



**Auditoría Interna al Recurso Humano en Una Institución de Educación
Superior**

Lady J. Vargas Quinchía

20211927424

Universidad Antonio Nariño

Programa Contaduría Pública

Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas

Palmira Colombia

Noviembre de 2023



Auditoría Interna al Recurso Humano en Una Institución de Educación Superior.

Lady J. Vargas Quinchía

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Contador Público

Director (A): Mg. Wilson Erazo Jaramillo

Línea de Investigación:

Auditoría y sus Aplicaciones

Universidad Antonio Nariño

Programa Contaduría Pública

Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas

Palmira Colombia

Noviembre de 2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado

_____.

Cumple con los requisitos para optar

Al título de _____

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	9
ABSTRAC	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3 Formulación del problema	14
1.2 Sistematización del problema.....	15
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.1 Objetivo General	15
2.2 Objetivos Específicos	15
3. JUSTIFICACIÓN.....	16
3.1 Justificación Teórica	16
3.2 Justificación Practica.....	17
3.3 Justificación Metodológica.....	18
4. ANTECEDENTES.....	19
4.1 Antecedentes Internacionales	19
4.2 Antecedentes Nacionales.....	20
5. MARCO REFERENCIAL.....	21
5.1 MARCO TEÓRICO	21
5.1.1 Teoría del Riesgo	21

5.1.2	Teoría de Control ..	22
5.1.3	Informe COSO I.....	23
5.1.4	Teoría de recursos humanos.....	23
5.1.5	Teoría de procesos.....	24
5.2	Marco conceptual	24
5.3	Marco legal.....	26
5.4	Marco contextual.....	27
6.	METODOLOGÍA.....	28
6.1	JUSTIFICACIÓN Y TIPO DE ESTUDIO	28
6.2	TIPO DE MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	29
6.3	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	29
6.3.1	Información Primaria.....	29
6.3.2	Información Secundaria.....	29
6.3.3	Técnicas e Instrumentos para la Recolección y Análisis de Información	30
7.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.	31
8.	CONCLUSIONES.....	49
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
10.	ANEXOS.....	52

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.	Técnicas e instrumentos que se aplicarán en el objeto de investigación	30
Tabla 2.	Escala para la medición del recurso humano.....	34
Tabla 3.	Instrumento de Diagnóstico Enfoque Humano.....	35
Tabla 4.	Informe del Capital Humano.....	36
Tabla 5.	Evaluación al control interno de Recursos Humanos.....	37
Tabla 6.	Cuestionaría de buenas prácticas de la gestión del riesgo en el RRHH.	42

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.	Metodología de Auditoria Empleada.....	32
Figura 2.	Organigrama de la Sede.....	33
Figura 3.	Proceso de vinculación personal administrativo	34
Figura 4.	Proceso de vinculación personal administrativo	46
Figura 5.	Planes de Mejora	47

LISTADO DE ANEXOS

Anexo1.	Encuestas de control interno al personal administrativo de la Universidad Antonio Nariño.....	52
Anexo2.	Árbol de problemas de la investigación	54



(Dedicatoria)

Son tantas personas que han hecho parte de este logro personal desde integrantes de la familia UAN, hasta mi hermosa familia que han sido la fuente de inspiración para hoy decir que lo he logrado.

Agradecimientos

Mis mas sinceros agradecimientos al director de mi trabajo de grado que con su experiencia supo guiar los resultados alcanzados en este documento, de igual manera a los colaboradores de la IES que fueron y serán parte de este gran logro personal.

RESUMEN

En esta nueva realidad donde las empresas se han visto obligadas a reinventarse y encontrar maneras que se adapten a las necesidades de sus negocios; el recurso humano como pieza fundamental requiere de un ambiente laboral que motive y genere empatía en los procesos que estos desempeñan. Que se disponga de programas de desempeño con metas claras, explícitas y medibles donde la retroalimentación continua sea parte de las evaluaciones.

La presente investigación tuvo como principal objetivo evaluar desde la óptica de la Auditoría la gestión del recurso humano en los procesos administrativos que recaen en los colaboradores de una IES, identificando oportunidades de mejora donde se reconozca que beneficios deberían cambiarse, actualizarse o adaptarse, promoviendo un ambiente laboral agradable que impacte socialmente a su recurso humano.

Se pudo entonces concluir que si las organizaciones identifican a tiempo el valor de sus colaboradores y la importancia que estos tienen en el logro de las metas institucionales, el compromiso y el sentido de pertenencia serán garantía de cumplimiento y eficiencia, al momento de medir su desempeño laboral.

Palabras Claves: Desempeño, Auditoría, Ambiente Laboral

ABSTRAC

In this new reality where companies have been forced to reinvent themselves and find ways that adapt to the needs of their businesses; Human resources, as a fundamental piece, require a work environment that motivates and generates empathy in the processes they carry out. That performance programs are available with clear, explicit and measurable goals where continuous feedback is part of the evaluations.

The main objective of this research was to evaluate from the perspective of the Audit the management of human resources in the administrative processes that fall on the collaborators of an HEI, identifying opportunities for improvement where it is recognized which benefits should be changed, updated or adapted, promoting a pleasant work environment that socially impacts its human resource. It was then possible to conclude that if organizations identify in time the value of their employees and the importance they have in the achievement of institutional goals, commitment and a sense of belonging will be a guarantee of compliance and efficiency, when measuring their work performance.

Keywords: Performance, Audit, Work Environment

INTRODUCCIÓN.

Cada vez más, las organizaciones y los departamentos de recursos humanos (RR. HH.) están batallando por la búsqueda y retención de talento cualificado. Asimismo, los nuevos talentos cada vez tienen más exigencias y peticiones para sus puestos de trabajo. Por tanto, para responder a los desafíos planteados, las empresas deben de gestionar estrategias y herramientas que permitan no solo atraer sino retener los mejores talentos. (Auditool).

De acuerdo a las características de la entidad objeto de estudio donde las decisiones de tipo administrativo y operativo están segregadas desde un nivel central que permea todas las sedes donde hace presencia. El disponer de capital humano con conocimiento y aptitudes específicas permite que se desarrollen las tareas encomendadas por parte de sus colaboradores, los puestos definidos y una descripción clara de sus funciones hacen posible que los procesos se realicen de manera eficiente.

Durante el seguimiento que se realizó al recurso humano de la entidad objeto de estudio, se evidencia que no se cuenta con un ejercicio de control y medición del riesgo en lo que tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos misionales por parte de la institución, reaccionando ante algunos eventos de manera improvisada que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos planteados por la dirección.

Por otra parte, el personal administrativo y operativo realizan sus actividades sin una identificación clara del aporte que realizan a la consecución de los objetivos, evidenciando una

carencia de conocimiento de los planes, manuales de procedimiento que se deben cumplir para que los esfuerzos realizados vayan en la misma dirección.

A partir de estos eventos que se identificaron se procedió a evaluar el cumplimiento de las actividades que se generan en el ciclo del recurso humano, validando el aporte que estos hacen a la gestión de los procesos administrativos, así como la de proponer planes de mejora que permitan el fortalecimiento del equipo de colaboradores reconociendo el gran aporte que estos realizan al logro de los objetivos institucionales.

Este proyecto investigativo fue de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo donde los resultados arrojados a través de la aplicación de instrumentos como la entrevista y encuestas, permitieron abordar la temática planteada, observando la necesidad de que se implemente un sistema de evaluación y/o retroalimentación de 360 grados, que permita que los colaboradores reciban comentarios de sus pares, subordinados y superiores, contribuyendo de esta manera al desarrollo integral del recurso humano.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Una de las áreas de importancia para las organizaciones es la de recursos humanos, en donde la auditoría, a pesar de su gran importancia para la organización (Fombrun, Tichy, y Devanna 1984; García 2003; Milkovich y Boudreau 1994 y Chiavenato 2017), “está muy poco analizada, existiendo por ello un vacío a nivel de producción científica que cuantifique cual ha sido su desarrollo a través del tiempo” (Revista Venezolana de gerencia, pág. 468).

Para Calle Álvarez, et al. (2020), menciona que la figura del auditor puede contribuir a supervisar las funciones o procesos, destacando de manera textual: “desde aquellas décadas se llegó a proponer la existencia de un departamento especializado de auditoría interna y la figura del comité de auditoría como órgano rector que debe supervisar esta función” (pag.425-469). Así mismo, se menciona la importancia de tener un auditor interno en las instituciones de educación superior, donde la bondad es que permite el mejoramiento de la gestión aportando a la información, evaluando los logros o avances de las metas institucionales.

Al entrar a revisarse en detalle la auditoría en el área de recursos humanos, se detecta, que está busca evaluar la función de dirección de personas, de forma tal, que permita identificar el adecuado cumplimiento de los objetivos organizacionales (Martínez, Fernández, y Tarazona 2016), planes y métodos (Marrero, Alarcón, y García 2009) y revisar que todas las inversiones en capital humano sean adecuadamente controladas (Habib, et al, 2019; Kang et al, 2017), y que dichas inversiones tengan un impacto directo en los resultados futuros de las organizaciones (Nawaz, 2019); en definitiva la auditoría de recursos humanos cubre todas las actividades de la gestión de personal, según (Milkovich y Boudreau 1994) evalúa las políticas y prácticas de recursos humanos (Pérez y Oreo 2006), orientándose a detectar deficiencias y a su vez aportando al mejoramiento de los procesos en la empresa, esto incluye a cada uno de los trabajadores de la organización, los cuales tiene una perspectiva estratégica según (Martínez, et al, 2016), en ese mismo sentido para (De Quijano y Navarro 1999), (Sánchez y Bustamante 2008) y Nevado 1998), la auditoría de personal se orienta a

evaluar la gestión estratégica de los recursos humanos (Revista Venezolana de gerencia, pág. 471)

En este orden de ideas, al revisarse las instituciones de educación superior de Colombia y tomando como referente de investigación a la Universidad Antonio Nariño, se detectó conforme a entrevistas realizadas al personal administrativo de la sede Palmira [Anexo 1], que en la actualidad no se cuenta con un ejercicio de control y medición del riesgo en lo que tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos misionales por parte de la institución, reaccionando ante algunos eventos de manera improvisada que afectan el cumplimiento de los objetivos planteados por la dirección.

Al ejemplificarse la problemática en un árbol de problemas [Anexo 2], se puede resaltar, que el personal administrativo y operativo realizan sus actividades sin una identificación clara del aporte que realizan a la consecución de los objetivos, evidenciando una carencia de conocimiento de los planes, manuales de procedimiento que se deben cumplir para que los esfuerzos realizados vayan en la misma dirección, además de que sean eficientes y efectivas, tal como lo esperaría la dirección de una institución.

1.3 Formulación del problema

Teniendo en cuenta, que la no evaluación de los procesos o del aporte del personal [Anexo 1] antes mencionado, conducen a una desconexión de las diferentes áreas, que en últimas son el eje principal de cualquier institución.

En consecuencia, y conforme a la realidad actual de la institución de educación superior

entorno a la identificación y seguimientos de las actividades realizadas por el personal administrativo y operativo, se formula la siguiente pregunta:

¿Cómo Evaluar el cumplimiento de las actividades que se generan en el ciclo del recurso humano en la Institución de Educación Superior Antonio Nariño Sede Palmira?

1.2 Sistematización del problema

¿Cómo determinar la situación actual sobre el área de recursos humanos para mejorar el desempeño del personal?

¿Cómo evaluar el control interno de la Universidad Antonio Nariño para hallar falencias que requieran un cambio positivo para la institución?

¿Cuáles son las razones del porque los resultados de evaluación del rendimiento del personal no son retroalimentados y no proporcionan una idea clara para la toma de decisiones?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General

Evaluar el cumplimiento de las actividades que se generan en el ciclo del recurso humano, fortaleciendo la gestión de los procesos administrativos en la Institución de Educación Superior Antonio Nariño Sede Palmira.

2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar el ambiente de control interno entorno a los procesos de selección de personal, formación y evaluación de desempeño, presentes en los procesos administrativos de la institución educación superior.

Medir el riesgo al que se expone el área del Recurso Humano de la institución de educación superior en el cumplimiento de los objetivos propuestos, a través de la aplicación de herramientas de evaluación de controles.

Proponer planes de mejora que permitan el cumplimiento de las políticas establecidas en los procesos analizados del ciclo del recurso humano en la IES.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 Justificación Teórica

El control interno en los procesos administrativos es un aspecto fundamental para asegurar la eficiencia y eficacia en la gestión de una organización. Según lo señalado por (Cruz y Ceballos 2018), el control interno en los procesos administrativos se refiere a un conjunto de acciones y procedimientos que permiten la identificación y evaluación de los riesgos, la implementación de medidas de control y la supervisión constante de los procesos para minimizar

los riesgos y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El control interno en los procesos administrativos abarca desde la planificación y organización de los procesos, la definición de políticas y procedimientos, la asignación de responsabilidades, las medidas de control y la supervisión constante de los procesos (Revista científica agropecuaria pág. 95-106).

En la actualidad el control interno sigue evolucionando para adaptarse a un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante, las empresas están adoptando nuevas tecnologías y procesos, lo que requiere una adaptación constante de los controles. El control interno se está convirtiendo en una herramienta cada vez más importante para la gestión de la ética y la integridad en las organizaciones (Clayton, W. 2017, pag. 1-14).

3.2 Justificación Practica

La Universidad Antonio Nariño tiene una carencia o una ausencia del control interno en cuanto a los procesos administrativos, y estos no son controlados de una manera eficiente, así mismo no se está cumpliendo con los objetivos, y las áreas que desempeñan los empleados tienen una desorganización por la falta de tener las políticas y procedimientos claros.

Es por ello que se busca que el control interno que ya tiene la universidad sea más efectivo y este permita reducir los riesgos y amenazas que se pueden presentar en los procesos o actividades que desempeña cada empleado.

Las soluciones o estrategias que se deben tener en cuenta para el buen funcionamiento de los procesos administrativos y el área de recursos humanos son:

Diseñar o mejorar las políticas y procedimientos bien definidos de acuerdo a cada área de la empresa, esto nos asegura que los procesos se lleven a cabo de una manera estandarizada y consistente, estos documentos deben ser actualizados y revisados periódicamente para asegurar de que sigan siendo relevantes y eficaces.

Establecer un sistema de seguimiento y si en el caso de la UAN ya lo tiene es fortalecerlo ya que no se está cumpliendo con el objetivo, y este sistema nos ayuda a monitorear y detectar posibles debilidades o incumplimientos en los procesos.

Capacitar al personal continuamente es importante para que los empleados conozcan de los procesos y políticas y de las actualizaciones que se van presentando en los procedimientos, la capacitación debe ser periódica y si es posible que sea personalizada para garantizar que el empleado este al día con las últimas actualizaciones.

Es importante fomentar una cultura de control interno dentro de la empresa para que los empleados entiendan la importancia y así mismo se sientan responsables de la integridad de los procesos y los resultados.

3.3 Justificación Metodológica

El control interno es fundamental para cualquier tipo de organización ya que esto garantiza que los procesos administrativos y el recurso humano se estén utilizando de una manera efectiva y eficiente, en el caso de la Universidad Antonio Nariño la gestión eficaz de los procesos administrativos es fundamental para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para el desarrollo de este punto tomamos como referencia la matriz de Odiorne el cual va enfocado al área de recursos humanos pero que también es útil para evaluar el control interno de una empresa, ya que ayuda a identificar cuáles son esas debilidades que tiene la empresa en términos del área de recursos humanos y procesos administrativos y así mismo establecer planes de mejora en el desempeño y la eficiencia de este ámbito.

Esta matriz posee dos dimensiones la cuales se utilizan para analizar el valor del activo humano, la primera su rendimiento actual y la segunda es su rendimiento potencial de crecimiento y desarrollo.

Si aplicamos esta matriz en la Universidad Antonio Nariño podemos clasificar a los empleados en cuatro grupos: al límite, estrellas, problemáticos o inútiles. (Anexo 3) esto nos ayuda a tener una visión más clara y saber en qué posición se encuentra cada empleado si es un trabajador bueno, malo, regular, o excelente para así tomar acciones de mejora y los procesos sean más eficientes.

4. ANTECEDENTES

4.1 Antecedentes Internacionales

En la investigación gestión del conocimiento en la auditoría interna, establece que la auditoría interna son mecanismos que se requieren para un adecuado funcionamiento, las condiciones de los entornos empresariales producto de la globalización y la tecnología han

exigido a lo largo del tiempo que las unidades económicas sean innovadoras para minimizar las rutinas, las operaciones y prácticas que enmarquen únicamente métodos tradicionalistas.

(Serrano, C. L., Cruz, R. I., Salcedo, J., & Malagón, A. C., 2022).

La conclusión a que llegaron en la investigación, es que la gestión del conocimiento es un factor importante en los procesos formativos y la auditoría interna como mecanismo de inspección apoya la consecución de los objetivos impactando positivamente el alcance de las metas.

El trabajo de investigación citado representa un importante aporte para el anteproyecto , puesto que analiza la influencia que el control interno y la gestión del conocimiento tienen en los procesos administrativos de una institución educativa internacional, si se le da la importancia al recurso humano en su saber y saber hacer, serán colaboradores que comprenderán lo que están haciendo y reconocer en la practica la importancia de la labor encomendada.

4.2 Antecedentes Nacionales

Vergara, F.Y. (2015) en su trabajo de investigación para obtener el título de ingeniero industrial por la Universidad Católica, su tema titulado Propuesta del sistema de control interno para la compañía SIS Vida SAS aplicando el modelo de COSO, señaló que su objetivo general fue el de estructurar un sistema de control interno que conllevara al mejoramiento de los procesos y procedimientos establecidos para la atención de reclamaciones de los clientes.

Es importante destacar, que el aporte de la presente propuesta estuvo precisamente orientado a proporcionar un apoyo práctico para mejorar el control de las actividades de la

compañía.

Dentro de las principales conclusiones de Vergara, F.Y, (2015), fue que de acuerdo con las políticas y evaluación de procesos de la compañía se logró establecer que el método más apropiado para utilizar y para la realización de la evaluación del sistema de control interno es fue el denominado COSO, cuyo sistema se ajusta más a las empresas privadas.

De acuerdo al diagnóstico y los resultados del sistema de control interno de la compañía se pudo establecer que el proceso tenía un nivel de madurez definido, esto significa que los procesos y los controles no estaban documentados en su totalidad, ni contaban con una divulgación adecuada.

Este trabajo de investigación presentado, radica en que determina la manera como el sistema de control interno optimiza los procesos y procedimientos establecidos en una organización que brinda un servicio, es así como se determina que la implementación de un adecuado control interno mejora la gestión de cualquier tipo de empresas sin importar el sector.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta el contexto del problema y el planteamiento de los objetivos, las teorías que sirven de argumento a la investigación son: 1) Teoría del Riesgo, 2) Teoría de Control, 3) Informe Coso I, 4) Teoría de Recursos Humanos y 5) Teoría de Procesos, las cuales se describen a continuación:

5.1.1 Teoría del Riesgo

Para el autor Knight, F.H (1921), define el riesgo como una situación en la que las probabilidades de los resultados son conocidas y cuantificables. En consecuencia, esta teoría se refiere como las empresas pueden evaluar y gestionar los riesgos asociados con sus actividades y operaciones.

Continuando con el autor Knight, este sostiene que el riesgo y la incertidumbre son inherentes a la actividad empresarial, y que las empresas deben adoptar estrategias para gestionar y reducir los riesgos asociados con sus operaciones.

5.1.2 Teoría de Control

Esta teoría indica como las empresas pueden diseñar y utilizar sistemas de control para garantizar que sus actividades y operaciones se lleven a cabo de manera efectiva y eficiente.

Ouchi, W.G, (1979), Propone:

Un marco conceptual para el diseño de sistema de control organizacional basados en tres dimensiones claves: el control directo, el control de resultados, y el control cultura. Ouchi argumenta que los sistemas de control deben adaptarse a las características específicas de la empresa y a las necesidades de los distintos niveles jerárquicos de la organización. El control directo se refiere a la supervisión y el monitoreo de las actividades y tareas diarias, el control de resultados se refiere a la evaluación del desempeño en función de objetivos y resultados, y el control cultural se refiere a la construcción de normas y valores que influyen en el comportamiento de los empleados. (Pág. 833-848).

5.1.3 Informe COSO I

El Informe COSO I, busca integrar todos los miembros de la compañía, dando importancia no solo a la alta gerencia sino a los demás integrantes de la empresa, los cuales están involucrados directamente con el control interno debido al aporte integral que realizan mediante los procesos. Según Estupiñán (2015) El control interno según el informe COSO I, es definido como un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos: Efectividad y eficiencia de las operaciones, Suficiencia y confiabilidad de la información financiera, Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Esta definición enfatiza ciertos conceptos o características fundamentales sobre el control interno, como son: “Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a éstos. Y Orientado a objetivos es un medio, no un fin en sí mismo” (Estupiñan, 2015. p, 27).

5.1.4 Teoría de recursos humanos

Se enfoca en cómo las empresas pueden atraer, desarrollar y retener empleados talentosos para mejorar su desempeño y ventaja competitiva.

El autor Barney, J.B (1991), sostiene que los recursos de una empresa, incluyendo sus recursos humanos y capacidades, pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible.

Barney argumenta que las empresas deben desarrollar y proteger sus recursos valiosos, raros, costosos de imitar y no sustituibles para obtener una ventaja competitiva. En el contexto de la teoría de recursos humanos y capacidades esto significa que las empresas deben atraer y desarrollar a los empleados que poseen habilidades y conocimientos valiosos y raros que les permitan contribuir significativamente al éxito de la empresa. (Pág. 99-120).

5.1.5 Teoría de procesos

Se enfoca en cómo se llevan a cabo las tareas y actividades en una organización, y como pueden mejorarse para aumentar la eficiencia y la eficacia.

Hammer, M., & Champy, J. (1993), argumentan que las empresas deben analizar y rediseñar sus procesos de trabajo para mejorar la calidad y reducir los costos. La teoría de procesos sostiene que las empresas deben examinar cuidadosamente cada paso de un proceso y determinar cómo se puede mejorar la eficiencia y la eficacia. Esta teoría también puede implicar en la eliminación de pasos innecesarios o la simplificación de tareas para hacer el trabajo más fácil y rápido.

5.2 Marco conceptual

A continuación, se presentan los principales conceptos claves para el entendimiento del objeto del estudio.

Capacitación: Educación y formación que se proporciona a los empleados para el desarrollo de las actividades, y es clave para mejorar los procesos internos de una organización

(Gerencie.2023).

Control: Es un proceso de gestión que implica medir y evaluar el desempeño de una organización, proyecto o proceso con el fin de garantizar que se estén cumpliendo los objetivos establecidos (Gerencie.2023).

Eficiencia: Es la capacidad de una organización para lograr sus objetivos de manera óptima (Gerencie.2023).

Estrategias: Planes y acciones que se establecen para garantizar la gestión adecuada de los riesgos y la mejor continua de los procesos (Gerencie.2023).

Estructura organizacional: Definición clara de roles y responsabilidades de los empleados, establecimiento de políticas y procedimientos formales, la segregación de funciones, supervisión y monitoreo adecuados (Gerencie.2023).

Evaluación: Herramienta fundamental para medir la efectividad de los controles internos y determinar si se están cumpliendo los objetivos y metas establecidas (Gerencie.2023).

Matriz de riesgo: Es una herramienta útil para la toma de decisiones en la gestión de proyectos y actividades, ya que permite identificar los riesgos más críticos y tomar medidas para mitigarlos o evitarlos (Gerencie.2023).

Medición: Proceso esencial para evaluar la efectividad y eficiencia de los sistemas de control interno de una organización y garantizar que se estén cumpliendo con los objetivos (Gerencie.2023).

Peligro: Se refiere a la presencia de riesgos que pueden afectar la integridad de la

información y gestión de una organización (Gerencie.2023).

Procedimientos: Políticas y acciones específicas que se establecen para garantizar la gestión adecuada de los procesos y los riesgos de una organización (Gerencie.2023)

5.3 Marco legal

Las principales normas que se tendrán en cuenta en el caso de estudio propuesta, entre otras se exponen las siguientes:

Decreto 1075 de 2015: Se establecen las normas para la administración del personal en las IES públicas y privadas, incluyendo normas de contratación, evaluación entre otras.

Ley 30 de 1992: Esta ley establece el marco legal general para el funcionamiento de las IES en Colombia. Se establecen las condiciones laborales del personal administrativo, así como las facultades y responsabilidades.

Ley 42 de 1993: La evaluación de control interno es el análisis de los sistemas de control de las entidades sujetas a la vigilancia, con el fin de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les pueda otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos.

Ley 87 de 1993 (noviembre 29): “Por lo cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones” (Estatuto Tributario, 2023), esta ley nos ayuda a estructurar de manera más fácil el control interno, y cuenta con sus definiciones, características, objetivos que han sido de ayuda para este

trabaja de investigación.

Resolución 1561 de 2016: Establece los lineamientos para la gestión del talento humano en las IES, y en ella se definen los procesos, capacitaciones, y evaluación del personal.

5.4 Marco contextual

La Universidad Antonio Nariño (UAN), nace el 7 de marzo de 1976 en la ciudad de Bogotá, esta idea de iniciar con actividades en la zona sur de Bogotá, responde en primer lugar a la falta de un centro universitario en dicho sector, en segundo término, a que la política de cobertura educativa de entonces, no preveía la ampliación o creación de universidades estatales y programas de pregrado.

En 1997 con la asistencia de representantes del gobierno y el ICFES, la sede sur de la universidad se inaugura oficialmente, tras haber sido aprobados los programas con su correspondiente infraestructura física y académica, y así se dio inicio a las clases el 2 de febrero de 1978.

En los años 80 la UAN, se consolida y amplía su portafolio educativo a nivel de pregrado y postgrado, los años 90 esta década inicia con los ciclos profesionales y tecnológicos bajo una modalidad abierta y a distancia.

Las ventajas que tiene la UAN y lo que ofrece al mercado competitivo es una completa oferta de programas a nivel nacional de diferentes áreas.

6. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene como objetivo responder a las necesidades de control y seguimiento a las actividades realizadas por el área de Gestión Humana, donde se pudo identificar a tiempo las no conformidades logrando que se dé cumplimiento a las políticas definidas en la institución, así como el logro de sus indicadores de gestión.

6.1 JUSTIFICACIÓN Y TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación está enmarcada en un estudio *descriptivo*, que busca conocer, observar y especificar la ejecución de los procesos y procedimientos del área de Gestión Humana en la institución objeto de este trabajo, la información recolectada dará cuenta sobre que procesos están estandarizados, la manera de controlarlos y monitorearlos, logrando validar la productividad en las actividades realizadas por parte del recurso humano, identificando los cuellos de botella que se puedan presentar y que serán motivo de esta investigación.

El enfoque que se pretendió fue *cualitativo*, privilegiando las características propias del objeto de investigación, a través de la observación se reconocerá los procesos y procedimientos, abordándolos desde una postura crítica donde se evalué su diseño y efectividad para la institución objeto de estudio; a través de entrevistas directas al personal responsable del área y la aplicación de instrumentos como encuestas, listas de chequeo, entre otros que irán dándose a medida de su necesidad, permitiendo tener un conocimiento integral de las actividades desempeñadas en el área de gestión humana.

6.2 TIPO DE MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación pretende conocer las particularidades de los procesos y procedimientos del área de gestión humana, indagando su diseño y efectividad a la hora de contrastarlos con los objetivos propuestos por la institución, teniendo claro el procedimiento que se realizará por parte del investigador, el método *inductivo*, permitirá identificar las necesidades en el área de gestión humana corregirlas y proponer estrategias de autogestión que les ayude a superar las no conformidades de acuerdo a las políticas establecidas al interior de la institución.

6.3 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para el presente trabajo se reconocerán unas fuentes de información que serán decisivas para las pretensiones del sujeto [IES] de la investigación.

6.3.1 Información Primaria

Como fuente principal de información está la proporcionada por la institución educativa, objeto de estudio, Universidad Antonio Nariño, que, a través de la indagación al personal del área de gestión humana, revisión de documentos físicos y magnéticos, descripción de cargos y funciones entre otras, permitirán abordar la investigación de manera crítica aportando a la solución de la problemática planteada.

6.3.2 Información Secundaria

Para el logro del cumplimiento y seguimiento a los objetivos propuestos, se considera pertinente la consulta de fuentes documentales, sea propias de la institución objeto de estudio o del sector educativo abordadas para que la aplicación de instrumentos de recolección de la información sea pertinente, es así que se consultará portales de auditoría interna de ámbito internacional, documentos de investigación que se realizaron sobre la misma temática reconociendo procedimientos o prácticas que se puedan aplicar, así como demás información de tipo normativo que se requiera y que conlleve a resaltar la importancia de la auditoría interna en los procesos administrativos.

6.3.3 Técnicas e Instrumentos para la Recolección y Análisis de Información

Tabla 1. Técnicas e instrumentos que se aplicarán en el objeto de investigación

OBJETIVO	VARIABLES A ESTUDIAR	HERRAMIENTAS
<i>Diagnosticar el ambiente de control interno entorno a los procesos de selección de personal, formación y evaluación de desempeño, presentes en los procesos administrativos de la institución educación superior</i>	Manual de Proceso: Las instituciones tan representativas como la UAN, deben de estructurar sus procesos y así mismo documentarlos, un manual de procesos es la manera como el colaborador debe realizar su trabajo de acuerdo con sus funciones.	Diagramas de flujo de los procesos vinculados a la investigación. Comunicación con los colaboradores responsables del área de gestión humana Análisis documental de los procesos que se adelantan en la institución.
<i>Medir el riesgo al que se expone el área del Recurso Humano de la institución de educación superior en el cumplimiento de los objetivos propuestos, a través de la</i>	Riesgos: eventos que al materializarse pueden impactar a la institución; logrando identificarlos se puede validar la eficiencia de los controles actuales o sugerir de tal suerte que el riesgo tolerable alcance los niveles propuestos por la organización.	Diseño de tabla donde se elaboré una matriz de riesgo, logrando identificar el riesgo inherente y determinar el nivel de tolerancia a que está expuesto la institución.

aplicación de herramientas de evaluación de controles		
<i>Proponer planes de</i>	Actividades de control y gestión:	Comunicación personal donde
mejora que permitan el cumplimiento de las políticas establecidas en los procesos analizados del ciclo del recurso humano en la IES.	sugerir procesos de control y autogestión que permita a los colaboradores estar al tanto de sus procesos y los resultados alcanzados.	se sensibilice las actividades sugeridas Cuestionarios que permitan evaluar y dar seguimiento a los objetivos propuestos

Nota: Aspectos claves para llevar a cabo los objetivos planteados en la investigación, resaltando variables con sus respectivas herramientas de análisis.

7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

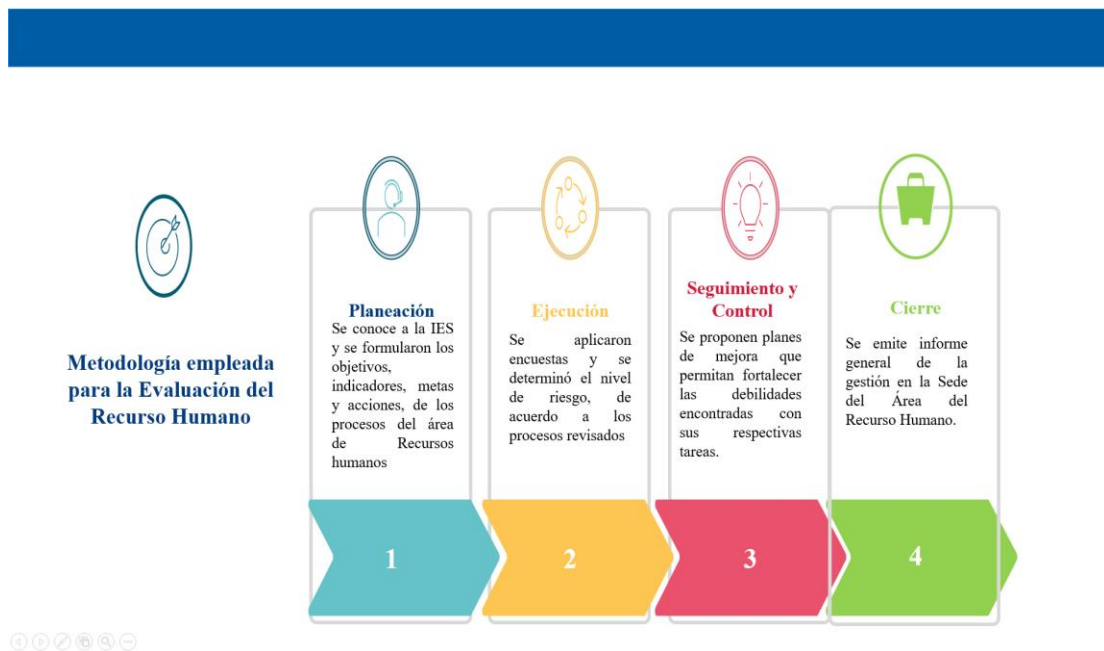
Diagnosticar el ambiente de control interno entorno a los procesos de selección de personal, formación y evaluación de desempeño, presentes en los procesos administrativos de la institución educación superior.

En el desarrollo de este objetivo se planteó una metodología orientada a ejercer la práctica de la Auditoría en un área de importancia para todas las organizaciones, el recurso humano, esta se llevó a cabo en los procesos de selección de personal, formación y evaluación del desempeño consideradas por parte del investigador como las de mayor impacto de análisis en el ejercicio de la auditoría.

En las etapas que se desarrollaron como se indica en la figura siguiente, se inicia con la planeación donde una vez se conoce el ambiente interno de la IES se orienta el rumbo de las

acciones que se llevarán a cabo en el área de recursos humanos. Se hicieron entrevistas, se observaron procedimientos hasta formular lo que sería el plan de trabajo. Siguiendo las acciones establecidas se aplican instrumentos que llevaron a evidenciar hallazgos que permitieron afianzar el proceso de la auditoría en pro de un mejoramiento continuo que permita la eficiencia en los resultados esperados hacia los colaboradores. Se concluye proponiendo planes de mejora que orienten el papel que juega el recurso humano en los procesos administrativos de la organización generando valor a los resultados esperados.

Figura 1. Metodología de Auditoría Empleada



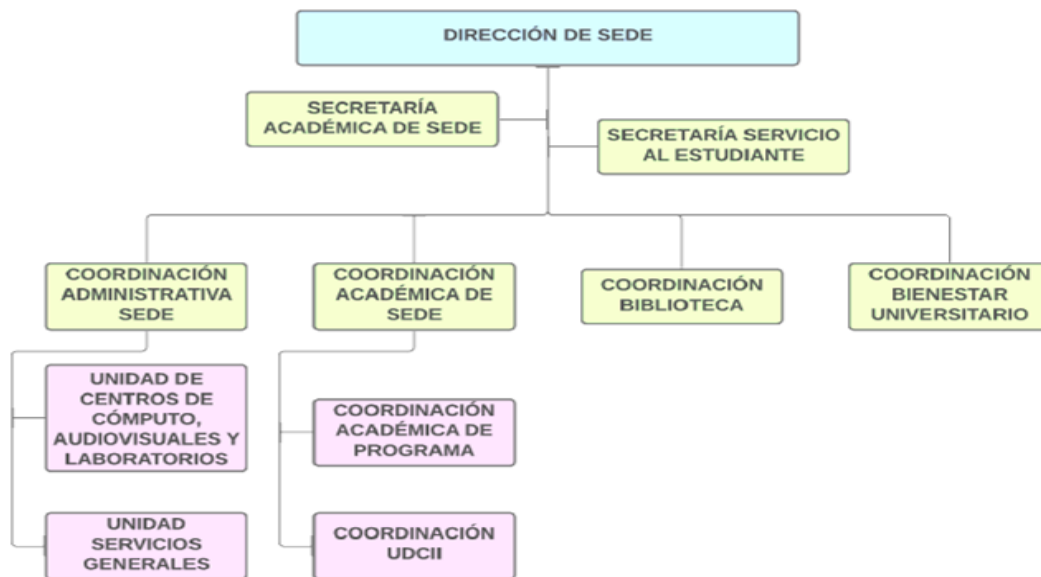
Fuente: Elaboración a través de información de Auditool.org

Conocimiento de la Institución.

En la figura siguiente se establece la estructura organizacional de la Sede, mostrando

claramente los órganos que la integran y que dan buena cuenta del direccionamiento estratégico que la IES. Se cuenta con un director que por mas de 20 años ha sido la cabeza visible de un grupo de colaboradores que le han dado identidad a una de las Instituciones mas reconocidas de la Región. Cuenta además con 15 colaboradores que en sus diferentes áreas soportan el día a día de los procesos encomendados por la organización. Los puestos están definidos y cuenta con una descripción clara del mismo, sus obligaciones y dependencias que el mismo tiene.

Figura 2. Organigrama de la Sede



Fuente: Elaboración a través de información de Auditoool.org

Selección del Personal

A nivel de la Sede este proceso se da como resultado de la necesidad de la organización de disponer de capital humano, con conocimientos y aptitudes específicas para poder desarrollar una determinada tarea, su proceso se encuentra institucionalización lo que indica que se conoce

el actuar en dicha actividad lo que se tiene claro por parte del personal que participa en su aplicación en la figura siguiente se puede observar de que manera se adelanta el proceso de vinculación.

Figura 3. Proceso de vinculación personal administrativo



Fuente: Información tomada de información reposada en la institución.

Utilizando una matriz de diagnóstico establecido para medir el diagnóstico de indicadores de enfoque humano, se establece una escala de medición que permitió valorar algunas variables que se estimaron para el análisis hacia los procesos administrativos en los que interviene el recurso humano.

Tabla 2. Escala para la medición del recurso humano

<p>ESCALA PARA EL DIAGNOSTICO DE INDICADORES</p> <p>ENFOQUE HUMANO</p>
--

ESCALA	FRECUENCIA	%
1	BAJO	1 AL 25
2	REGULAR	26 AL 50
3	MEDIO	51 AL 75
4	ALTO	76 AL 100

Fuente: Información preparada por el investigador teniendo como referente escalas de valoración RRHH.

En la tabla siguiente se resumen los resultados del análisis que se realizó a 8 de los colaboradores arrojando como resultado que

Tabla 3. Instrumento de Diagnóstico Enfoque Humano

EMPRESA				
INSTRUMENTO DIAGNOSTICO ENFOQUE HUMANO				
ELEMENTO: VALORES Y ACTITUDES				
AÑOS	1 a 10	11 a 20	21 a 30	+ DE 30
Años de Antigüedad de la empresa	7	1		
% De rotación	1%			
ACTITUDES	BAJO	REGULAR	MEDIO	ALTO
% De personas con remuneración mayor a la media del sector		1	7	
Índice de clima social (Satisfacción del trabajo)			1	7
Edad Media del personal	3			

	5 años			
% de personas dedicadas a I + D	8			
Formación Posgrado	8			

Fuente: Información preparada por el investigador teniendo como referente escalas de valoración RRHH.

Una vez organizados los datos se procede a ponderar las diferentes respuestas teniendo en cuenta la tabla de medición anteriormente propuesta, se identifican variables que de acuerdo al modelo la luz hace referencia a variables que se asocian ala pertenencia, automotivación, sociabilidad, flexibilidad y creatividad, encontrando pertinente hablar de las mas significativas como fue la variable sociabilidad alcanzando un valor de 96,90% siendo muy satisfactorio para la mayoría de los empleados hacer parte de la IES, asi mismo el tiempo que lleva vinculado los colaboradores en la institución reflejan el sentido de pertenencia generado en ellos, logrando la IES satisfacer sus pretensiones laborales reteniendo con éxito el capital humano que se encuentra a su servicio. La edad media de los colaboradores es de 35 años siendo un personal muy joven que ven en la organización fortalezas para su desarrollo personal.

Tabla 4. Informe del Capital Humano

ELEMENTO: VALORES Y ACTITUDES		
VARIABLE	INDICADOR	2023
Pertenencia	Años de Antigüedad de la Empresa	98.0%
	% De Rotación	
Automotivación	% personas con remuneración mayor a	71.90%

	la media del sector	
Sociabilidad	Índice de Clima Social (Satisfacción con el trabajo)	96,90%
Flexibilidad	Edad Media del Personal	35 años
Creatividad	% personas dedicadas a I + D	25 %

Fuente: Información preparada por el investigador teniendo como referente escalas de valoración RRHH.

Una vez se ha levantado información pertinente para el entendimiento de la organización y los procesos entorno al recurso humano se procede aplicar una lista de chequeo estándar que permito al investigador medir el riesgo al que se encuentra expuesto la IES en las actividades que se indagaron (selección, formación y evaluación del desempeño). En la tabla siguiente se observa como algunos eventos son catalogados con la calificación de Riesgo Alto, siendo una oportunidad de mejora para la organización.

Tabla 5. Evaluación al control interno de Recursos Humanos

En cuanto a los criterios con una calificación de 5 (RIESGO ALTO) o N/A (NO APLICA), se relaciona la siguiente tabla a continuación con las observaciones encontradas para cada una:			
No.	CUESTIONARIO DE CONTROL	RESPUESTA	OBSERVACIONES

5	<p>La empresa evalúa el conocimiento del Reglamento Interno de Trabajo antes de que el empleado inicie sus labores en la Organización. La empresa debe garantizar que el nuevo empleado ha leído y entendido el Reglamento Interno de Trabajo. Dificultades en la evaluación se consideran banderas rojas.</p>	ALTO	
8	<p>Antes de empezar sus labores, los empleados nuevos leen el manual de funciones. El trabajador tiene el derecho de conocer el alcance y desarrollo de sus funciones. Cualquier desviación que el empleado haga en sus labores sin la debida autorización por parte de su supervisor o miembro de la Alta Gerencia se considera bandera roja.</p>	ALTO	
9	<p>Los empleados nuevos reciben entrenamiento inicial antes de empezar con sus funciones. La Organización debe proveer el entrenamiento inicial adecuado para garantizar el éxito en el desempeño de las funciones del empleado. Empleados que no tuvieron entrenamiento se consideran banderas rojas y la empresa debe investigar la razón por la cual la empresa falló en el proceso.</p>	ALTO	

1 0	<p>Los empleados nuevos están acompañados un tiempo prudencial por un compañero experto y/o supervisor. Los empleados nuevos no deben estar solos al inicio de sus labores, dado que el nivel de errores se puede incrementar o convertirse en una debilidad de control. Empleados que se niegan a recibir entrenamiento o estar acompañados al inicio de sus labores se consideran banderas rojas.</p>	ALTO	
1 3	<p>La empresa ha diseñado para cada cargo la lista de implementos, herramientas, dotación e insumos que el nuevo empleado requiere para laborar en el cargo. Al inicio de sus actividades, tanto empleados nuevos como los que se trasladan requieren que todos los elementos de trabajo estén disponibles para evitar pérdidas de tiempo y generar oportunidades de comportamientos antiéticos.</p>	ALTO	
1 8	<p>La empresa adjudica los salarios de acuerdo a una escala salarial que combina la experiencia relativa y relacionada. La adjudicación e incrementos salariales deben ser evaluados de acuerdo al cargo, competencias, habilidades y experiencia. Las parcialidades sólo generan riesgos y motivan a la comisión de fraudes.</p>	ALTO	

9	1 La empresa adjudica los salarios de acuerdo a una escala salarial que incluye el nivel de educación. La educación que el individuo tenga o que el cargo requiera debe ser tomada en cuenta para definir los aspectos salariales. El manual de funciones debe incluir el tipo de educación que se requiere para aceptar el cargo.	ALTO	
0	2 La Organización promueve el crecimiento personal a través de la educación. Empresas que promueven el sano crecimiento personal gozan de lealtad laboral, cumplimiento de las políticas y menos riesgos.	ALTO	
2	2 Las evaluaciones de desempeño de los trabajadores se desarrollan a través de dos evaluadores. Con el ánimo de evitar parcialidades, las evaluaciones de desempeño deben ser elaboradas por dos personas.	ALTO	
4	2 De acuerdo a los resultados de las evaluaciones de desempeño, la empresa realiza los programas de capacitación para mejorar los indicadores individuales de los empleados. Las debilidades que los empleados presenten como resultado de las evaluaciones de desempeño deben ser	ALTO	

	mejoradas por la empresa a través de programas de capacitación, médico o psicológico.		
5	2 Las evaluaciones de desempeño están elaboradas de acuerdo al manual de funciones del cargo. Sólo se debe evaluar lo que se encuentre en el manual de funciones y para lo que el empleado fue contratado, por lo tanto los manuales de desempeño deben estar actualizados y corregidos.	N/A	
8	2 Los comportamientos antiéticos plenamente manifestados o descubiertos son tenidos en cuenta en la evaluación del desempeño. La empresa debe promover el comportamiento ético, por lo tanto la evaluación de desempeño debe incluir la alineación a los valores de la Organización.	ALTO	
9	2 La empresa provee los planes de mejoramiento que el empleado requiere para realizar su trabajo. De acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño, los empleados deben tomar cursos o asistir a capacitaciones para mejorar sus habilidades. Lo rechazos a desarrollar tales capacitaciones se consideran banderas rojas.	ALTO	

30	La empresa está en capacidad de detectar anormalidades, discrepancias o comportamientos antiéticos en las evaluaciones de desempeño. Los favores y gratitudes en un ambiente antiético pueden presentarse cuando el empleado quiere mantener su empleo. Cualquier incongruencia entre lo real y la evaluación debe ser investigada.	ALTO	
----	---	------	--

Fuente: Información preparada por el investigador teniendo como referente escalas de valoración RRHH

Medir el riesgo al que se expone el área del Recurso Humano de la institución de educación superior en el cumplimiento de los objetivos propuestos, a través de la aplicación de herramientas de evaluación de controles

Identificado los riesgos en cada uno de los procesos donde se adelanta el proceso investigativo se evidencia algunas falencias en el control interno que pueden exponer a la organización a situaciones de riesgo, a continuación se detallan los hallazgos en las diferentes actividades analizadas que de acuerdo a la particularidad de la Institución se consideran oportunidades de mejora que fortalezcan el capital humano.

Tabla 6. Cuestionaría de buenas prácticas de la gestión del riesgo en el RRHH.

BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL RIESGO EN EL RECURSO HUMANO		
Buenas Prácticas para la Gestión del Riesgo de Fraude		

Guía No. 20 Evaluación del desempeño a empleados					
Entidad: UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO					
Período Terminado: SEGUNDO SEMESTRE DEL 2023					
Referencia de P/T: RH					
OBJETIVO					
Establecer un diagnóstico sobre el riesgo de fraude correspondiente a la evaluación del desempeño a empleados de la compañía, con base a una clasificación entre bajo, medio o alto.					
CONTENIDO					
Las preguntas de la evaluación de controles están diseñadas para evaluar la probabilidad de un evento fraudulento que ocurre dentro de la organización a través de la evaluación a los empleados que incluyen:					
	• Corrupción a través del ofrecimiento de dádivas para mejorar y/o influencias positivamente en la evaluación.				
	• Informes negativos en la evaluación de desempeño para favorecer a un empleado en la organización o candidato.				
o.	CUESTIONARIO DE CONTROL	RESPUESTA	VALORACIÓN DEL RIESGO	OBSERVACIONES	
	La empresa tiene Código de Ética. La alineación al Código de Ética debe ser también analizada en la evaluación del empleado. Cualquier carencia de conocimiento o aceptación del Código de Ética es bandera roja.	SI	BAJO	Se desconoce por parte de los colaboradores	
	La Organización tiene Reglamento Interno de Trabajo. El RIT permite regular las relaciones entre los empleados y la Organización. Empresas con RIT desactualizados o sin RIT son susceptibles de tener un perpetrador dentro de ellas.	SI	BAJO	Se tiene pero no se lee	

	El Reglamento Interno de Trabajo contiene un capítulo sobre la comisión de cualquier tipo de fraude, comportamientos antiéticos y las correspondientes sanciones. El RIT es una de las mejores herramientas que las empresas tienen para disuadir las manifestaciones fraudulentas. El desconocimiento del RIT es una bandera roja.	A VECES	MEDIO	
	<i>Antes de empezar sus labores, los empleados nuevos leen el Reglamento Interno de Trabajo.</i> El conocimiento del Reglamento Interno de Trabajo disuade a los perpetradores a cometer fraude o tener comportamientos antiéticos. Empleados que se niegan a leer el RIT antes de empezar sus labores son considerados banderas rojas.	A VECES	MEDIO	
	La empresa evalúa el conocimiento del Reglamento Interno de Trabajo antes de que el empleado inicie sus labores en la Organización. La empresa debe garantizar que el nuevo empleado ha leído y entendido el Reglamento Interno de Trabajo. Dificultades en la evaluación se consideran banderas rojas.	NO	ALTO	
	<i>Los cargos o posiciones laborales tienen manuales de funciones.</i> Los manuales de funciones permiten al empleado tener claridad sobre el alcance de sus funciones. Cualquier desviación en las actividades laborales del empleado sin la debida autorización escrita de su supervisor o algún miembro de la alta gerencia son consideradas banderas rojas.	A VECES	MEDIO	
	Los manuales de funciones están actualizados de acuerdo con cada cargo, competencias y habilidades que se requieren para ejecutar el trabajo. Los cambios y avances tecnológicos, incorporación de nuevos procesos y documentos, creación de políticas y otros cambios deben estar incluidos en el manual de funciones. Las debilidades de control comienzan cuando hay discrepancias entre el manual de funciones y las actividades reales que el empleado debe desempeñar.	A VECES	MEDIO	

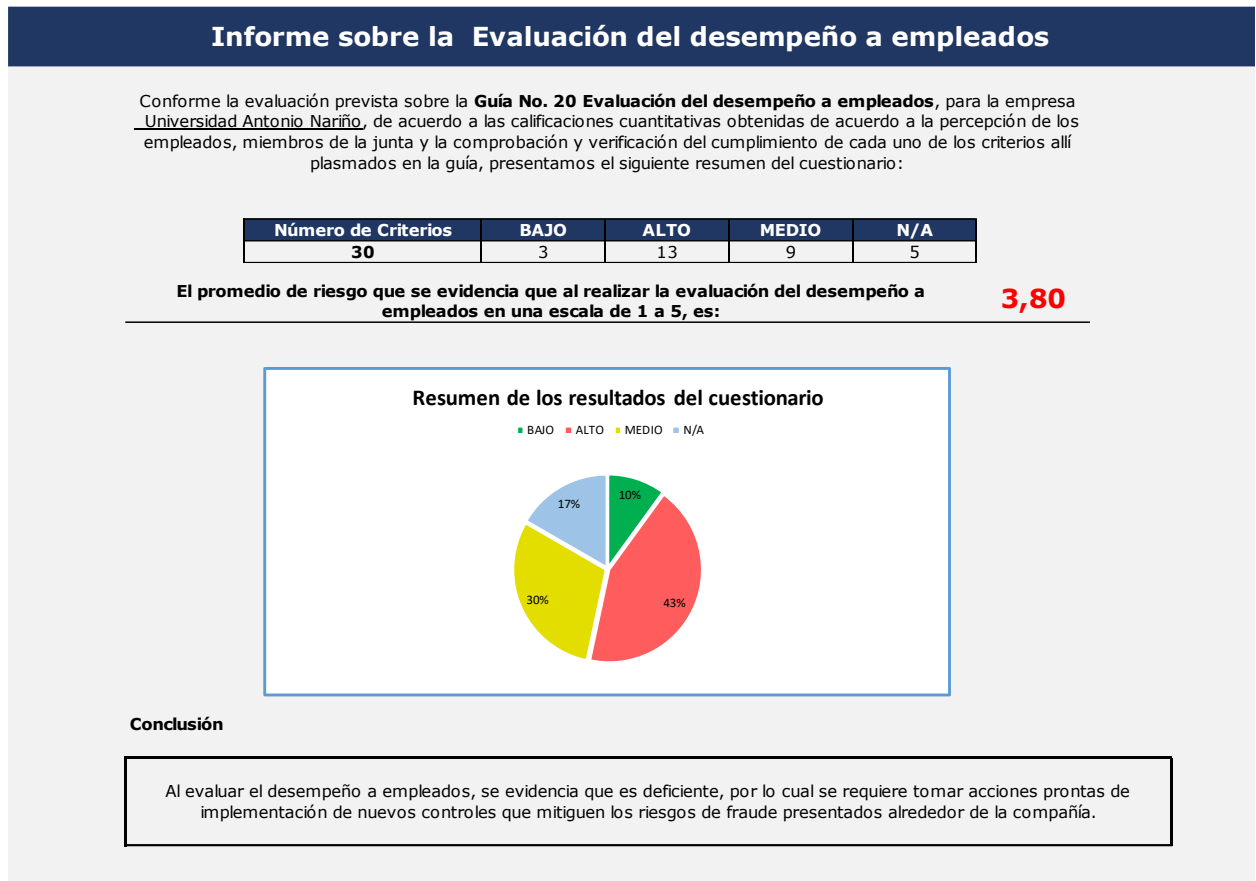
	<i>Antes de empezar sus labores, los empleados nuevos leen el manual de funciones.</i> El trabajador tiene el derecho de conocer el alcance y desarrollo de sus funciones. Cualquier desviación que el empleado haga en sus labores sin la debida autorización por parte de su supervisor o miembro de la Alta Gerencia se considera bandera roja.	NO	ALTO	
	Los empleados nuevos reciben entrenamiento inicial antes de empezar con sus funciones. La Organización debe proveer el entrenamiento inicial adecuado para garantizar el éxito en el desempeño de las funciones del empleado. Empleados que no tuvieron entrenamiento se consideran banderas rojas y la empresa debe investigar la razón por la cual la empresa falló en el proceso.	NO	ALTO	
0	<i>Los empleados nuevos están acompañados un tiempo prudencial por un compañero experto y/o supervisor.</i> Los empleados nuevos no deben estar solos al inicio de sus labores, dado que el nivel de errores se puede incrementar o convertirse en una debilidad de control. Empleados que se niegan a recibir entrenamiento o estar acompañados al inicio de sus labores se consideran banderas rojas.	NO	ALTO	

Fuente: Elaboración a través de información de Auditool.org

El análisis del control interno llevo al investigador a medir el desempeño de los colaboradores en una escala de 1 a 5 arrojando un puntaje de **3.80**, requiriendo que se tomen medidas entorno aquellos criterios donde el nivel es alto proponiendo para ello posibles acciones de mejora en el desempeño del trabajador.

Este método de medición de la evaluación de desempeño de los colaboradores fue abordado desde la Guía No 20 Evaluación del desempeño a empleados, que permitió medir la percepción de los empleados en determinados criterios que fueron adaptados para la Institución permitiendo analizar el grado de exposición que se encuentran en torno al RRHH

Figura 4. Proceso de vinculación personal administrativo



Fuente: Elaboración a través de información de Auditoool.org

Proponer planes de mejora que permitan el cumplimiento de las políticas establecidas en los procesos analizados del ciclo del recurso humano en la IES

De acuerdo a los hallazgos encontrados se dio la posibilidad de establecer las acciones que permitan mitigar la exposición al riesgo en los diferentes procesos analizados en el ciclo del

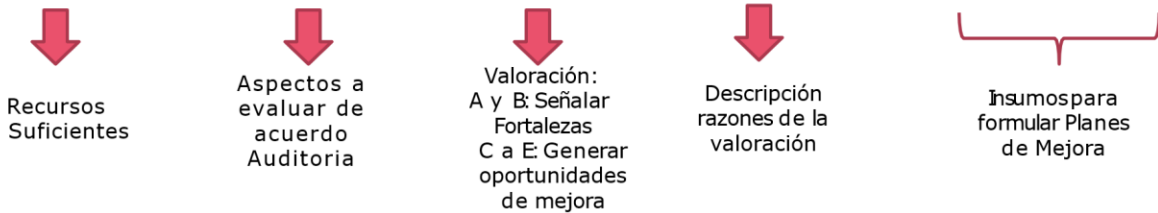
recurso humano; en la figura siguiente se puede detallar como se identifican los aspectos evaluados, la calificación que se plantea adoptando una explicación sencilla donde se identifican las fortalezas y las oportunidades de mejora en cada criterio evaluado.

Reglamento interno de trabajo: se evidencio que la IES ha establecido su reglamento interno, así como el código de ética que cada colaborador debe asumir en la realización de sus tareas, generando una cultura organizacional solida permitiendo el desarrollo del capital humano. Como oportunidad de mejora se tiene que el colaborador no solo sepa que existe el documento sino que se pueda interiorizar y para ello se hace necesario evaluar el conocimiento del mismo dejando como evidencia las capacitaciones que se realicen para tal fin.

Figura 5. Planes de Mejora

Matriz-Valoración RRHH

GESTION DEL TALENTO HUMANO	ASPECTO A EVALUAR	CALIFICACIÓN					JUSTIFICACIÓN	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA	ENTREGABLES	TAREAS
		A	B	C	D	E					
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	Reglamento Interno de Trabajo (Conocimiento)	X					Se conoce pero no se consulta	Se tiene	Evaluar conocimiento	Capacitar	
	Fortalecimiento de las competencias (Desarrollo del recurso humano)				X		Falta de capacitaciones	Recurso Humando Competente	Cursos de competencias blandas	Proyecto de Capacitaciones	
	Mecanismos para el ingreso y permanencia		X				Están estandarizadas	Formato de Calidad			
	Evaluación del desempeño					X	No se conocen	Si se hacen no se retroalimentan	Conocer de las evaluaciones	Retroalimentación.	



Fuente: Elaboración a través de información de Auditool.org

Fortalecimiento de las Competencias: El área de formación y entrenamiento (People Development) tiene como función asegurar que los colaboradores de la organización tengan las aptitudes y conocimientos para poder desempeñar sus funciones de forma eficiente. De acuerdo a los hallazgos identificados se establece como plan de mejora desarrollar capacitaciones específicas, teniendo en cuenta particularidades de los empleados, puesto que una inadecuada política de formación y entrenamiento no solo pueden impactar la eficiencia de las operaciones, sino que puede significar que los empleados se vean afectados por su bajo rendimiento; se pretende que se tenga un plan de cursos definidos de acuerdo a las necesidades del área auditada.

Evaluación del desempeño: La evaluación de desempeño es la herramienta gestionada por el área de RR HH que permite medir el talento y el rendimiento del capital humano de la organización. Se logró evidenciar la aplicación de la mismas por parte del Jefe del Área, pero lo que no se recibe es los comentarios por parte de sus superiores donde se conozca el papel que esta desempeñando el colaborador en el logro de sus metas y lo que se requiere para un proceso de mejora continua.

8. CONCLUSIONES.

La organización debe contar con un programa de promoción interna de sus colaboradores, antes de salir a cubrir las vacantes con contrataciones externas, de tal forma que puedan ascender, o cambiar de rol en la organización, demostrando el compromiso por el desarrollo de la carrera de los colaboradores.

Implementar un sistema de evaluación y/o retroalimentación de 360 grados, que permite a todos los colaboradores recibir comentarios de sus pares, subordinados y superiores, contribuyendo así al desarrollo integral, enriqueciendo su paso por la institución reteniendo y fortaleciendo el crecimiento del talento humano.

El departamento de RR. HH. cuenta con una estrategia eficiente de procesos de selección, de modo que estos se realizan en el menor tiempo posible y que una vez vinculados a la institución se sientan vinculados a planes de permanencia y cualificación constante que fortalezcan el desarrollo de sus actividades.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Calle-Álvarez, G. O., Narváez-Zurita, C. I., & Erazo-Álvarez, J. C. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austro seguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429-465.

Clayton, W. (2017). Evolution of internal control in organizations. *Journal of Accounting and Finance*, 17(2), 1-14.

Cruz, J. & Ceballos, C. (2018). Control interno y la gestión de riesgos en los procesos administrativos de la empresa. *Revista Científica Agropecuaria*, 6(2), 95-106.

De Quijano, S., y Navarro, J. (1999). Auditoría del sistema humano, los modelos de calidad y la evaluación organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*,

Estupiñan Gaitán, R. (2015). Control interno y fraudes: análisis del informe COSO I, II y III con Base en los ciclos transaccionales. Bogotá: Ecoe editores

Habib, A., Uddin, M., Jiaying Huang, H., y Shahin Miah, M. (2019). Determinants of audit reportlag: A meta-analysis. *International Journal of Auditing*, 23(1), 20–44.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: HarperBusiness.

Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.

Marrero, A., Alarcón, A., y Pérez, L. (2009). *Monografía de auditoría de gestión a los*

recursos humanos. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (121).

Martínez, Á., Fernández, R., y Tarazona, F. (2016). Auditoría estratégica de la función de recursos humanos Editorial Tirant lo Blanch.

Milkovich, G., y Boudreau, J. (1994). Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia. (6 Edición). Mc Graw Hill.

Nawaz, T. (2019). Exploring the Nexus Between Human Capital, Corporate Governance and Performance: Evidence from Islamic Banks. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 567–87.

Nevado, D. (1998). La auditoría social de los recursos humanos como instrumento de gestión: futuro y limitaciones. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 178, 175–230.

Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.

Pérez, E., y Oreo, L. (2006). Manuales de dirección médica y gestión clínica Díaz de Santos.

Pilataxi, C. C. (2015). Control interno y la gestión del talento humano en la unidad educativa bilingüe “CEBI” de la ciudad de Ambato. Tesis (Ingeniera en Contabilidad y Auditoría) - Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Ecuador.

Sánchez Henríquez, Jorge Alejandro, Yáñez Vidal, Ignacio Andrés, Universidad de Zulia (abril-junio 2021). *Revista venezolana de gerencia, facultad de ciencias económicas y sociales, Auditoria de recursos humanos: análisis bibliométrico.*

Sánchez, J., y Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño.

Contabilidad y Auditoría, (198), 105–33.

Serrano, C. L., Cruz, R. I., Salcedo, J., & Malagón, A. C. (2022). La gestión del conocimiento en la auditoría interna: un modelo teórico-relacional para el crecimiento empresarial. *Información tecnológica*, 33(1), 3+.

<https://usc.elogim.com:3444/apps/doc/A695253181/IFME?u=uscali&sid=bookmark-IFME&xid=67a7505a>

Vega, C. J. (2011). Sistema de gestión para el control interno de inventarios en la empresa Agrorab Cía. LTDA. Tesis (Ingeniero Comercial con Especialización en Contabilidad y Auditoría) - Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito. Facultad Ingeniería Comercial. Escuela de Contabilidad y Auditoría. Ecuador.

10. ANEXOS

Anexo1. Encuestas de control interno al personal administrativo de la Universidad Antonio Nariño

ITEM	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿La estructura organizacional de la universidad funciona mediante manuales de procedimientos que regulan la ejecución de funciones?	X			Existen, pero el personal administrativo no los conoce y no tiene un amplio conocimiento de esos procedimientos.

2	¿Los manuales son de fácil aplicación y comprensión?	X	
3	¿La descripción de las funciones para cada cargo existente, permite identificar claramente las responsabilidades de cada empleado?	X	No se identifican las funciones, ya que cada cargo hace cosas que no hacen parte de sus procedimientos.
4	¿La universidad realiza periódicamente evaluación de desempeño para el personal administrativo?	X	Se realiza cada 4 meses cuando finaliza cada semestre.
5	¿Los resultados de las evaluaciones son retroalimentados al personal para saber en qué nivel se encuentra su desempeño?	X	Estos resultados no son enseñados al personal administrativo por lo cual no se tiene una idea clara, para tomar acciones de mejora.
6	¿El área de auditoría interna realiza control y evaluación periódica a los procesos administrativos?	X	En la sede Palmira no se realiza ningún tipo de auditoría ni control interno a los procesos, y a nivel general porque existen muchos retrasos.

Nota. Se aplicó una entrevista a personal administrativo de la UAN, y se revisó repositorios de universidades, con investigaciones de estudio similares

Anexo2. *Árbol de problemas de la investigación*

