulante:

Nombre: _____ Profesión: _____

Cargo al que postula: _____

2. Datos Generales de la Verificación de Referencias:

Referencia No.1:

a) Persona Contactada:

b) Organización a la que pertenece:

c) Cargo que ocupa en la organización:

d) Teléfono de Contacto: _____

e) Fecha y Hora de Contacto: _____ / _____

f) Comentarios realizados sobre el Postulante:

--

g) Recomienda la contratación del Postulante: **SI** __ **NO**____ **SE**
ABSTIENE_____

Referencia No.2:

a) Persona Contactada:

b) Organización a la que pertenece:

c) Cargo que ocupa en la organización:

d) Teléfono de Contacto: _____

e) Fecha y Hora de Contacto: _____ / _____

f) Comentarios realizados sobre el Postulante:

--

g) Recomienda la contratación del Postulante: **SI** _____ **NO** _____ **SE ABSTIENE** _____

Referencia No.3:

a) Persona Contactada:

b) Organización a la que pertenece:

c) Cargo que ocupa en la organización:

d) Teléfono de Contacto: _____

e) Fecha y Hora de Contacto: _____ / _____

f) Comentarios realizados sobre el Postulante:

--

g) Recomienda la contratación del Postulante: **SI** _____ **NO** _____ **SE ABSTIENE** _____

Nombre de la persona que realizó los contactos: _____

Cargo: _____

Firma: _____

ANEXO 03

MODELO DE PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DE PUESTOS

Nombre del Puesto: Secretaria de Dirección

Ubicación: Dirección General y Dirección Administrativa y Financiera

Oficina: Nacional

Supervisor inmediato: Director General y Director Administrativo y Financiero

I. Objetivo del Puesto.

Atención en la administración de documentos, archivos, atención telefónica, atención al cliente interno y externo, y correspondencia de la Dirección General y Dirección Administrativa y Financiera coadyuvando de forma proactiva y efectiva al cumplimiento de los objetivos de la Agencia.

II. Perfil General.

a. Formación.

- Título de Secretaria Ejecutiva Bilingüe u otros que apliquen al cargo
- Dominio del idioma inglés (oral y escrito)
- Manejo de MS Office 2000 (Word, Excel, Power Point)
- Dominio ortográfico y de redacción

b. Experiencia.

- Experiencia mínima de 2 años como Secretaria de Gerencia o Dirección Ejecutiva.
- Poseer conocimientos en administración, trámites legales, manejo de documentos ante Ministerios, Embajadas, Agencias Internacionales y otros.
- Haber desempeñado cargos similares, de preferencia, con financiamiento externo de por lo menos 1 año.

c. Competencias específicas.

- Manejo óptimo de las Relaciones Públicas e interpersonales.
- Demostrar iniciativa y destreza en el manejo de sus responsabilidades.
- Poseer facilidad de expresión y capacidad de trabajo en equipo.
- Excelente presencia

d. Otros

- Su disponibilidad debe ser inmediata.

III. Condiciones ofrecidas por ADRA Bolivia.

- Ser parte de una institución que apoya al desarrollo del país.
- Desarrollarse personal y profesionalmente.
- Condiciones de trabajo acordes a la responsabilidad y la experiencia laboral.

ANEXO 04

MODELO DE ANUNCIO EN PRENSA

ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

Requiere para incorporación inmediata:

SECRETARIA DE DIRECCIÓN

Organización No Gubernamental, necesita personal con la siguiente formación académica:

a. Formación.

- Título de Secretaria Ejecutiva Bilingüe u otros que apliquen al cargo
- Dominio del idioma inglés (oral y escrito)
- Manejo de MS Office 2000 (Word, Excel, Power Point)
- Dominio ortográfico y de redacción

b. Experiencia.

- Experiencia mínima de 2 años como Secretaria de Gerencia o Dirección Ejecutiva.
- Poseer conocimientos en administración, trámites legales, manejo de documentos ante Ministerios, Embajadas, Agencias Internacionales y otros.
- Haber desempeñado cargos similares, de preferencia, con financiamiento externo de por lo menos 1 año.

c. Competencias específicas.

- Manejo óptimo de las Relaciones Públicas e interpersonales.
- Demostrar iniciativa y destreza en el manejo de sus responsabilidades.
- Poseer facilidad de expresión y capacidad de trabajo en equipo.
- Excelente presencia

d. Otros.

- Su disponibilidad debe ser inmediata.

Las personas interesadas que cumplan con todos los requisitos señalados deben enviar su Hoja de Vida documentada, con la siguiente Referencia: SECRETARIA DE DIRECCIÓN, indicando pretensión salarial, con tres referencias personales y profesionales como mínimo, a la casilla No. 6044 hasta el 15 de diciembre de 2011. Tomar nota: La información curricular que carezca de respaldo documental no será tomada en cuenta. La documentación presentada no será devuelta.

ANEXO 05

MODELO DE CONVOCATORIA GENERAL



Requiere para incorporación inmediata:

SECRETARIA DE DIRECCIÓN

Para la ciudad de La Paz, que reúna los siguientes requisitos:

Perfil General.

a. Formación.

- Título de Secretaria Ejecutiva Bilingüe u otros que apliquen al cargo
- Dominio del idioma inglés (oral y escrito)
- Manejo de MS Office 2000 (Word, Excel, Power Point)
- Dominio ortográfico y de redacción

b. Experiencia.

- Experiencia mínima de 2 años como Secretaria de Gerencia o Dirección Ejecutiva.
- Poseer conocimientos en administración, trámites legales, manejo de documentos ante Ministerios, Embajadas, Agencias Internacionales y otros.
- Haber desempeñado cargos similares, de preferencia, con financiamiento externo de por lo menos 1 año.

c. Competencias específicas.

- Manejo óptimo de las Relaciones Públicas e interpersonales.
- Demostrar iniciativa y destreza en el manejo de sus responsabilidades.
- Poseer facilidad de expresión y capacidad de trabajo en equipo.
- Excelente presencia

d. Otros.

- Su disponibilidad debe ser inmediata.

Condiciones ofrecidas por ADRA Bolivia.

- Ser parte de una institución que apoya al desarrollo del país.
- Desarrollarse personal y profesionalmente.
- Condiciones de trabajo acordes a la responsabilidad y la experiencia laboral.

Las personas interesadas en postular al cargo descrito, que cumplan con todos los requisitos señalados deben enviar su Hoja de Vida documentada, con la siguiente Referencia: SECRETARIA DE DIRECCIÓN, más tres referencias profesionales como mínimo, pretensión salarial y una foto reciente, hasta el 15 de julio de 2004. Desde el interior del país a la casilla No. 6044. Tomar nota: La información curricular que carezca de respaldo documental no será tomada en cuenta. La documentación presentada no será devuelta.

ANEXO 6

CUADRO DE PRESELECCIÓN DE POSTULANTES

PUESTO: SECRETARIA DE DIRECCIÓN

No	Postulante	Título de Secretaria Ejecutiva Bilingüe	Dominio del idioma inglés	Manejo de MS Office 2000 (Word, Excel, Power Point)	Dominio ortográfico y de redacción	Experiencia mínima de 2 años como Secretaria de Gerencia o Dirección Ejecutiva.	Poseer conocimientos en administración, trámites legales, manejo de documentos ante Ministerios, Embajadas, Agencias Internacionales y otros.	Haber desempeñado cargos similares, de preferencia, con financiamiento externo de por lo menos 1 año.	Recomendación	Datos (Teléfono y Lugar de Residencia)	
1	Julia Apaza Layme	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	Llamar para Examen Técnico	70535722	La Paz
2	Esther Rojas Toledo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	Llamar para Examen Técnico	72083044	La paz
3	Susy Arguedas Arguedas	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	Descartado no cumple requisitos	70671696	La Paz
5	Lorena Calle Calle	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	Descartado no cumple requisitos	2834638	La Paz
6	Claudia Andrea Camacho	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	Llamar para Examen Técnico	77568251	La Paz
7	Fernada Villegas Inchauste	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	Descartado no cumple requisitos	70664565	La Paz

* Se consideró construcciones similares en unidades educativas y viviendas.

Nota. Se tomó en cuenta para llamar al examen técnico a todos los que tienen SI.



ANEXO 7

MODELO DE CUADRO DE RESULTADOS FINALES

RESULTADO FINAL PROCESO DE SELECCIÓN

PUESTO: SECRETARIA DE DIRECCIÓN

Nº	POSTULANTES	EVALUACIÓN CURRICULAR		EXÁMEN TÉCNICO		PRUEBA DE REDACCIÓN		PRUEBA DE COMPUTACIÓN		ENTREVISTA		TOTALES
		S/100%	S/25 Puntos	S/100%	S/25 Puntos	S/100%	S/25%	S/100%	S/10 Puntos	S/100%	S/15 Puntos	S/100 Puntos
1	Julia Apaza Layme	70	17,5	80	20	70	17,5	85	8,5	95	14,25	77,75
2	Esther Rojas Toledo	65	16,25	74	18,5	82	20,5	76	7,6	80	12	74,85
3	Claudia Andrea Camacho	65	16,25	69	17,25	68	17	79	7,9	85	12,75	71,15

Recomendación: (Esta recomendación no puede faltar)

xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Comité de Evaluación	Comité de Evaluación	Comité de Evaluación	Comité de Evaluación

La Paz, diciembre de 2011

ANEXO 8

FORMATO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO

Nombre :
Cédula de Identidad :
Nacionalidad :
Estado Civil :
Profesión :
Puesto :
Salario (Haber Básico + Bono de Campo*) :
Financiador :
Lugar de Trabajo :
Tipo de Contrato :
Plazo (Indefinido o por Tiempo Determinado):
Fecha de Inicio (y Término cuando corresponda):

ANEXO 9

FORMATO PARA PROMOCIÓN DE PERSONAL

Nombre :
Cédula de Identidad :
Nacionalidad :
Estado Civil :
Profesión :
Puesto anterior :
Puesto al que fue promovido :
Salario (Haber Básico + Bono de Campo*) :
Financiador :
Lugar de Trabajo anterior :
Lugar de Trabajo al que fue promovido :
Fecha de Promoción :

ANEXO 10

MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO

CONTRATO DE TRABAJO

El presente contrato individual de trabajo por tiempo indefinido bajo las cláusulas que a continuación se transcriben, surtirán todos los efectos que la Ley General del Trabajo, Decreto Reglamentario y disposiciones conexas le otorgan.

PRIMERA. – (PARTES). – Intervienen en el presente contrato los siguientes sujetos de derecho:

1. La **XXXXXXXXXXXXXXXXXX** con su sigla **XXXXXXXXXXXXXXXXXX**, con NIT **XXXXXXXXXX**, con domicilio legal en la Av. **XXXXXXXXXX** No. **XXXX**, Zona **XXXXXX** de la ciudad de La Paz, representada legalmente por su Director **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** con C.I. No. **XXXXXXX**; para efectos de este contrato será denominada la “**AGENCIA**”.
2. El Sr. **XXXXXXXXXXXXXXXXXX**, con C.I. No. **XXXXXXXXXXXX**, de nacionalidad boliviana, **XXXXXXXXXX**, con domicilio en la Calle **XXXXXXXXXX** No. **XXXXXX**, Villa **XXXXXX** de la ciudad de La Paz; para efectos de este contrato será denominada el “**EMPLEADO**”.

SEGUNDA.– (OBJETO).– La “**AGENCIA**” contrata los servicios de la “**EMPLEADO**”, quien desempeñará el cargo de **XXXXXXXXXXXXXXXXXX**, sus responsabilidades y funciones, están de acuerdo al cargo que desempeñará. Según organigrama institucional el “**EMPLEADO**” dependerá de **XXXXXXXXXXXXXXXXXX**.

TERCERA.– (PLAZO).– El presente contrato es por tiempo indefinido y correrá a partir del **XX** de **XXXX** de 20**XX**.

CUARTA. – (JORNADA Y LUGAR DE TRABAJO).– El “**EMPLEADO**” prestará sus servicios en el horario habitual de trabajo de la “**AGENCIA**”, cualquier modificación del horario será comunicada por la “**AGENCIA**”.

El principal lugar de trabajo del “**EMPLEADO**” será la Oficina **XXXXXX** y por la naturaleza del trabajo las regiones en las que esta oficina desarrolla sus actividades, lugares que son de pleno conocimiento de las partes.

QUINTA. – (REMUNERACIÓN). – El “**EMPLEADO**” por el servicio y el trabajo realizado percibirá un Haber Básico de **Bs. XXXXX.- (XXXXXX 00/100 BOLIVIANOS)**, al mes vencido en moneda de curso legal y corriente.

La “**AGENCIA**” como agente de retención, se reserva la responsabilidad de transferir directamente a las instituciones del Estado, los impuestos y otros importes obligatorios para el “**EMPLEADO**” establecidos por las normas legales en vigencia; estas retenciones figurarán expresamente en las planillas salariales.

SEXTA. – (REGLAMENTO INTERNO). – El “**EMPLEADO**” declara y acepta conocer el Reglamento Interno de Personal de la “**AGENCIA**”, instrumento que regula y norma la relación

laboral de las partes, de cumplimiento obligatorio y que se aplicará durante la vigencia del presente contrato de trabajo.

SÉPTIMA.- (PROPIEDAD INTELECTUAL).- Ambas partes acuerdan que los materiales producidos por el empleado en el transcurso de su relación laboral son de propiedad intelectual de la agencia, en lo que concierne al objeto del trabajo.

OCTAVA. – (FINALIZACIÓN DEL CONTRATO). – La relación laboral podrá finalizar con la renuncia voluntaria o el despido del “**EMPLEADO**” siguiendo los plazos y procedimientos señalados por las leyes laborales.

El contrato, podrá ser resuelto unilateralmente por incumplimiento a las cláusulas del presente contrato, por aplicación del Reglamento Interno de Personal y/o por las causales que señala el Art. 16 de la Ley General del Trabajo.

NOVENA. – (ACUERDO DE PARTES). – El presente contrato de conformidad al Art. 6 de la Ley General del Trabajo constituye ley entre las partes.

DECIMA. – (ACUERDO DE PARTES). – Ambas partes declaran que por la naturaleza jurídica del incremento salarial con carácter retroactivo que determine el gobierno central para la gestión 2011 con relación a la gestión 2010, este incremento no se aplica a la remuneración pactada y descrita en la cláusula quinta por ser una relación laboral que tiene origen el 10 de febrero de 2011. El presente contrato de conformidad al Art. 6 de la Ley General del Trabajo constituye ley entre las partes.

DÉCIMA PRIMERA. – (CONFORMIDAD). – La **XXXXXXXX** representada por el **XXXXXXXX** por un parte y el **XXXXXXXXXX** por la otra, dan su conformidad a todas y cada una de las cláusulas transcritas y se obligan al fiel y estricto cumplimiento de las mismas, para tal efecto firman el presente contrato en triple ejemplar de un mismo tenor.

La Paz, **XXX** de **XXXXX**de **20XX**.

DIRECTOR ADM. FINANCIERO

EMPLEADO



ENTREVISTA PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

Postulante: _____ Cargo al que postula: _____

Entrevistador: _____ Fecha: _____ Puntaje s/100% _____

Llene las casillas correspondientes en base al perfil del puesto vacante:

Área: PUEDE HACER	Evaluación cuantitativa				Evaluación cualitativa
	- 1	- / + 2	+ / - 3	+ 4	
Desarrollando y Comunicación (pregunta 1)					
Organización y aptitudes positivas (pregunta 2)	Tiene del 1 al 30% de las requeridas	Tiene del 31 al 60% de las requeridas	Tiene del 61 al 90% de las requeridas	Tiene del 91 al 100% de las requeridas	
Experiencia para el manejo de problemas. (pregunta 3)	Tiene del 1 al 30% de las requeridas	Tiene del 31 al 60% de las requeridas	Tiene del 61 al 90% de las requeridas	Tiene del 91 al 100% de las requeridas	
Área: QUIERE HACER	Evaluación cuantitativa				Evaluación cualitativa
	- 1	- / + 2	+ / - 3	+ 4	
Responsabilidad en los compromisos asumidos (Pregunta 4)					
Expectativas relacionadas con el puesto y la institución (Pregunta 5)					

Síntesis de la entrevista: En relación al perfil del cargo se considera a la(él) candidata(o):

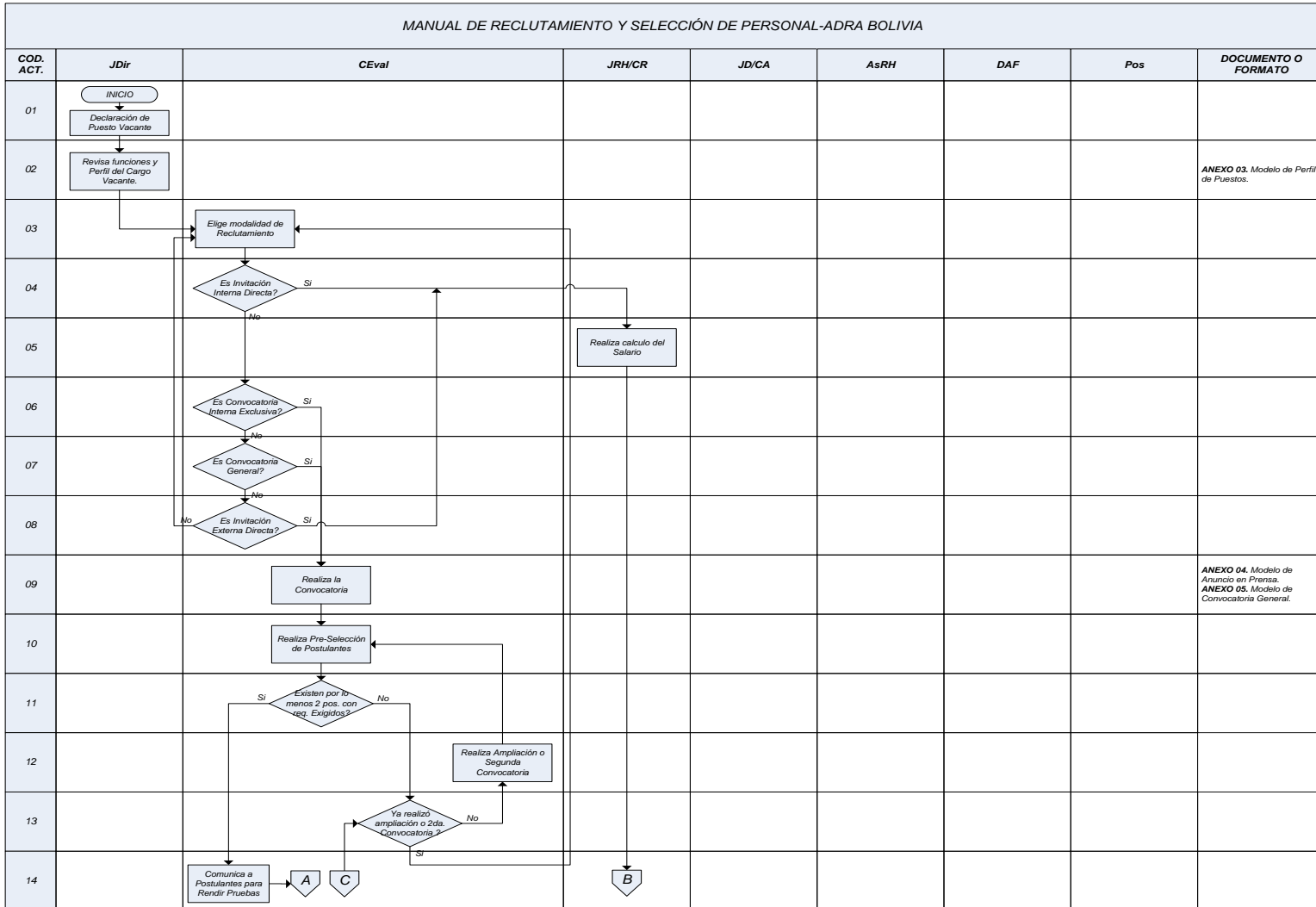
+	4 Totalmente recomendable	
+ / -	3 Recomendable con algunos reparos	
- / +	2 Recomendable con varios reparos	
-	1 No recomendable	

ESCALA DE CALIFICACIÓN	
20 puntos:	100%
YY puntos:	x%
x% = YY puntos * 100 / 20 puntos	

Síntesis cualitativa:

Fortalezas del(a) Entrevistado(a)	Observaciones a tomarse en cuenta en caso de contratarse a la persona

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL-ADRA BOLIVIA



MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL – ADRA BOLIVIA

COD. ACT.	JDir	CEval	JRH/CR	JD/CA	AsRH	DAF	Pos	DOCUMENTO O FORMATO	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
15								ANEXO 01. Hoja de Solicitud de Trabajo	
16								ANEXO 07. Modelo del Cuadro de Resultados Finales (CRF)	
17									
18									
19								ANEXO 07. Mod. del Cuadro de Result. Finales (CRF) ANEXO 08. Formato Contrat. de Personal Nuevo (FCPN) ANEXO 09. Formato para Promoción de Personal (FPP)	
20									En caso de que la Invitación Externa Directa no haya dado Resultado, la JD puede elegir otra modalidad de Reclutamiento.
21									
22									En Caso que el Empleado no acepte ser promovido, la JD/CA/CAR puede elegir otra modalidad de Reclutamiento.
23								ANEXO 10. Modelo de Contratos de Trabajo.	
24									Los Contratos serán firmados por el DAF y el Postulante Elegido.
25									
26									En caso que el empleado decida retirarse durante los 3 primeros meses de trabajo, la JD/CA/CAR puede elegir otra modalidad de Reclutamiento.
27									

LEYENDA:

JDir = Jefe Directo
 CEval = Comité de Evaluación
 JRH = Jefe de Recursos Humanos
 CR = Coordinador Regional

JD = Junta Directiva
 CA = Comisión Administrativa
 AsRH = Asistente de Recursos Humanos
 DAF = Director de Administración y Finanzas

Pos = Postulante

ANEXO X



Agencia Adventista para el
Desarrollo y Recursos Asistenciales

Manual de Contratación

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	1
ALCANCE	1
OBJETIVO	1
EL CONTRATO DE TRABAJO	1
NORMATIVA LEGAL	1
REQUISITOS ESENCIALES PARA LA VALIDEZ DEL CONTRATO DE TRABAJO	1
La Subordinación o Dependencia	2
La Prestación personal	2
La Remuneración	2
La Ajenidad	2
CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO DE TRABAJO	2
MODALIDADES DE CONTRATO EN GENERAL	3
CONTRATO POR TIEMPO INDEFINIDO	4
CONTRATOS DE TRABAJO A PLAZO FIJO	4
CONTRATO EVENTUAL O POR OBRA DETERMINADA	5
RESPONSABLES DE LA CONTRATACIÓN	5
REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN	5
TIEMPO Y LUGAR	5

PRESENTACIÓN

El presente manual de contratación de personal describe las modalidades de contratación que existen para realizar los contratos del personal de la Agencia en el marco de la normativa legal.

ALCANCE

Abarca la definición de contrato de trabajo, la normativa legal vigente, los requisitos esenciales para la validez del contrato, sus características y las diversas modalidades de contratación de personal.

OBJETIVO

Guiar y explicar sobre los diversos tipos de contratos de personal vigentes en el país, y para que el Departamento de Recursos Humanos pueda guiarse para realizar la contratación.

EL CONTRATO DE TRABAJO

Contrato individual de trabajo, aquél en virtud del cual una o más personas se obligan a prestar sus servicios manuales o intelectuales a otra u otras “(Decreto Reglamentario de 23 de agosto de 1943, en el Capítulo del Título II).

“El Contrato de Trabajo es aquel que tiene por objeto la prestación continuada de servicios privados y con carácter económico, y por el cual una de las partes da una remuneración o recompensa a cambio de disfrutar o de servirse, bajo su dependencia o dirección, de la actividad profesional de otra “ (Guillermo Cabañellas).

"Se entenderá por contrato de trabajo, cualquiera que sea su denominación, aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o a varios patronos, o a una persona jurídica del carácter, bajo la dependencia de éstos, por remuneración, se la que fuere la clase o forma de ella" (Estatuto del Trabajador-España).

NORMATIVA LEGAL

La Ley General del Trabajo en Bolivia, promulgada en fecha 8 de diciembre de 1942, en su Título II que se refiere al Contrato de Trabajo, no trae una definición formal, sola establece que el contrato de trabajo puede ser individual o colectivo.

Sin embargo, su Decreto Reglamentario de 23 de agosto de 1943, en el Capítulo del Título II, reconoce como contrato individual de trabajo, aquél en virtud del cual una o más personas se obligan a prestar sus servicios manuales o intelectuales a otra u otras. Determina, igualmente, que el contrato individual de trabajo constituye la ley de las partes, a reserva de que sus cláusulas no impliquen una renuncia del trabajador a cualquiera de los derechos que le son reconocidos por las disposiciones legales.

REQUISITOS ESENCIALES PARA LA VALIDEZ DEL CONTRATO DE TRABAJO

Como condición esencial y necesaria para la existencia y validez de un contrato de trabajo se requiere que éste cumpla con ciertos requisitos, que no son otros que los que admite la teoría civilista en los contratos de orden privado, es decir:

- **El consentimiento :** que es la expresión de la voluntad
- **El objeto:** actividad o servicio retribuido.
- **La causa:** causa económico–social que incita a las partes a formalizar el contrato. Tiene que ser lícita.
- **Forma:** La forma es el modo de exteriorizar el contenido de un contrato. Puede ser de forma escrita o verbal.

Requisitos a los que en la ciencia jurídico–laboral, se agrega otros de carácter peculiar como son:

- La dependencia o subordinación,
- La prestación personal
- La remuneración.
- Ajenidad

La subordinación o dependencia

Declara el estado de limitación de la autonomía del trabajador que se halla sometido a la voluntad del patrono o empleador, pero no a través de una completa sumisión personal, sino de una sumisión estrictamente funcional en virtud de la cual se coordinan u unifican las actividades laborales.

La prestación personal

Ha de entenderse como la prestación de un servicio de carácter personal, para que la calificación de la relación jurídica entre quien debe realizar el trabajo y el que lo recibe o se beneficia de él, se presuma como un contrato de trabajo.

La remuneración

Que no es otra cosa que el sueldo o salario que debe percibir el trabajador por la prestación de servicios, en virtud del contrato de trabajo sea éste verbal o escrito.

La Ajenidad

Es una condición esencial atribuir a un tercero los beneficios del trabajo, es aquel en que la utilidad patrimonial del trabajo se atribuye a persona distinta del propio trabajador.

CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO DE TRABAJO

El contrato de trabajo es un contrato consensual, bilateral, oneroso, conmutativo, nominado o típico y de ejecución sucesiva o de tracto sucesivo.

- **Consensual:** Se forma sólo con el consentimiento de las partes. Sin embargo la ley exige que se deje constancia escrita del mismo.
- **Bilateral:** Impone derechos y obligaciones para ambas partes.
- **Oneroso:** tiene por objeto la utilidad de las dos partes.
- **Conmutativo:** Las obligaciones de las partes se miran como equivalentes. Por eso es importante que el trabajo sea justamente retribuido.

- **Tracto sucesivo:** Es un contrato que se va desarrollando a través del tiempo.

MODALIDADES DE CONTRATO EN GENERAL

Por las características de los contratos y condiciones laborales, muchos autores coinciden en que es posible establecer una clasificación de las diferentes modalidades que adopta este contrato en relación a su forma, duración, clase de actividad, remuneración, horario de trabajo, lugar donde se efectúa, etc.

A continuación se describe la diversa clasificación de los contratos de trabajo⁷⁶.

a) Por su forma

- Escritos.
- Verbales.

b) Por su duración

- A tiempo determinado
- A tiempo indeterminado

c) Por el sujeto de la relación jurídica

- Individual o singular.

d) Por la índole de la actividad laboral

- De empleo privado
- De servicio domestico
- De trabajo marítimo o de embarque
- De transporte
- De la gente de teatro
- De trabajo agrícola o rural
- De servicios públicos, etc.

e) Por la forma de remuneración

- A jornal
- A destajo
- Sueldo
- A comisión
- En especie
- Con participación en los beneficios
- Mixtos

f) Por la condición del trabajador

- Femenino.
- Masculino.
- Adultos Menores.

g) Por el horario de trabajo

- Diurno

⁷⁶ Juan D. Ramírez Girona (2002). Derecho de Trabajo, Argentina.

- Nocturno

h) Por el lugar donde se presta la actividad

- A domicilio.
- En el local del empleador.

CONTRATO POR TIEMPO INDEFINIDO

Esta modalidad de contrato nace en la necesidad del trabajador de contar con una fuente de ingreso segura, y a su vez por parte del empresario de tener a un trabajador calificado y competente por todo el tiempo de vida útil que pueda tener. En nuestra legislación este principio ha sido totalmente distorsionado por el Art. 55 del Decreto Supremo 21060, por el cual se da la libertad contractual y consecuentemente el despido cuando el empresario lo decida.

Artículo 55º.- Las empresas y entidades del sector público y privado podrán libremente convenir o rescindir contratos de trabajo con estricta sujeción a la Ley General del Trabajo y su Decreto Reglamentario.

CONTRATOS DE TRABAJO A PLAZO FIJO

Como su nombre señala es un contrato establecido por un tiempo determinado, su duración se ajustará al vencimiento del plazo convenido. Dada la fijación de un término de vencimiento, antes de que éste ocurra, la extinción sólo puede producirse por voluntad de las propias partes o por un hecho que justifique la extinción, o que signifique lisa o llanamente imposibilidad de continuar la relación.

Así también nuestra legislación nos dice que los contratos a plazo fijo podrán rescindirse por cualquiera de las causales indicadas en el Art. 16 de la Ley General del Trabajo, y caso distinto se procederá a lo dispuesto por el Art. 13. Es decir: cuando fuere retirado el empleado u obrero por causal ajena a su voluntad, el patrono estará obligado, independientemente del desahucio, a indemnizar por tiempo de servicios, con la suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año, en forma proporcional a los meses trabajados descontando los tres primeros que se reputan de prueba.

Si el trabajador tuviere más de ocho años de servicio percibirá la indicada indemnización, aunque se retire voluntariamente. No habrá lugar a desahucio ni indemnización cuando exista una de las siguientes causales: perjuicio material causado con intención en los instrumentos de trabajo; revelación de secretos industriales; omisiones e imprudencias que afecten a la seguridad o higiene industrial; e incumplimiento total o parcial del convenio; retiro voluntario del trabajador; robo o hurto por el trabajador; vías de hecho, injurias, o conducta inmoral en el trabajo.

En los contratos a plazo fijo se entenderá existir reconducción si el trabajador continúa sirviendo vencido el término del convenio.

CONTRATO EVENTUAL O POR OBRA DETERMINADA

A diferencia del anterior, nos encontramos aquí ante un contrato de plazo incierto, que concluye cumplidas las finalidades que se tuvieron en cuenta a tiempo de su celebración. Habrá trabajo eventual cuando la actividad del trabajador se ejerce, bajo la dependencia de un empleador; para

la satisfacción de resultados concretos, tenidos en vista por éste, en relación con servicios extraordinarios determinados de antemano, o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento.

RESPONSABLES DE LA CONTRATACIÓN.

- El responsable del Departamento de Recursos Humanos, es el que se encarga de realizar el contrato y tenerlo listo antes que la Inducción comience.

REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN.*

Para el visado del contrato necesitamos los siguientes requisitos para enviarlo al Ministerio de Trabajo, en un sobre manila:

- Tres copias del contrato debidamente firmado por el empleado y el empleador. (Una copia para el Ministerio de Trabajo, una para el empleado y otra para su file personal)
- Fotocopia de C.I. del representante legal.
- Fotocopia de C.I. del trabajador.
- Fotocopia del ROE (Registro Único del Empleador).
- Fotocopia del NIT de la Agencia.
- Pagar Bs. 10.- a la cuenta del Ministerio de Trabajo, por cada contrato de trabajo a presentar.

*estos requisitos pueden cambiar según disposición del Ministerio de Trabajo.

TIEMPO Y LUGAR

La contratación será realizada en los espacios físicos de la organización, antes de realizarse la inducción.

ANEXO XI



Agencia Adventista para el
Desarrollo y Recursos Asistenciales

Manual de Inducción

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	1
PROPÓSITO	1
OBJETIVO GENERAL	1
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN	1
Políticas	1
Normas	2
PARTES DEL PROGRAMA	2
Fase de Recepción	2
Fase de Inducción General	3
Fase Inducción Específica	3
TIEMPO Y LUGAR	4

PRESENTACIÓN

El presente documento ha sido diseñado con el fin de facilitarle la información necesaria sobre la organización, su historia, su visión, su misión, estructura organizacional, políticas, valores, procedimientos y beneficios adquiridos.

ADRA Bolivia, cuenta con un personal altamente capacitado y entregado a su trabajo. Con un nivel académico alto, esto hace que su desempeño y compromiso en el desarrollo de las personas sea más eficiente.

El Personal es seleccionado y capacitado periódicamente para responder a cada una de las funciones asignadas, lo cual permite el desarrollo óptimo de la administración y ejecución de todos los planes, programas y proyectos que desarrolla actualmente la Agencia.

PROPÓSITO

La Agencia valora a la persona humana por sus capacidades, aptitudes y el rendimiento en el cargo que ocupa. La Agencia posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario un manual de inducción para poder orientar al empleado y el potencial intelectual, las habilidades que puede ofrecer y así el respectivo desarrollo óptimo en nuestra Agencia.

OBJETIVO GENERAL

Buscar el desarrollo del talento humano, de acuerdo con los requisitos de la Agencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentación de que es la organización.
- Establecer las etapas necesarias para el empalme organizacional.
- Buscar la información requerida de los diversos procesos de la organización.

POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Políticas

- El Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con los Jefes Inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de la Agencia.
- Todo el personal que ingrese a la Agencia debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la Agencia; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.
- El Departamento de Recursos Humanos debe informar todo lo relacionado con la empresa; Misión, Visión, Historia, Estructura Organizativa, Beneficios socioeconómicos, Reglamento Interno y todo aquello que tenga relación con el Departamento.

- El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por el Departamento de Recursos Humanos, conjuntamente con el Superior Inmediato; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.
- El Programa de Inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en la Agencia, con el objeto de mantenerlo actualizado.

Normas

- El Departamento de Recursos Humanos, es la encargada de coordinar el Programa de Inducción, igualmente velará por el desarrollo del proceso.
- El Responsable del Departamento de Recursos Humanos deberá entregar al nuevo trabajador, el Manual de Inducción.
- La Inducción será realizada por los responsables de cada aérea, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.
- El Departamento de Recursos Humanos, notificará a los responsables la lista de los nuevos empleados que serán sometidos al Programa de Inducción.

PARTES DEL PROGRAMA

El programa de inducción está compuesto por tres (3) fases. Siendo responsables de esta ejecución el Departamento de Recursos Humanos. Estas fases son las siguientes:

- Fase de Recepción
- Fase de Inducción General
- Fase de Inducción Específica

Fase de Recepción

Esta fase tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la Agencia. Es responsable de la aplicación de esta fase el Departamento de Recursos Humanos y el Director General o el Director Administrativo Financiero.

Responsable	Paso	Acción
Responsable de Recursos Humanos	1	Envía cronograma de actividades del Programa de Inducción y comunica a los responsables de cada acción.
	2	Envía al responsable de cada área la lista de los nuevos trabajadores que asistirán a la charla de Inducción.
	3	Contacta al nuevo trabajador y lo cita para la fecha, hora y lugar.
	4	Recibe al nuevo trabajador y le facilita los formularios de ingreso para su llenado.
	5	Inicia la presentación entre los participantes y realiza la dinámica de grupo.
	6	Informa la finalización del proceso de inducción.
	7	Entrega el Manual de Inducción.

Fase de Inducción General

En esta fase se le suministra al nuevo trabajador información general sobre la organización, a objeto de facilitar su integración con la organización. En esta fase se involucran además del Departamento de Recursos Humanos, la intervención del responsable inmediato.

Responsable	Paso	Acción
Responsable de Recursos Humanos	1	Presentar ante los nuevos trabajadores al Director de General o Director Administrativo Financiero.
Director General o Director Administrativo Financiero	2	Da la palabra de bienvenida.
	3	Suministra información general sobre la Historia, objetivos y estructura de la Agencia.
Responsable Inmediato	4	Da la bienvenida a los nuevos trabajadores y suministra información sobre estructura y objetivos del área y le da su manual de funciones.
Responsable de Recursos Humanos	6	Suministra información a los participantes sobre el Reglamento Interno.
	7	Explica el Manual de Inducción
	8	Finaliza charla de Inducción

Fase Inducción Específica

Esta fase tiene como finalidad dar a conocer al nuevo trabajador sobre el cargo a desempeñar y a la unidad de trabajo a la cual se le asigno, la misma será ejecutada por el Supervisor Inmediato. Suministrando información necesaria como:

Denominación del cargo, ubicación dentro de la organización, deberes y responsabilidades del cargo, objetivo, estructura y funcionamiento del área.

Responsable	Paso	Acción
Responsable Inmediato	1	Recibe al nuevo trabajador y suministra información sobre la Unidad donde se va a desempeñar, así como sus deberes y responsabilidades en el área de trabajo.
	2	Suministra información sobre el cargo a desempeñar y entrega descripción del cargo.
	3	Presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y lo ubica en un sitio de trabajo.

TIEMPO Y LUGAR

El programa de inducción será realizado en los espacios físicos de la organización, en un lapso de tiempo de 2 a 3 horas, los cuales se distribuirán de la siguiente manera:

- Durante la primera hora se realizará la Fase de Recepción.
- En la segunda hora se realizará la Fase de Inducción General
- En la tercera hora se realizará la Inducción Específica.

ANEXO 1

Manual de Funciones

TÍTULO DE LA UNIDAD : **ÁREA ADMINISTRATIVA**

CARGO : **SECRETARIA DE DIRECCIÓN GENERAL**

DEPENDENCIA : **DIRECTOR NACIONAL**

DEFINICIÓN DEL CARGO :

Asesora al Director Nacional en su labor diario, manteniendo control de documentos pertinentes.

FUNCIONES:

1. Responsable en asistir al Director Nacional en todas las actividades rutinarias, asesora como velar por el sistema secretarial de ADRA Bolivia y custodia la documentación e informes relativos a la dirección nacional.
2. Prepara la documentación de acuerdo a instrucciones del Director Nacional, conforme a normas y procedimientos de ADRA Bolivia.
3. Mantiene la Agenda del Director Nacional.
4. Mantener archivos de correspondencia y documentación conforme a normas técnicas secretariales.
5. Recibe, registra y despacha la correspondencia y otros documentos de la Dirección Nacional.
6. Responsable por el protocolo de ADRA Bolivia en coordinación y orientación de la administración nacional.
7. Orientar y supervisar el cumplimiento del sistema secretarial (sistema de archivo, estandarización de formatos de correspondencia y otros) de ADRA Bolivia, promoviendo el mejoramiento continuo.
8. Responsable de preparar la agenda de las: Comisiones Administrativas y Juntas Directivas, redactar las actas y estar segura de que los mismos sean firmados y distribuidos a quienes compete.
9. Recibe llamadas telefónicas y las deriva al Director Nacional, atiende las personas que solicitan entrevistas con el Director Nacional.
10. Responsable por el departamento de visitas que tiene la oficina nacional, controlando su inventario físico y mantenimiento del mismo departamento.
11. Responsable por solicitar boletas de viaje a los administradores, llevar control de los planes de trabajo con el Director Nacional.
12. Coordinar todas las reuniones que se relaciona a nivel de administración interna, con otras Agencias.
13. Desempeña otras funciones inherentes al trabajo secretarial.

ANEXO 3



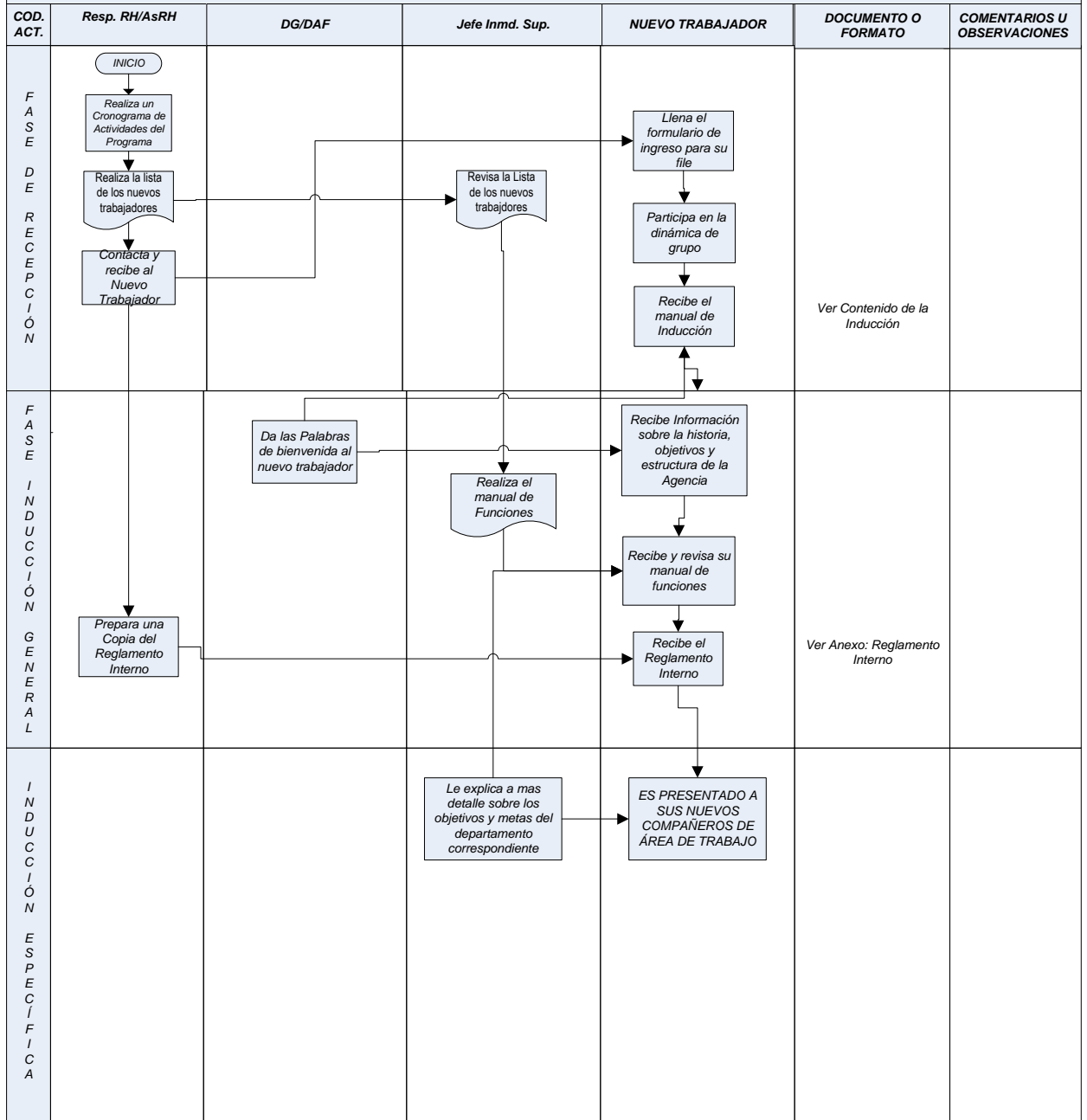
COMPOSICIÓN FAMILIAR

No	NOMBRE	PARENTESCO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	OCUPACIÓN ACTUAL
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

FIRMA

LUGAR Y FECHA

MANUAL DE INDUCCIÓN-ADRA BOLIVIA



Legenda: Resp. RH: Responsable de Recursos Humanos AsRH: Asistente de Recursos Humanos DG: Director General DAF: Director Administrativo Financiero
 Jefe Inmd. Sup.: Jefe Inmediato Superior

MODELO DE INDUCCIÓN ANEXO 4

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	1
BIENVENIDA	1
QUIENES SOMOS	1
RESEÑA HISTÓRICA	2
A Nivel Mundial	2
En Bolivia	2
NUESTRA MISIÓN	2
NUESTRA VISIÓN	3
NUESTROS VALORES	3
Integridad	3
Servicio	3
Compromiso	3
Igualdad	3
Excelencia	3
NUESTRA ESTRUCTURA	3
PRESENCIA GEOGRÁFICA	5
LÍNEAS DE ACCIÓN	5
Salud	5
Educación	6
Asistencia en Emergencias	6
Desarrollo Económico	7
Infraestructura y Servicios Básicos	7
Recursos Naturales y Medio Ambiente	8

PRESENTACIÓN

Hemos diseñado este programa con el fin de facilitarle la información necesaria sobre ADRA BOLIVIA, su historia, su visión, su misión, estructura organizacional, políticas, reglamento, procedimientos y beneficios adquiridos.

Queremos contarle durante esta jornada lo más destacado de ADRA BOLIVIA, porque usted hace parte activa de nuestra Agencia.

Todas las personas vinculadas a nuestra Agencia, son seleccionadas buscando condiciones especiales, que los hagan ser gente de ADRA BOLIVIA, con gran capacidad de servir, porque nuestros Titulares de Derecho y Beneficiarios exigen lo mejor y prefieren gente atenta y servicial como usted.

BIENVENIDA

A partir de este momento eres nuestro(a) compañero(a) de labores. Tus cualidades y aptitudes, han permitido tenerte en cuenta para ingresar a ADRA BOLIVIA. Creemos que tu aporte va a ser muy importante en la marcha de la Agencia.

Te felicitamos; nos complace tenerte con nosotros y esperamos que una vez termines el programa de INDUCCIÓN, entres a formar parte activa de este grupo humano que está trabajando para mejorar su propio nivel y desde luego, el de la Agencia.

Al pertenecer a nuestra Agencia has contraído una serie de deberes y responsabilidades que son necesarios cumplir y respetar, así como has adquirido derechos que la Agencia gustosamente te reconocerá.

NUESTROS EMPLEADOS, TITULARES DE DERECHO Y BENEFICIARIOS SON LO
MAS
IMPORTANTE DE NUESTRA AGENCIA.

Antes de empezar tu labor, es necesario conocer la forma de trabajo, las obligaciones y responsabilidades y en general todo lo que constituye el fin último de nuestra Agencia.

Te sugerimos por lo tanto estudiar detenidamente todo la información que te suministraremos y manifestar tus dudas e inquietudes a fin de prestarte nuestra colaboración y ayuda.

Al pertenecer a esta gran familia que conformamos, creemos que trabajarás con alegría y entusiasmo en las labores que te han encomendado.

ANIMO Y LE DESEAMOS MUCHA SUERTE

QUIÉNES SOMOS

La Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA Bolivia), es parte de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Además forma parte de una Red Internacional sin fines de lucro con presencia en más de 120 países.

Somos una organización dedicada primordialmente a proyectos de desarrollo sostenibles a largo plazo. A lo largo de 42 años en Bolivia hemos trabajado ayudando a poblaciones enteras a superar la pobreza, las enfermedades, el analfabetismo y los sufrimientos causados como consecuencia de desastres naturales.

Cada proyecto se relaciona con nuestro principio fundamental de desarrollo: SOSTENIBILIDAD. En vez de proporcionar alivio temporal, nosotros trabajamos con la población local y su gobierno, con el fin de crear soluciones productivas y duraderas. Construimos enlaces que perduran, proporcionamos educación a la comunidad, capacitación que lleva mejoras económicas a largo y mediano plazo y al desarrollo de los recursos e instalaciones locales.

Nosotros creemos y sostenemos que cada vida humana es infinitamente valiosa, nutrir y cuidar esa vida es nuestra meta...

RESEÑA HISTÓRICA

A nivel Mundial

ADRA nace bajo el nombre SAWS (Seventh Day Welfare Service) teniendo como actividad principal el envío de ayuda a los damnificados de la II Guerra Mundial.

En 1956, SAWS cambia de nombre, denominándose OFASA (Obra Filantrópica y de Asistencia Social Adventista), cuyo fin principal era el de fortalecer los esfuerzos de la Iglesia Adventista en ayuda de los necesitados.

En 1984 el nombre de la Organización fue cambiado a Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales - ADRA (Adventist Development and Relief Agency), ampliando su campo de acción y desarrollando actividades más integrales con un fuerte matiz en el Desarrollo comunitario.

En 1997, el Concilio Económico y Social de las Naciones Unidas otorgó a ADRA el estatus de consultor general categoría UNO.

El trabajo de desarrollo de ADRA está dividido en cinco áreas principales: Seguridad Alimentaria, Desarrollo Económico, Salud Primaria, Educación Básica y Preparación y Respuesta a Desastres.

Actualmente, ADRA tiene presencia en más de 120 países alrededor del mundo, con el propósito específico de apoyar el desarrollo individual, comunitario y la asistencia a desastres. Cuenta con más de 5.000 empleados a nivel mundial que trabajan a tiempo completo, que con su trabajo buscan cumplir la misión de ADRA: "Reflejar el carácter de Dios por medio de actividades humanitarias y de desarrollo".

En Bolivia

ADRA Bolivia desarrolla sus actividades en el país desde el año 1964. Acorde a esa época, ADRA enfocó su trabajo en actividades netamente asistenciales, las cuales fueron ampliadas a actividades de emergencia y de desarrollo en los años posteriores.

Conocida en aquellos años como OFASA (Obra Filantrópica y de Asistencia Social Adventista), ADRA siempre trabajó en pro de las personas necesitadas sin importar su grupo étnico, asociación política o creencia Religiosa.

A partir de 1984 y siguiente la tendencia mundial de nuestra organización, junto con el cambio de nombre (de OFASA a ADRA), también se modifica el enfoque de nuestras actividades, centrándose las mismas en el Desarrollo Comunitario.

En la actualidad ADRA Bolivia ejecuta programas y proyectos a lo ancho y largo del territorio, cuyo financiamiento proviene de diferentes fuentes de Cooperación Internacional y Nacional.

Los diferentes Programas y Proyectos comprenden actividades relacionadas a Ingresos Rurales, Salud y Nutrición, Infraestructura Básica, Educación, prevención y Rehabilitación de Niños en Riesgo de Drogadicción, Prevención y respuesta ante Desastres; los mismos que se operan bajo Convenios con Organismos Internacionales, el Gobierno Nacional, Regional y Municipal, Comunidades y otras Instituciones.

Porque cada vida humana es infinitamente valiosa, nosotros trabajamos para nutrir y proteger esa vida.

NUESTRA MISIÓN

Reflejar el carácter de Dios promoviendo el desarrollo integral y sostenible de las personas necesitadas.

NUESTRA VISIÓN

Agencia líder en el desarrollo integral de las personas logrando resultados positivos que satisfacen plenamente a sus clientes y entorno.

NUESTROS VALORES

INTEGRIDAD

La Integridad en todos los niveles es una expectativa apropiada que se espera de todos los participantes en el proceso de Desarrollo y como ADRA Bolivia somos parte de esto.

SERVICIO

Cada vida humana es infinitamente valiosa, el compromiso de ADRA Bolivia está en cuidar, nutrir y proteger esa vida.

COMPROMISO

ADRA Bolivia está comprometida con la sociedad en cuidar y administrar los recursos, oportunidades y ventajas de una manera responsable y ética.

IGUALDAD

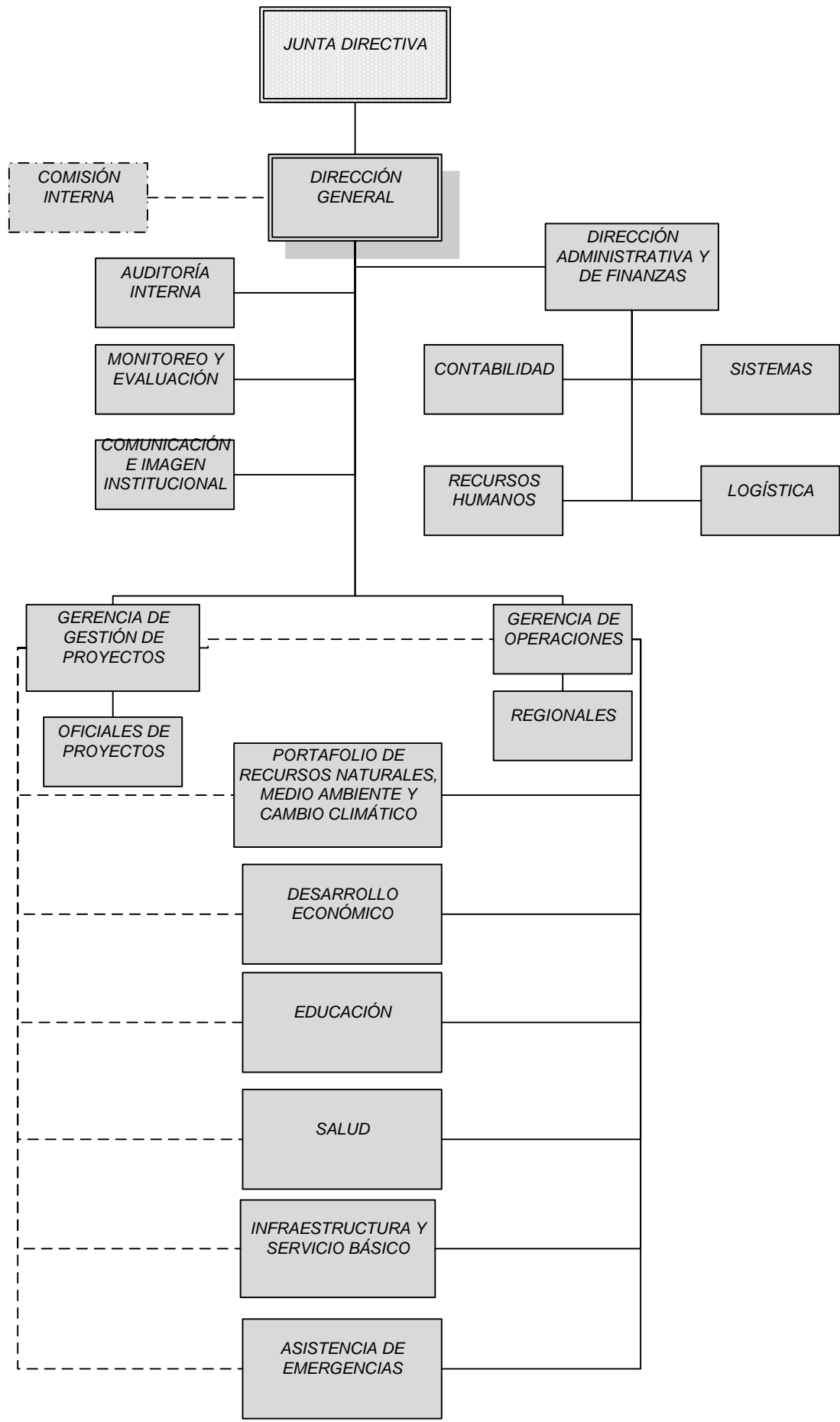
El desarrollo participativo, que incluye a las personas de ambos sexos y sin distinción de edad, le proporciona iguales oportunidades a individuos de diferentes antecedentes étnicos, religiosos y culturales.

EXCELENCIA

La excelencia técnica debe ser de gran valor, y por eso debe ser tratado con justicia, respeto y equidad.

NUESTRA ESTRUCTURA

El siguiente gráfico muestra la Estructura Principal de ADRA Bolivia, la cual responde a las necesidades actuales del medio, tanto de los Titulares de Derecho y beneficiarios.



PRESENCIA GEOGRÁFICA

ADRA Bolivia en la actualidad ejecuta proyectos en 4 de los 9 Departamentos de nuestro país. Desde las oficinas regionales coordina, dirige, ejecuta e implementa los diferentes proyectos con un alto grado de eficiencia; desde la sede central administra, coordina, planifica y dirige el desarrollo de los mismos.

Las oficinas se geográficamente se encuentran:

- Oficina Nacional en la ciudad de La Paz.
- Oficina Regional El Alto, ubicada en la ciudad de El Alto.
- Oficina Regional Cochabamba, ubicada en la ciudad de Quillacollo.
- Oficina Regional Camargo, situada en Camargo - Chuquisaca.
- Oficina Regional Riberalta, localizada en Riberalta - Beni

LÍNEAS DE ACCIÓN

Salud

Objetivo

Contribuir a la mejora de las condiciones de salud y el nivel de vida de las familias que viven en zonas deprimidas del país.

ÁREAS	LINEAMIENTOS
Salud Materno Infantil	- Talleres de Rehabilitación Nutricional. - Promoción del Crecimiento. - Estimulación Temprana.
Fortalecimiento a los Servicios de Salud	- Mejoramiento de la calidad de los Servicios de Salud. - Implementación de sistemas de vigilancia comunitaria en salud y evacuación de emergencias. - Organización de ferias de nutrición y salud.
Educación en Nutrición e Higiene	- Organización y funcionamiento de grupos de Apoyo. - Apoyo en la implementación del Programa Desnutrición Cero
Agua y Saneamiento Básico	- Construcción de Sistemas de agua y saneamiento básico.

Educación

Objetivo

Fortalecer las capacidades locales por medio de proyectos educativos que generen competitividad laboral en la población.

ÁREAS	LINEAMIENTOS
Educación	<ul style="list-style-type: none">- Alimentación Escolar.- Recuperación de Niños es riesgo de Drogas.- Programas de Voluntariados.- Escuelas Alternativas.
Capacitación y apoyo.	<ul style="list-style-type: none">- Proyecto de Alternativas Democráticas.- Programas de capacitación para el Control Social.

Asistencia De Emergencias

Objetivo

Responde en situaciones de emergencias y desastres, llevando ayuda oportuna a las personas damnificadas.

ÁREAS	LINEAMIENTOS
Asistencia de Emergencias	<ul style="list-style-type: none">- Construcción de albergues temporales, consiste en la construcción y armado de carpas para otorgar a los damnificados de un lugar seco y seguro.- Dotación de agua, a través de la construcción de tanques de almacenamiento de agua con la tecnología de ferrocemento, bidones o purificadores de agua, entre otros.- Distribución de Kit's de higiene, bidones de agua, mosquiteros y diversas vituallas.
Voluntarios para atención en caso de Emergencias	<ul style="list-style-type: none">- Capacitación para el apoyo en situaciones de Emergencia.
Post-Emergencia	<ul style="list-style-type: none">- Organización y apoyo en caso de Post-Emergencia.

Desarrollo Económico

Objetivo

Lograr que las familias incrementen sus ingresos económicos a través de la implementación de actividades productivas.

ÁREAS	LINEAMIENTOS
Producción	<ul style="list-style-type: none">- Manejo ecológico de plagas.- Transferencia tecnológica.- Asistencia Técnica.
Inteligencia de Mercado	<ul style="list-style-type: none">- Estudios y sondeos de Mercado.- Asesoramiento en planes de Marketing.
Fortalecimiento Organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Asesoramiento en planes de agronegocios.- Planes estratégicos.- Capacitación en gestión empresarial.

Infraestructura y Servicios Básicos

Objetivo

Provee oportunidades de acceso a servicios de saneamiento básico, provisión de agua para consumo y riego, así como infraestructura para el desarrollo.

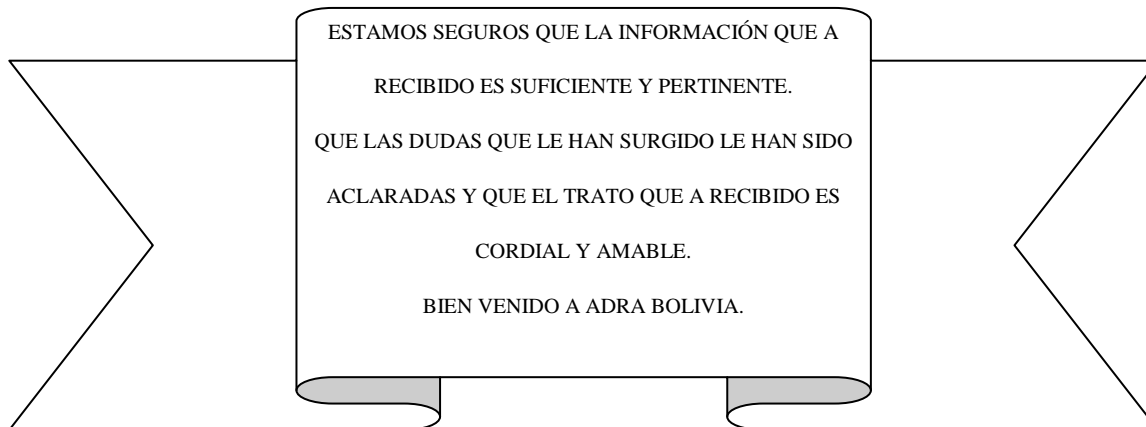
ÁREAS	LINEAMIENTOS
Saneamiento Básico	<ul style="list-style-type: none">- Agua y Saneamiento.- Saneamiento Ambiental Urbano.
Desarrollo local e Iniciativas Urbano y Rural	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo Local y Rural.- Fortalecimiento de la gestión Comunitaria y Municipal.- Viviendas Productivas y Viviendas Saludables.- Municipios Saludables.
Educación	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo de la Infraestructura Educativa.- Educación Ambiental.
Agricultura Rural	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo de la Infraestructura de micro riego.- Fortalecimiento de la gestión de sistemas de micro riego.- Desarrollo de Infraestructura de producción y comercialización.

Recursos Naturales Y Medio Ambiente

Objetivo

Mejora la administración de los recursos naturales, mediante el cuidado y conservación adecuados del medio ambiente, con enfoque de género.

ÁREAS	LINEAMIENTOS
Manejo y conservación de suelos.	<ul style="list-style-type: none">- Manejo del Nivel A.- Barreras muertas (piedra y tierra).- Barreras vivas.- Construcción de Terrazas.- Zanjas de Infiltración.- Zanjas de drenaje.- Zanjas de coronación.
Mejoramiento de suelos	<ul style="list-style-type: none">- Textura y Estructura de suelos.- Labranzas profundas o tojeo.- Abonos Orgánicos.- Mejoramiento y construcción de estercoleros.
Control de microcuencas	<ul style="list-style-type: none">- Manejo Integrado de cuencas.- Trampas de sedimentación.- Diques y muros de sedimentación.- Defensivos.- Dragado de quebradas.
Forestación y reforestación	<ul style="list-style-type: none">- Implementación de viveros.- Forestación y Reforestación.- Creación de áreas conservadas.
Educación Ambiental	<ul style="list-style-type: none">- Talleres de capacitación con docentes.- Proyectos ambientales escolares.- Ferias ambientales escolares.- Nombramiento de agentes ecológicos.



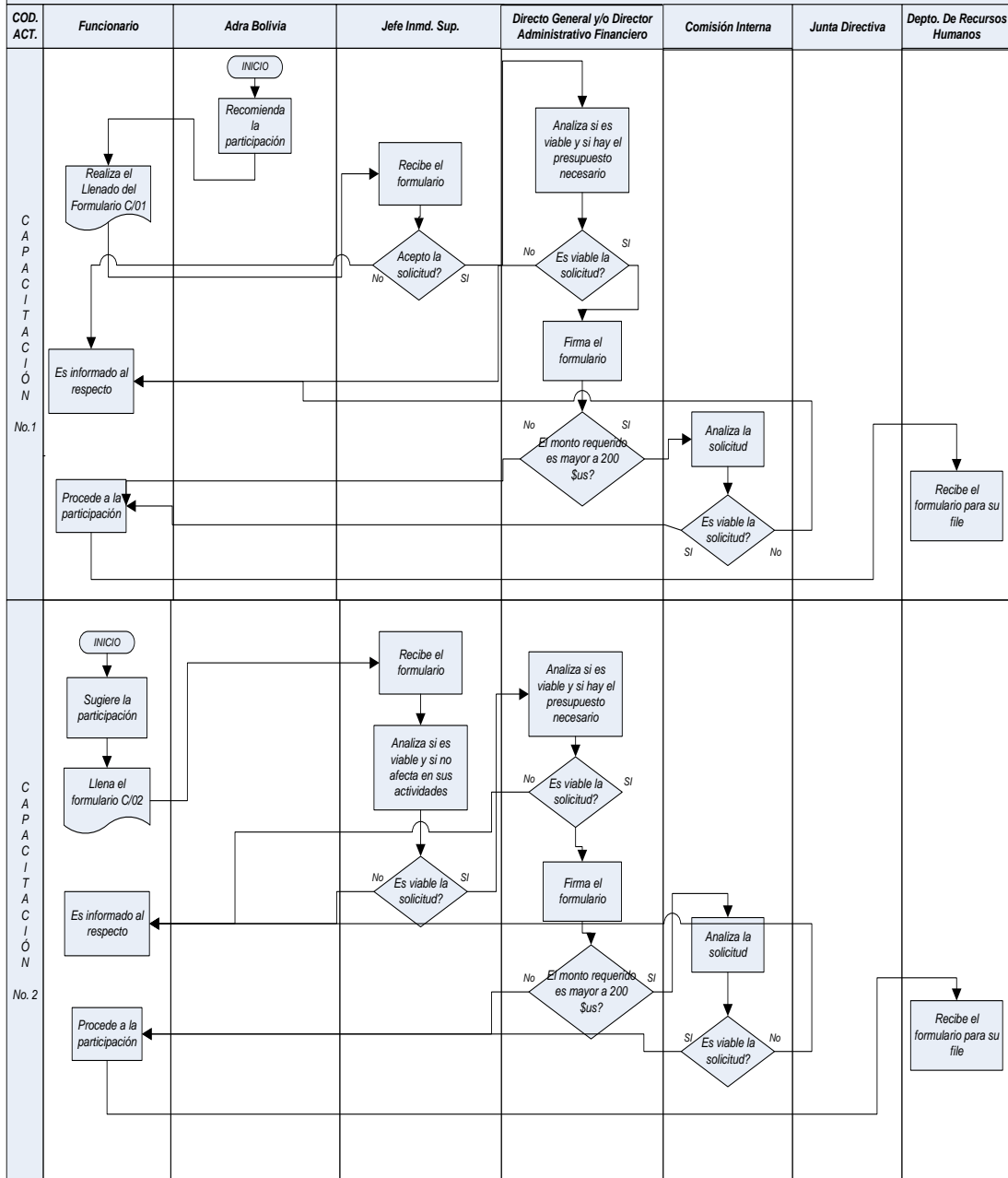
ANEXO XII



Agencia Adventista para el
Desarrollo y Recursos Asistenciales

*Manual para participar
En Capacitaciones*

MANUAL PARA PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIONES-ADRA BOLIVIA



ANEXO XIII



Agencia Adventista para el
Desarrollo y Recursos Asistenciales

Manual de Evaluación De Desempeño

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO-ADRA BOLIVIA

