

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA

**“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY, AÑO 2010.
UNA PROPUESTA DE AUDITORÍA DE RECURSOS
HUMANOS”.**

TESIS

PRESENTADA POR:

C.P.C. RAUL FREDY MANUEL CHOQUECOTA

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*) CON
MENCIÓN EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA**

**TACNA - PERÚ
2013**

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

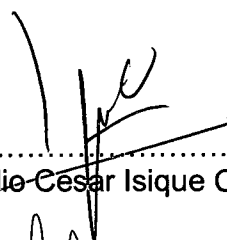
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA

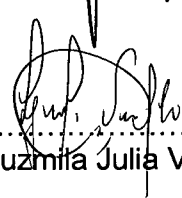
**“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY, AÑO 2010.
UNA PROPUESTA DE AUDITORÍA DE RECURSOS
HUMANOS”.**

Tesis sustentada y aprobada el 05 de Junio del 2012; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :


.....
Dr. Julio-Cesar Isique Calderón


SECRETARIO :


.....
Mgr. Luzmila Julia Vera Flor

MIEMBRO :


.....
Mgr. Humberto Benito Vargas Pichón

ASESOR :


.....
Mgr. Elizabeth Luisa Medina Soto

DEDICATORIA

A mi familia, por supuesto

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis amigos.

Que nos apoyamos en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: Vicente Delfín Bardales Mena, Roberto Andrés Santos Hernández, David Bustamante Rituay, Gladys Diana Caljaro Quiroz, Miriam Alexia Jalire Arce. Gracias al equipo de trabajo que formamos logramos llegar hasta el final, y por compartir buenos momentos.

Finalmente, a la Profesora Elizabeth Medina Soto por su gran apoyo y motivación para la elaboración y culminación de esta Tesis.

RAÚL FREDY MANUEL CHOQUECOTA.

INDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
INDICE	III
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1.1. Problemática de la investigación	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.3.1. Justificación de la Investigación	9
1.3.2. Importancia de la investigación	10
1.4. OBJETIVOS	10
1.4.1. General	11
1.4.2. Específicos	11
1.5. HIPÓTESIS	12

1.5.1. Hipótesis Principal	12
1.5.2. Hipótesis secundarias	12

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.2 BASES TEÓRICAS	14
2.2.1 Gestión de Recursos Humanos	14
2.2.2. Cumplimiento de objetivos Institucionales	34
2.2.3 Auditoría de Recursos Humanos	38
2.3 DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS	49

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.1.1. Tipo de investigación	53
3.1.2 Diseño de la investigación	54
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	54
3.2.1. Población	54
3.2.2. Muestra	55
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	56
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN	57

DE DATOS	
3.4.1 Técnicas	57
3.4.2 Instrumentos de recolección de datos	57
3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	59
3.5.1. Procesamiento de datos	59
3.5.2. Análisis de datos	60
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 PRESENTACIÓN	63
4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	63
4.2.1 Planteamiento del análisis estadístico	63
4.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	65
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	73
4.5. CONTRASTACION Y VERIFICACION DE HIPOTESIS	75
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	90
ANEXOS	92
PROPUESTA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	108

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Políticas de personal	65
Cuadro 2: Selección e inducción de personal	67
Cuadro 3: Capacitación y desarrollo	69
Cuadro 4: Evaluación y desempeño	71
Cuadro 5: Tabla de contingencia políticas de personal *	
Cumplimiento de objetivos institucionales	76
Cuadro 6: Tabla de contingencia selección e inducción de personal *	
Cumplimiento de objetivos institucionales	78
Cuadro 7: Tabla de contingencia capacitación y desarrollo *	
Cumplimiento de objetivos institucionales	80
Cuadro 8: Tabla de contingencia evaluación y desempeño *	
Cumplimiento de objetivos institucionales	82
Cuadro 9: Tabla de contingencia gestión de recursos humanos *	
Cumplimiento de objetivos institucionales	84

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y su incidencia en el cumplimiento de objetivos institucionales en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en el año 2010; para ello se planteó la hipótesis sobre la gestión de recursos humanos y su incidencia significativamente en el cumplimiento de objetivos institucionales en dicha municipalidad.

Para el trabajo de campo, se trabajó con una muestra por conveniencia de 60 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, a quienes se les aplicó un cuestionario, cuyos resultados son de importancia y se discuten en la presente investigación.

Como conclusión general del estudio se encontró que existe una relación de incidencia significativa entre gestión de recursos humanos y el cumplimiento de objetivos institucionales en la Municipalidad Distrital de Pocollay.

ABSTRACT

The present study had like objective to determine the relation between the management of human resources and its incidence in the fulfillment of institutional objectives in the Distrital Municipality of Pocollay, year 2010.

The study left from the hypothesis that the management of human resources affects the fulfillment of institutional objectives in the Distrital Municipality of Pocollay significantly.

For the work of field, one worked with a sample by convenience of 60 administrative servants of the Distrital Municipality of Pocollay. To the servants a questionnaire was applied to them.

As general conclusion of the study were that a relation of significant incidence between management of human resources exists and the fulfillment of institutional objectives in the Distrital Municipality of Pocollay.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Investigación es relevante, tiene como objetivo presentar la importancia y el acertado análisis de la Gestión de Recursos Humanos.

El éxito de las organizaciones modernas en este mundo globalizado se debe a su alto grado de competitividad alcanzado. Este resultado ha sido posible gracias a la integración efectiva y eficiente de su personal, lo que le ha permitido llevar a cabo estrategias y conseguir sus metas. No hay ninguna duda que la piedra angular y esencia del desarrollo organizacional es el factor humano. Sin embargo, para muchos administradores esta idea, a pesar que la pronuncian muy a menudo (especialmente en seminarios, cursos, conferencias, etc.) no se traduce en la práctica en hechos que demuestren lo que pregonan. Merece resaltar que el Recurso Humano es el principal activo de toda organización.

La misión, visión, políticas y normas de la organización, son muchas veces letra muerta; es decir, no se reconoce la importancia que tienen los recursos humanos en los procesos de cambio para lograr la competitividad en la organización. Hoy más que nunca, los

administradores deben desarrollar un nuevo estilo de liderazgo que le permita integrar, motivar y desarrollar al potencial humano para que la organización sea cada día más eficiente, eficaz y rentable. El personal debe saber que se les motiva, capacita, orienta, comprende y que se les toma en cuenta en los destinos de la organización.

El conocimiento de estas nuevas orientaciones de la gestión de recursos humanos ayudará a revalorizar el rol que les corresponde a los responsables de dirigir al personal para convertirse en agentes de cambio organizacional dentro de su trabajo.

El objetivo del presente trabajo es proponer un modelo de auditoría de Recursos Humanos, esto con el fin de establecer y conocer los parámetros que deben ser medidos a la hora de analizar y evaluar las distintas funciones de la unidad.

El presente trabajo de investigación consta de cuatro capítulos, el primer capítulo enfatiza el planteamiento del problema, dentro del marco de la coherencia y relación de variables.

En el segundo capítulo, referido al Marco Teórico, se tiene en cuenta los antecedentes del estudio, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

El Marco Metodológico, se presenta en el tercer capítulo; se dan a conocer el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra,

operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos para recolección de datos y el procesamiento y análisis de los datos.

En el cuarto capítulo se presentará los resultados y la discusión, y las conclusiones y recomendaciones, finalmente la propuesta de auditoría de recursos humanos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Problemática de la investigación

Los recursos humanos constituyen la columna vertebral en el éxito de las organizaciones. El personal de una organización es el que le otorga vida y le permite cumplir su misión.

Del equipo humano que forman todos los trabajadores que integran una organización, adquieren vital importancia aquellas personas que tienen la alta responsabilidad de la conducción de los recursos humanos; nos estamos refiriendo a los jefes, administradores, gerentes, directores, etc.

Es necesario que los directivos, actualmente en actividad, así como aquellos que en el futuro alcancen una posición de dirección, cuenten con una identidad, motivación, vocación de servicio y preparación adecuada que les permita asegurar el éxito en el ejercicio en sus funciones. Todo directivo debe conocer los enfoques y procesos de cambios

relacionados con la gestión de los recursos humanos que se vienen aplicando en las organizaciones de éxito en el mundo.

La gestión de recursos humanos se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación, la selección del rendimiento, la formación, la mejora de las calificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación.

(BITTEL Y RAMSEY, 1997), definen la gestión como la acción y efecto de gestionar, entendiendo por gestionar la realización de acciones encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial. Gestión de recursos humanos significa planificar a los empleados idóneos con las cualificaciones idóneas en el momento justo y en el lugar adecuado. La gestión de recursos humanos, como el principal activo de las organizaciones, puede definirse como una inversión en las personas para obtener la máxima productividad individual y organizacional.

(DELGADO DE SMITH, 2007), opina que la gestión de recursos humanos implica el proceso que permite hacer diligencias conducentes a facilitar que los recursos humanos

contribuyan al logro del negocio, es decir, al logro de los objetivos organizacionales, tanto en sus aspectos operativos, procedimentales como en sus efectos.

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa: la Dirección General con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

Según (LOUART, 2000), para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal y articular las funciones sociales, considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica), pero además se necesita métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa); todo ello no podría ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales, (premisa lógica).

Merece resaltar que la ventaja competitiva de las instituciones o empresas radica en sus elementos internos: recursos y capacidades. Se distingue entre recursos tangibles: físicos, financieros y humanos; e intangibles:

reputación, marca, cultura organizativa, experiencia, habilidades y capacidades de los empleados, etc.

La organización, hace referencia a la estructura y el entramado organizativo de rutinas y contratos, que gobiernan tanto el suministro de los factores productivos necesarios como la producción y distribución de los productos obtenidos.

En la actualidad, en el Perú, las deficiencias en la gestión de recursos humanos se hace cada vez más frecuente, es así que en la Municipalidad Distrital de Pocollay se evidencia que no cumplen óptimamente con los objetivos institucionales, debido a una inadecuada gestión de recursos humanos, como resultado de que no mejoran los sistemas de información sobre la administración de los recursos humanos; así como el proceso de reclutamiento de personal se realiza en forma incoherente, ya que no existe suficiente personal capacitado para realizar tal acción. Es necesario precisar que el proceso de selección de personal se realiza sin tener en cuenta adecuados planes y programa, así como también, el proceso de capacitación, orientación y desarrollo profesional no se ejecuta de acuerdo a un programa que esté relacionado con los objetivos de la institución; y la evaluación del

desempeño (rendimiento) de los Recursos Humanos no se ejecuta con técnicas adecuadas de evaluación que permitan mejorar el rendimiento del personal.

Por lo antes referido, se ha determinado realizar una evaluación de la gestión de recursos humanos con la finalidad de mejorar el cumplimiento de objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la gestión de recursos humanos incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cómo las políticas de personal establecidas inciden en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010?
- b) ¿De qué forma la selección e inducción de personal inciden en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010?

- c) ¿En qué medida la capacitación y desarrollo de los recursos humanos inciden en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010?
- d) ¿De qué forma la evaluación del desempeño (rendimiento) de los recursos humanos incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Justificación de la investigación

La elaboración de este trabajo se justifica, ya que permite proponer una auditoría de recursos humanos que logre la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.

El propósito de esta auditoría comprende sobre todo evaluación del desempeño (rendimiento) del personal, la identificación de oportunidades de mejoras en la gestión de los recursos humanos de la entidad.

La auditoría de recursos humanos ha permitido identificar oportunidades de mejoras, mediante análisis de información de recursos humanos, entrevistas con

funcionarios de la entidad, observando el proceso de administración de personal, revisado los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

El presente trabajo además permite detectar factores que impiden una óptima gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Pocollay, con el propósito de mejorar el cumplimiento adecuado de los objetivos Institucionales y contrarrestar las irregularidades en las Municipalidades.

1.3.2. Importancia de la investigación

Esta investigación es relevante, considerando que el recurso humano es el principal activo de toda organización. Merece enfatizar la importancia que tienen los recursos humanos en los procesos de cambio para lograr la competitividad en la organización. Hoy más que nunca, los administradores deben desarrollar un nuevo estilo de liderazgo que le permita integrar, motivar y desarrollar al potencial humano para que la organización sea cada día más eficiente, eficaz y rentable, es decir, una adecuada gestión de recursos humanos.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Determinar si la gestión de recursos humanos incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Analizar si las políticas de personal establecidas inciden en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.
- b. Verificar si la selección e inducción de personal inciden en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.
- c. Establecer si la capacitación y desarrollo de los recursos humanos inciden en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.
- d. Determinar si la evaluación del desempeño (rendimiento) de los recursos humanos incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.

- e. Proponer un modelo de auditoría de recursos humanos con la finalidad de mejorar los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis general

La gestión de recursos humanos incide significativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.

1.5.2. Hipótesis específicos

- a) Las políticas de personal establecidas inciden significativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.
- b) La selección e inducción de personal inciden significativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.
- c) La capacitación y desarrollo de los recursos humanos inciden significativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.

d) La evaluación del desempeño (rendimiento) de los recursos humanos incide significativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Según la investigación realizada por la Dra. Francia Celis de Soto, y titulada: "La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Servicio", se concluye que en la gestión de recursos humanos, se deben tomar en cuenta las funciones principales de la gestión: Planificación, reclutamiento y selección de personal; desarrollo de recursos humanos; remuneración e incentivos; seguridad e higiene; relaciones con los empleados y relaciones laborales; investigación de recursos humanos.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gestión de Recursos Humanos

2.2.1.1. Definición

La gestión de recursos humanos es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un

clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido. Se trata de un término que suele describir el enfoque empresarial de la administración de personal basado en la prioridad concedida a la participación de los trabajadores, normalmente, aunque no siempre, en centros de trabajo sin presencia sindical, con el fin de motivarles para que aumenten su productividad. Esta área de estudio se formó sobre la base de la fusión de diversas teorías de la gestión científica, del trabajo social y de la psicología industrial en la época de la Primera Guerra Mundial y ha experimentado una evolución considerable desde entonces. Actualmente, se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación y la selección, la evaluación del rendimiento, la formación, la mejora de las cualificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación. La gestión de recursos humanos se ha propuesto como alternativa al “fordismo”, el tipo de producción tradicional basada en la cadena de montaje, en el que los ingenieros se ocupan de la organización del trabajo y las

tareas asignadas al personal se dividen y circunscriben específicamente. (Ministerio de Salud; Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud, Publicaciones y Videos 98-99 Dr. Carlos Augusto de Romaña y García, Ministro de Salud, 1999). Al hablar de "gestión de recursos humanos", se hace referencia a las funciones o roles que realiza el área de recursos humanos en la administración del personal, relacionándola con el área y al responsable de llevarlas a cabo.

Los gerentes de recursos humanos o los que ejercen la función de administrar al personal en las empresas, efectúan sus actividades cotidianamente, tomando en cuenta las necesidades de la empresa, aplicando prácticas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, entre otras. Sin embargo, los gerentes de recursos humanos alguna vez se han cuestionado si están realizando sus funciones acorde al ambiente en que se desarrollan y al avance que se está generando en sus empresas.

2.2.1.2. Fundamento teórico de la gestión de recursos humanos

El fenómeno de la globalización ha incrementado los desafíos a los que debe enfrentarse la gestión de recursos humanos en las empresas, principalmente para resolver problemas de competitividad, productividad y calidad; sin embargo, (CHIAVENATO, 2006) afirma que aún con esos cambios, las áreas de recursos humanos no están cambiando al mismo ritmo que en el ambiente en que se desenvuelven. Una posible explicación se puede obtener analizando la gestión de recursos humanos y las fases de evolución, conociendo la importancia del rol del ejecutivo de recursos humanos.

La evolución de la gestión de los recursos humanos se basa en los movimientos de administración de personal, relaciones humanas y recursos humanos.

Estas distintas concepciones del hombre lo han llevado a reconocer las fases de evolución de la gestión, de desarrollo y estratégica, y en ese estudio se fundamentan las fases de gestión por competencias y la gestión del conocimiento de recursos humanos, y se argumenta que no son excluyentes entre sí, sucede que ellas han perdurado y está presente en las empresas aunque actúan en ámbitos de aplicación distintas. Pero, ¿Cómo pueden saber los gestores de recursos humanos, en qué fase se están desarrollando las funciones de administración de dichos recursos? Una de las aportaciones al conocimiento es la evolución de los recursos humanos.

2.2.1.3. Evolución de la gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

Era como, si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias.

Este interlocutor era un área que recibía el nombre de relaciones industriales y que buscaba

articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto.

Es importante mencionar que debido a la visión que se tenía en esta época del ser humano como empleado, se reducía a ser un elemento más dentro de la organización, como lo podía ser la materia prima o los procesos de trabajo, sin tomar en consideración sus necesidades como individuo independiente y pensante. El área denominada Relaciones Industriales se encargaba básicamente de vigilar que los intereses de las personas no se alejaran de los intereses de la organización.

Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente y sufrió una transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal. Ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían cotidianamente. Poco después alrededor de

la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. (CHIAVENATO 2006). La legislación laboral se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente, las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito de la organización.

Así a partir de la década de 1970, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos, aunque todavía sufría de una vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Por tal motivo es posible resaltar tres aspectos fundamentales:

Las personas son diferentes entre sí: están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal y particular, son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas y no homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias.

Partiendo de esta cualidad los administradores de recursos humanos deben aprovechar al máximo estas diferencias individuales que, podrán en gran medida ayudar a fortalecer y aportar innovación a la organización. Recordemos que entre mayor sean nuestras diferencias mayor será la posibilidad de aportar ideas creativas e innovadoras a la organización en general.

Las personas son socios de la organización: son los únicos capaces de conducirla a la excelencia

y al éxito. Como socios las personas hacen inversiones en la organización, esperando obtener ganancias de estas inversiones. Podemos entender inversión como esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromisos.

Las ganancias de dichas inversiones serían en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional y carrera. Todo ser humano es proactivo, su conducta estará orientada para satisfacer ciertas necesidades o alcanzar ciertos objetivos personales, el administrador de recursos humanos deberá ofrecer una plataforma de políticas e incentivos que orienten y motiven a la persona a volverse socio de la organización y ayudar al logro de los objetivos organizacionales a cambio del logro de sus propios objetivos.

2.2.1.4. Programas básicos en la gestión de recursos humanos

A partir de la conceptualización de la organización, los aspectos relacionados con el

personal, desempeñan un papel central. Una de las misiones básica y fundamental de la organización consiste en conseguir un uso efectivo y una adaptación adecuada de los recursos humanos y clima laboral satisfactorio.

Para que ésta se pueda conseguir tendremos que definir los programas básicos de recursos humanos, que han de contemplar las relaciones del individuo y la organización en su totalidad, éstos pueden agrupar los siguientes aspectos:

- a)** Planificación de personal para definir las necesidades de recursos humanos que la empresa tiene o intenta predecir las necesidades que pueda tener en el futuro.
- b)** Selección y reclutamiento para incorporar nuevos miembros a la organización, de acuerdo a las necesidades planteadas.
- c)** Formación y desarrollo de personal con el fin de preparar a las personas para desarrollar

adecuadamente sus tareas y asumir otras funciones.

- d)** Evaluación de la ejecución a los miembros de la organización en relación con sus tareas y responsabilidades.
- e)** Estudio de los sistemas de retribuciones y de otros elementos motivadores que permitan mantener a las personas en la organización y le impliquen adecuadamente en la consecución de los objetivos de la misma.
- f)** Desarrollo de los estilos de dirección y supervisión más adecuados para la consecución de los fines de la organización y la satisfacción de sus miembros.
- g)** Consideración de los aspectos organizacionales que determinan o influyen en la conducta y en el rendimiento de las personas como las normas, las reglas, la estructura, etc.
- h)** Consideración de los aspectos del entorno que influyen o determinan el comportamiento y rendimiento del personal de la organización,

como los sindicatos, el mercado de trabajo, las disposiciones legales, etc.

2.2.1.5. Importancia de la gestión de los recursos humanos

Los recursos humanos, sin lugar a dudas, constituyen, en la actualidad, el activo más valioso con que cuenta una organización. La tecnología, los materiales, hasta el capital financiero, que son recursos organizacionales, no son importantes por sí mismos sin la intervención humana. Es el hombre, quien con sus conocimientos, experiencia, sensibilidad, compromiso, esfuerzo y trabajo, quien hace posible integrar y potenciar estos recursos a fin de lograr el desarrollo de la organización, y por ende, el de su misión, mejorando la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios que produce.

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados

en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan: (CUEVAS, 2010)

- a) Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- b) Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- c) La crisis de productividad
- d) El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- e) Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- f) Las tendencias para la próxima década.

2.2.1.7. Las políticas de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos, describen los criterios rectores para los procesos de gestión. Pasaremos a describir los procesos de gestión indicando en qué consiste cada uno:

a) De planificación y organización

Se encarga de estimar las necesidades de personal a nivel de la organización (demanda) y decidir si dichas necesidades serán cubiertas por personal de la propia organización (oferta interna) o por personal externo (oferta externa).

b) De capacitación y desarrollo

Se encarga de mejorar permanentemente las capacidades y habilidades de las personas. El objetivo es mejorar el rendimiento presente y futuro de la organización.

c) De selección e inducción

Es el proceso de buscar y atraer a un grupo de personas, entre las cuales se pueda seleccionar candidatos idóneos para cubrir los puestos vacantes. El proceso concluye con la contratación y orientación del nuevo trabajador.

d) De evaluación del desempeño

Es el proceso que consiste en apreciar el desenvolvimiento del personal en el desempeño efectivo de su cargo, con la finalidad de aplicar

políticas de capacitación, entrenamiento, salarios y otros, que permita elevar y mantener el nivel de competencia del personal.

e) De remuneraciones y beneficios

Administra los niveles remunerativos de todos los trabajadores de la organización basada en las funciones, responsabilidades y requerimientos de las personas para ocupar dichos cargos. Asimismo, se encarga de premiar el buen desempeño, con recompensas intrínsecas e extrínsecas.

Al respecto, es pertinente indicar, que las políticas de personal o recursos humanos deben ser elaboradas teniendo en cuenta las siguientes características:

- a) Deben ser claras y difundidas convenientemente, a fin que el personal (funcionarios y trabajadores) comprendan su significado como principios rectores de su comportamiento y actuación laboral.
- b) Deben guardar estrecha relación con las leyes laborales. No puede existir alguna, que disponga lo contrario a lo que éstos señalan.

- c) Deben ser de uniforme aplicación en toda la institución, en igualdad de condiciones para todas las áreas que comprende.
- d) Deben alcanzar un alto grado de aceptación, porque deben tratar de coincidir con las metas individuales de los trabajadores y metas de la organización.
- e) Deben servir de guías de control para delegar la toma de decisiones individuales.
- f) Deben ser frecuentemente revisadas y evaluadas para que permitan medir su impacto y eficiencia en el trabajo.
- g) Deben estar orientadas a lograr el desarrollo del personal.

2.2.1.8 Evaluación de los recursos humanos

En una organización la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores es importante porque permite:

- a) Asegurar que la organización logre sus objetivos oportuna y adecuadamente.

- b)** Diseñar mejoras con la finalidad de mantener y/o elevar los niveles de calidad y productividad en la organización, propiciando la productividad individual o grupal de los trabajadores.
- c)** Planificar y desarrollar acciones correctivas que se traducen en la ejecución de programas de capacitación o entrenamiento a los trabajadores que lo requieran, en decisiones de rotación de cargos, otorgamiento de promociones o ascensos, si los resultados son favorables. Del mismo modo, coadyuva para la preparación y capacitación al personal de jefatura, a fin de permitirles mejorar en los niveles de supervisión, motivación, comunicación y trabajo en equipo.
- d)** Asegurar que los trabajadores conozcan las funciones de su cargo y estén calificados para desempeñarlo con éxito.
- e)** Que el trabajador conozca sus deficiencias y limitaciones a fin de que pueda superarlas.
- f)** Establecer sistemas de recompensa e incentivos laborales.

- g)** Establecer o replantear las políticas de gestión de personal que estén siendo inadecuadas.
- h)** Evaluar el proceso de selección. En la medida que el nuevo trabajador tenga una buena apreciación de su desempeño por parte de su jefe, significará que el proceso de selección ha sido el adecuado; caso contrario habrá que revisar e introducir las mejoras que sean necesarias en el proceso de selección.

La evaluación de los recursos humanos es un proceso de suma importancia para la organización y su personal. Los resultados del mismo como se comprende nos permitirán definir y ejecutar acciones de desarrollo de los recursos humanos entendiendo este como un proceso permanente, sistemático e integral, que incluye el desarrollo de los aspectos profesional, personal y laboral de los recursos humanos de una organización, constituyéndose en una de las tareas primordiales que deben asumir las unidades responsables de los recursos humanos en el

marco de una planificación a largo plazo, la que debe ser una responsabilidad compartida con todos los directores o jefes de las instituciones pública o privadas.

El aspecto personal está relacionado con:

- a)** El desarrollo intelectual que atiende los aspectos de competencia técnica a través de programas de capacitación y entrenamiento.
- b)** El aspecto emocional, desarrollando programas que permitan el equilibrio de las demandas de la organización y de las demandas de su hogar.
- c)** El desarrollo físico, a través de programas de competencia física y deportiva que permitan reducir las presiones y el estrés propios del trabajo.
- d)** Desarrollo de programas de interés social como: vivienda, aniversario de la organización, fechas festivas, participación e identificación de la familia del trabajador con la institución, y finalmente,
- e)** Programas para difundir valores espirituales como lealtad, creencias, integridad, coherencia,

veracidad, etc., aspectos que forman parte del ser humano en forma integral. (CABRERA1995).

2.2.2. Cumplimiento de objetivos Institucionales

Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción. Además, el cumplimiento o incumplimiento de objetivos puede conllevar sentimientos de euforia o frustración, que afectarán la salud psíquica para bien o para mal de quien se ve afectado por ellos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución, y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con los recursos humanos y otros.

En la administración, se encuentran los seis elementos de los recursos básicos, como suelen llamarse, están sujetos a las funciones fundamentales de la administración: planeación, organización, ejecución y control, para lograr los objetivos declarados. Debemos enfatizar que la

administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en recursos útiles y efectivos. La administración es la más retadora, amplia, exigente, crucial y sutil de todas las actividades humanas.

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación en un gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos.

- a) Ámbito
- b) Carácter definitivo
- c) Dirección
- d) Meta

Desde el punto de vista del gerente la mirada que va a perseguirse debe ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de las actividades deseadas. El hacerlo así pone el énfasis en los medios, no en la mirada. En ámbitos de la meta que se persigue está incluido en la declaración de los límites o restricciones prescritos que deberán observarse.

Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo

porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión o disturbio. Por último, la dirección está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que se deben de buscar y aportan esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esa dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos planteados en el largo plazo.

a) Objetivos estratégicos en el largo plazo.

Están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Estos objetivos se hacen en un periodo de cinco años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Algunos temas en los que se pueden centrar los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Consolidación del patrimonio.
- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Reducción de la cartera en mora.

- Integración con los socios y la sociedad
- Capacitación y mejoramiento del personal
- Claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la empresa.
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.

b) Formulación de objetivos estratégicos en el largo plazo.

Los objetivos estratégicos se deben formular de manera tal que:

- Permitan crear y agregar valor a la empresa a través de ventajas competitivas.
- Posibiliten un mayor beneficio social y económico.
- Permitan obtener mayores niveles de rentabilidad y de reinversión.
- Busquen incrementar la participación en el mercado.
- Generen un mayor crecimiento y desarrollo.
- Faciliten el desarrollo de un clima organizacional acorde con las estrategias.
- Desarrollen las líneas maestras de la cultura organizacional, permitiendo el logro de la visión.

- Sean consistentes con las ideas rectoras.

c) Beneficios de los Objetivos Estratégicos en el largo plazo.

Los objetivos estratégicos nos brindan los siguientes beneficios:

- Suministran dirección y sinergias.
- Revelan prioridades.
- Disminuyen la incertidumbre y previenen posibles conflictos.
- Facilitan la toma de decisiones.
- Orientan la formulación de estrategias.
- Sirven como ejes orientadores para la asignación de recursos.
- Facilitan el diseño de las actividades de supervisión, control y monitoreo estratégicos

2.2.3. Auditoría de Recursos Humanos

2.2.3.1 Definición de auditoría

Esta palabra proviene del latín **-audio-audire-** que significa oír, escuchar, atender; a pesar de este origen se desarrolló en el siglo XIX y la utilización anglosajona centró su

uso en la contabilidad y las finanzas, donde va asumiendo un sentido de verificación y control mediante una observación atenta y minuciosa.

El término auditoría se utilizó principalmente en Inglaterra y Estados Unidos y ha evolucionado, actualmente no solo se utiliza para la revisión de contabilidades, sino también para todo proceso de control a *posteriori* de la actividad económica, financiera, operativa o de gestión de cualquier organización, Hoy en día, de forma general el significado podría ser el siguiente: (WERTHER, 1999).

Es un conjunto de técnicas de información y de evaluación aplicado por un profesional en el seno de un proceso coherente, con el fin de adoptar un juicio en referencia a unas normas y de formular una opinión sobre el procedimiento y/o las modalidades de realización de una operación determinada.

La auditoría representa un sistema de investigación que utilizando los indicadores adecuados, compara la situación real con la situación objetiva u óptima, permitiendo:

- a)** Observar las desviaciones con respecto al objetivo.
- b)** Proponer mejoras para su consecución.

Es un sistema cada vez más utilizado en el ámbito empresarial, por su fiabilidad y eficacia para analizar los problemas de una organización.

2.2.3.2. Definición de auditoría de recursos humanos

La auditoría verifica tanto los procesos como los resultados que la organización logra en función a sus objetivos, según los procedimientos autorizados por la misma, estimando la evolución futura con el fin de poder anticipar riesgos futuros, todo ello en términos de exactitud, de eficacia y de eficiencia, en relación a los recursos humanos.

2.2.3.3. Objeto de la auditoría de recursos humanos

Otro tipo de clasificación, más funcional y que introduce mejor nuestro campo de estudio, es el que emplea como criterio el objeto de la auditoría; es decir, los aspectos que evaluará la auditoría, como pueden ser los siguientes:

- a)** La calidad de la información recogida y utilizada (principalmente información contable y financiera).
- b)** La calidad de los procedimientos utilizados.

- c) La eficacia de los sistemas de organización y gestión.
- d) Grado de consecución de los objetivos planteados y aprovechamiento de los recursos propios.
- e) Resultados de la toma de decisiones.

2.2.3.4. Ventajas de la auditoría de recursos humanos

Entre las ventajas de su utilización, podemos comentar las siguientes:

- a) Permite detectar el exceso de costes sociales o la identificación de costes no contemplados inicialmente.
- b) Permite anticipar posibles problemas futuros, con la posibilidad de reacciones para su prevención (por ejemplo, un mando intermedio con habilidades y competencias para desempeñar un puesto superior puede estar desmotivado con los consiguientes problemas de productividad que se pueden ocasionar). Por eso es vital una correcta valoración de puestos de trabajo.

La auditoría de recursos humanos tiene una función de diagnóstico preventivo ya que, por una parte, supone un análisis de la situación real, permitiendo descubrir posibles problemas que de otra forma no se habrían identificado. Por otra parte, de la posibilidad de emprender acciones que eviten las consecuencias más negativas.

A continuación presentamos otras ventajas de la utilización de la función auditora:

- a)** Permiten analizar una evaluación general de la gestión de recursos humanos. Podemos de esta forma analizar cada pieza y engranaje del sistema para conocer el grado de integración entre cada una de las funciones que componen el sistema.
- b)** Es un proceso bidireccional, ya que la dirección recoge información sobre la adecuación del sistema, pero también facilita el hecho de que todos los miembros de la plantilla aporten su opinión.

- c)** Permite que los mandos intermedios y la dirección sean conscientes de la responsabilidad compartida dentro de la gestión de los recursos humanos de la empresa y guía su propia evolución en este papel.
- d)** Sitúa al departamento de recursos humanos como facilitador y suministrador de servicios al resto de la empresa. De este modo el departamento pone sus conocimientos y experiencia al servicio de la dirección y los mandos intermedios como si de clientes externos se tratasen.
- e)** Habilita un espacio para evaluar las políticas y funciones de recursos humanos que permita describirlas, analizarlas y mejorarlas buscando la innovación permanente. Es importante sustituir las estrategias que hayan dejado de ser eficaces y para ello, se debe establecer un flujo de información dinámico entre el

departamento de recursos humanos, y los responsables del resto de departamentos.

- f)** Favorece el cambio. La auditoría proporciona información muy importante a la dirección y permite identificar situaciones problemáticas y emprender medidas correctivas. Dicha información permite establecer comparaciones entre la situación real y los objetivos de la compañía que hace saltar la alarma si las diferencias son notables.
- g)** Es una herramienta que favorecen los programas de calidad total. El recojo y análisis de datos presente en la auditoría posibilita la información necesaria para la puesta en marcha de los programas de calidad total por lo que, en muchos casos, se complementan mutuamente. Por ejemplo, las empresas que desean obtener la certificación ISO 9000 deben superar una auditoría de calidad por parte de la Organización Internacional de Normalización y aunque las normas que la

empresa debe cumplir no se refieren concretamente a la calidad de recursos humanos. Una cultura empresarial basada en la calidad sí favorece ambos procesos.

2.2.3.5. Filosofía y doctrina de la auditoría de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos, es en esencia y por naturaleza un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de los recursos humanos, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad en el entorno de las municipalidades.

2.2.3.6. Alcances de la auditoría de recursos humanos en la gestión estratégica municipal

La transformación de la gestión de los recursos humanos contribuirá a la modernización y eficiencia

de las municipalidades, optimizando la calidad y el rendimiento de todo su personal a través de la capacitación continua, técnica y gerencial. Normalizando, institucionalizando y automatizando los sistemas de selección, medición, sistemas ético-disciplinarios, motivación y seguridad laboral, a fin de satisfacer las necesidades del municipio y rescatar la imagen institucional.

2.2.3.7. Beneficios de la auditoria de recursos humanos en las Municipalidades:

- a) Determina el uso eficaz y eficiente de estos recursos en la obtención de las metas y objetivos.
- b) La municipalidad se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización,
- c) Dispone de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- d) Aplica el talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- e) Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de servicios.

- f)** Identifica el grado de contribución del departamento de personal a la organización.
- g)** Mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- h)** Estimula una mayor responsabilidad y profesionalismo entre los miembros del departamento de personal.
- i)** Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento de personal.
- j)** Detecta problemas críticos de personal.
- k)** Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, especialmente en empresas descentralizadas.
- l)** Reduce el costo de recursos humanos a través de procedimientos de personal más eficientes.
- m)** Sensibiliza la necesidad de cambios en el departamento de personal.
- n)** Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales

2.2.3.8. Riesgos que presenta la auditoría de recursos humanos:

- a) Riesgo inherente: producido por una omisión involuntaria de la entidad o del auditor.
- b) Riesgo de detección: un hallazgo o irregularidad no identificado por el auditor.
- c) Riesgo de muestreo: el auditor trabaja con datos surgidos de una muestra del universo de la entidad, pudiendo excluir evidencias importantes no seleccionadas.

Estos riesgos naturales de la auditoría son disminuidos, cuando el personal de auditoría seleccionado reúne la experiencia y capacidad, para la aplicación rigurosa de las técnicas de auditorías, que permitirán la formación de evidencias competentes y oportunas.

En la actualidad uno de los objetivos más buscados por todas las empresas es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al público.

2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS:

Colocación

Sistema de evaluación y selección con arreglo al cual se llenan las vacantes con funcionarios que prestan servicios en una organización. Se refiere normalmente al proceso de llenar vacantes en forma interna, a diferencia de la contratación externa.

Competencias

Combinación de aptitudes, atributos y comportamientos que están directamente relacionados con una actuación profesional satisfactoria en el empleo.

Contratación

Sistema para atraer, evaluar y seleccionar a candidatos ajenos a la organización para llenar vacantes. Este proceso es diferente de aquel en que se selecciona a funcionarios que están prestando servicios en la organización para llenar vacantes (véase la definición de Colocación).

Competencia técnica

Conocimientos especializados que permiten la experiencia en la realización de las tareas laborales.

Competencia metodológica:

Saber aplicar los conocimientos a situaciones concretas, utilizar los procedimientos correctos y pertinentes en cada oportunidad.

Competencia participativa

Predisposición para el entendimiento interpersonal, la comunicación y cooperación con las personas pensando en el grupo.

Competencia personal

Autoestima realista, actuación de acuerdo con los principios propios, responsabilidad y toma de decisiones.

Competencia técnica

Conocimientos especializados que permiten la experiencia en la realización de las tareas laborales.

Competencia metodológica

Saber aplicar los conocimientos a situaciones concretas, utilizar los procedimientos correctos y pertinentes en cada oportunidad.

Competencia participativa

Predisposición para el entendimiento interpersonal, la comunicación y cooperación con las personas pensando en el grupo.

Competencia personal

Autoestima realista, actuación de acuerdo con los principios propios, responsabilidad y toma de decisiones.

Disposiciones contractuales

Tipos de contrato que se utilizan para contratar a funcionarios por períodos de distinta duración que van desde el corto hasta el largo plazo, o para contratar sus servicios para realizar una producción determinada. Los contratos pueden estar basados en el tiempo (ser de plazo fijo o no tener límite de tiempo) o estar vinculados a la conclusión de un acontecimiento o tarea determinados.

Equidad de la remuneración

Remuneración total justa y uniforme pagadera a los empleados en situación similar, especialmente de conformidad con su contribución y en comparación con la de otros empleados.

Estructura organizacional

Distribución y orden con que está compuesta una entidad (cargos, funciones, unidades orgánicas y niveles de autoridad), incluyendo el conjunto de relaciones entre todos los miembros.

Gestión eficaz

Es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la empresa (Diccionario Enciclopédico Salvat/Uno, 2000)

Remuneración total

Estructuras concebidas y administradas con el fin de proporcionar y mantener tipos y niveles apropiados de remuneración, prestaciones y otras formas de recompensar el trabajo.

Rendición de cuentas

Concepto que supone asumir todas las responsabilidades y cumplir los compromisos contraídos; finalizar aquellos de los que es responsable el funcionario dentro de los plazos previstos y al costo y nivel de calidad estipulados; actuar conforme a los reglamentos y estatutos de la organización; apoyar a los subalternos, cumplir funciones de supervisión y asumir la responsabilidad de los trabajos delegados; asumir la responsabilidad de las propias deficiencias y, si procede, las de la dependencia o unidad de trabajo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación se considera una investigación aplicada, de acuerdo a la clasificación que plantean Ander – Egg y Bunge. Este tipo de estudios, aunque “depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos”, se caracteriza en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. En ese sentido, “la investigación aplicada busca el conocer para actuar, para construir, para modificar”.

Por otro lado, de acuerdo al problema y tipo de conocimiento a lograr, se identifica como investigación de tipo correlacional. Según (HERNÁNDEZ, 2010) este tipo de estudios se plantea como una alternativa a los estudios descriptivos y explicativos en tanto va más allá de la simple descripción de las variables, pero no alcanza el nivel de profundización en la determinación de relaciones causales

entre las variables, nivel que caracteriza a los estudios explicativos.

3.1.2. Diseño de la Investigación

Para efectos de la contrastación de las hipótesis, se utilizó el diseño no experimental transeccional correlacional, porque procura verificar la existencia de asociación significativa entre las variables, responde a los diseños no experimentales, porque no recurre a la manipulación de alguna de las variables en estudio, sino que estas se analizan tal y como suceden en la realidad, responde a los estudios transaccionales en tanto la información recogida corresponde a un solo periodo, y responde a los estudios correlacionales, ya que procura verificar la existencia de asociación significativa entre las variables. (Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández, Pilar Baptista, 2010).

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

La población para el presente estuvo constituida por el personal: funcionarios, técnicos, asistentes, etc.; de la

Municipalidad Distrital de Pocollay, siendo un total de sesenta (60) servidores.

3.2.2. Muestra

Para el presente trabajo de investigación no fue necesario obtener muestra, ya que sólo son sesenta (60) servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, por lo que al aplicar el instrumento no se tuvo problemas. A continuación se presenta el siguiente cuadro de distribución del personal, de la muestra.

ÁREAS	PERSONAL	LOGÍSTICA	TESORERÍA	CONTABILIDAD
FUNCIONARIOS	1	1	1	1
TECNICOS	8	10	8	8
AISTENTES	4	5	4	4
APOYO	1	2	1	1
TOTAL	14	18	14	14

Fuente: elaboración propia

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Fuentes
Independiente Gestión de recursos humanos	Es el proceso de planificación, organización, y control sobre las políticas, proceso de reclutamiento, de selección de personal, y evaluación del desempeño, de una institución u organización. (Diccionario Empresarial, 2010)	Es el proceso de planificación, organización, y control sobre las políticas, proceso de reclutamiento, de selección de personal, y evaluación del desempeño de la gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Pocollay.	<input type="checkbox"/> Políticas de personal <input type="checkbox"/> Selección e inducción de selección de personal <input type="checkbox"/> Capacitación y desarrollo de recursos <input type="checkbox"/> Evaluación del desempeño (rendimiento)	- Encuesta - Análisis documental - Entrevista	- Cuestionario - Ficha de recolección de datos. - Guía de entrevista	Los servidores administrativos de las áreas administrativas de la Municipalidad Distrital de Pocollay,
Dependiente Cumplimiento de objetivos institucionales	Es el cumplimiento de las acciones programadas y metas institucionales de acuerdo a la misión y visión de la institución. (Diccionario empresarial, 2010) (Diccionario enciclopédico ilustrado, 2010)	Es el cumplimiento de las acciones programadas y metas institucionales de acuerdo a la misión y visión de la Municipalidad Distrital de Pocollay.	<input type="checkbox"/> Eficiencia en el cumplimiento de objetivos institucionales <input type="checkbox"/> Eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales	- Encuesta - Análisis documental	- Cuestionario - Ficha de recolección de datos. - Guía de entrevista	Los funcionarios y servidores administrativos de las áreas administrativas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Fuente: elaboración propia

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. Técnicas

a) Encuesta

La encuesta se aplicó a los servidores de las áreas administrativas de la Municipalidad Distrital de Pocollay acerca de la gestión de recursos humanos y el cumplimiento de objetivos institucionales.

b) Análisis documental

Se realizó el análisis documental para analizar la gestión del personal de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

3.4.2. Instrumentos de recolección de datos

Se aplicó un cuestionario, dirigido a los servidores y/o funcionarios, quienes aportaron datos de la gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Pocollay. Para cada variable, se diseñó un conjunto de preguntas tipo selección múltiple, las cuales se organizaron sistemáticamente en un orden lógico de manera que facilitó la comprensión y la labor del encuestador.

Cuestionario para evaluar la gestión de recursos humanos

FICHA TÉCNICA

Autor	: C.P.C. RAÚL FREDY MANUEL CHOQUECOTA
Procedencia	: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann- Tacna.
Año	: 2010
Tiempo de administración	: 30 minutos.
Ámbito de aplicación	: Servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay.
Tipo de instrumento	: Cuestionario estructurado con escalamiento tipo Likert.
Método de validación	: Validez de contenido mediante juicio de expertos.
Confiability	: 0,802 (Coeficiente Alfa Crombach).

3.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

3.4.1. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron:

- **El soporte informático *SPSS19 Edition***, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales.
- **Excel**, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos. Las acciones específicas en las que se utilizaron los programas mencionados son las siguientes:

a) En lo que respecta a Excel:

Registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permitió configurar la matriz de sistematización de datos que se adjuntará al informe.

- Elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo sistemático de datos estableciéndose para ello criterios predeterminados.

- Elaboración de los gráficos circulares que acompañan los cuadros que se elaborarán para describir las variables. Estos gráficos permitieron visualizar la distribución de los datos en las categorías que son objeto de análisis.

Las tablas y gráficos elaborados en Excel, fueron trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

b) En cuanto al *SPSS 19 Edition*.

- Elaboración de las tablas de doble entrada que permitió ver el comportamiento conjunto de las variables según sus categorías y clases.
- Desarrollo de la prueba Chi cuadrado (X^2) y cálculo de la probabilidad asociada a ella.

Al igual que con Excel, las tablas y los análisis efectuados serán trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

3.4.2. Análisis de datos

Se utilizaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

a) En cuanto a la estadística descriptiva, se utilizó:

- Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.
- Tablas de contingencia. Se utilizó este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

b) En cuanto a la estadística inferencial

Se utilizó la Prueba Chi cuadrado (χ^2). Esta prueba inferencial que responde a las pruebas de independencia de criterios, se basa en el principio en que dos variables son independientes entre sí, en el caso que la probabilidad de la relación, producto del azar sea mayor que una probabilidad alfa fijada de antemano como punto crítico o límite para aceptar la validez de la prueba. En este sentido, la prueba efectuada y la decisión para la prueba de hipótesis, se basa en el criterio del p – valor. Esto es: si p-valores mayor que alfa (α), entonces, las variables son independientes; en otras palabras, no hay relación ente las

variables. Por el contrario, si p-valor es menor a alfa, entonces, para efectos del estudio, se asume que las variables están relacionadas entre sí. La prueba se ha efectuado mediante los procedimientos de Pearson y máxima verosimilitud o razón de verosimilitud.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. PRESENTACIÓN

Este capítulo tiene como finalidad presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis propuesta en la investigación, la misma que es la siguiente:

La gestión de recursos humanos incide significativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.

4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

4.2.1. Planteamiento del análisis estadístico

a. Antes del tratamiento

Para la recolección de datos se hizo previamente la validez y la confiabilidad del instrumento.

En el caso de la validez, se construyó un instrumento para la realización de la validez de contenido por parte de los expertos. Luego se realizó el análisis de los ítems del cuestionario, haciendo uso del modelo estadístico chi cuadrado (χ^2) y, al realizar, una serie de procesos que

implica el método empleado, se llegó a considerar los resultados del anexo 1 a un nivel de significación del 0,05.

En el caso de la confiabilidad se usó el método de consistencia interna Alfa Crombach, obteniéndose el valor de 0,802 tal como señala en el anexo 2. El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

b. Después del tratamiento

Se aplicó el cuestionario validado a una muestra de sesenta (60) servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

A continuación se presenta el análisis de los resultados en las siguientes tablas y gráficos correspondientes.

4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.3.1. Políticas de personal

Cuadro 1:

Políticas de personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ineficiente	18	30,0	30,0
poco eficiente	28	46,7	76,7
eficiente	14	23,3	100,0
Total	60	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

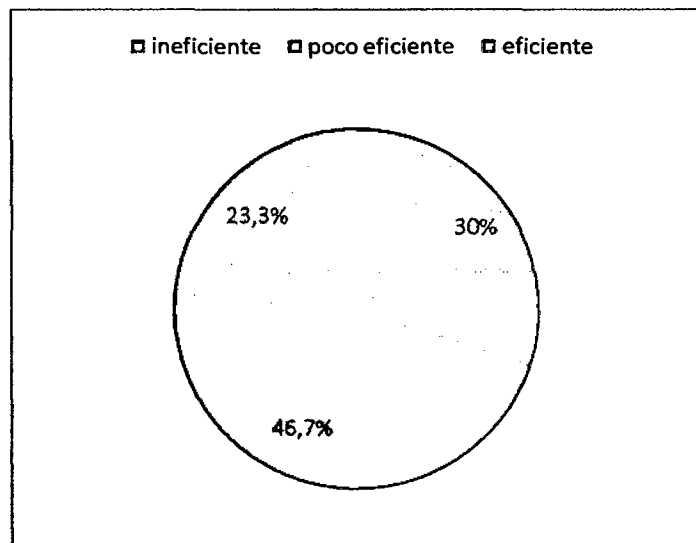


Figura: Grafica Circular de los resultados de Políticas de personal de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.

Fuente: Cuadro 1

Como se observa en el cuadro 1; 28 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, que representan el 46,7% de este conjunto, consideran poco eficiente las políticas de personal. Asimismo, 18 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, que representan el 30% del grupo, considera ineficiente las políticas de personal. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 76,7% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a las políticas de personal.

En contraste, sólo 14 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, que conforman 23,3% de este grupo consideran eficiente las políticas de personal.

4.3.2. Selección e inducción de personal

Cuadro 2:

Selección e inducción de personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficiente	14	23,3	23,3
poco eficiente	31	51,7	75,0
Eficiente	15	25,0	100,0
Total	60	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

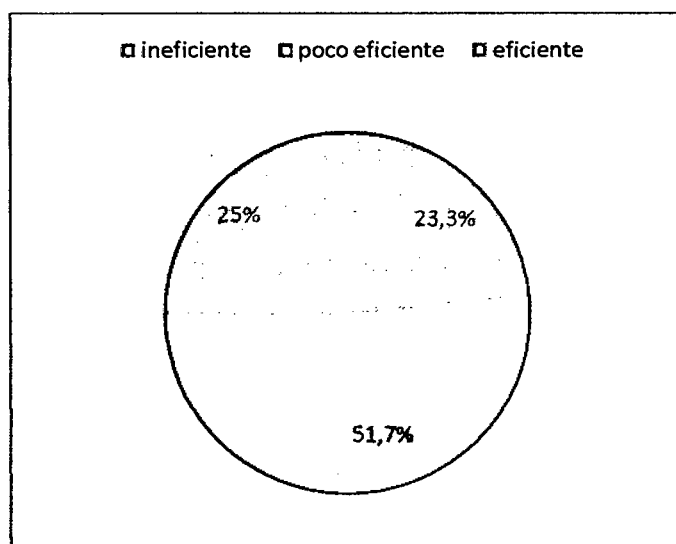


Figura: Grafica Circular de los resultados de selección e inducción del personal de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.

Fuente: Cuadro 2

Como se observa en el cuadro 2; 31 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, que representan el 51,7% de este conjunto, consideran que es poco eficiente la selección e inducción de personal. Asimismo, 14 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, que representan el 23,3% del grupo, considera ineficiente la selección e inducción de personal. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 75% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a la selección e inducción de personal.

En contraste, sólo 15 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, que conforman 25% de este grupo consideran eficiente la selección e inducción de personal.

4.3.3. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos

Cuadro 3:

Capacitación y desarrollo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficiente	18	30,0	30,0
poco eficiente	28	46,7	76,7
Eficiente	14	23,3	100,0
Total	60	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

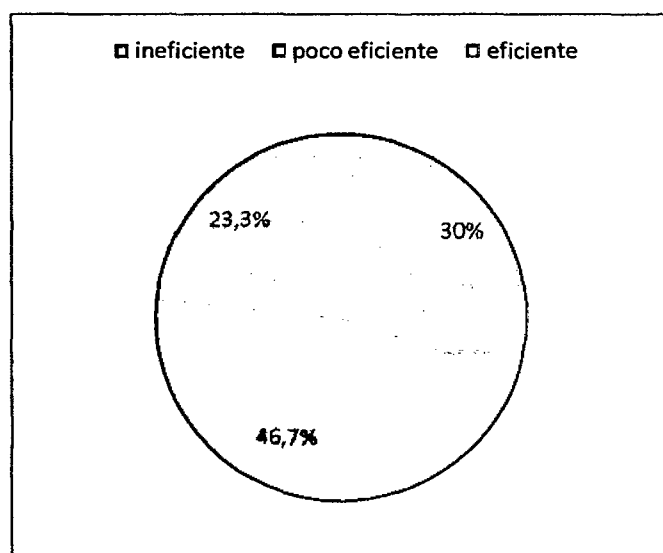


Figura: Grafica Circular de los resultados de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.

Fuente: Cuadro 3

Como se observa en el cuadro 3; 28 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, que representan el 46,7% de este conjunto, consideran que es poco eficiente la capacitación y desarrollo. Asimismo, 18 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, que representan el 30% del grupo, considera ineficiente la capacitación y desarrollo. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 76,7% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a la capacitación y desarrollo.

En contraste, sólo 14 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, que conforman 23,3% de este grupo consideran eficiente la capacitación y desarrollo.

4.3.4. Evaluación y desempeño

Cuadro 4:

Evaluación y desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ineficiente	12	20,0	20,0
poco eficiente	33	55,0	75,0
eficiente	15	25,0	100,0
Total	60	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

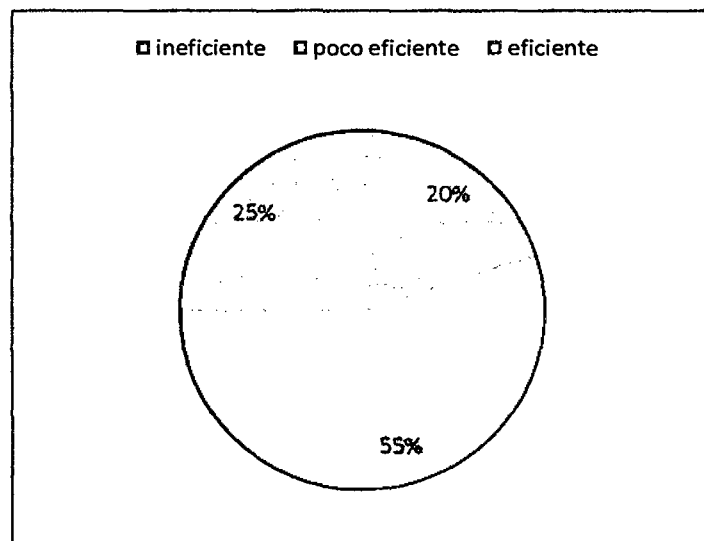


Figura: Grafica Circular de los resultados de evaluación y desempeño de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010

Fuente: Cuadro 4

Como se observa en el cuadro 4; 33 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, que representan el 55% de este conjunto, consideran que es poco eficiente la evaluación y desempeño. Asimismo, 12 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, que representan el 20% del grupo, considera ineficiente la capacitación y desarrollo. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 75% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a la evaluación y desempeño.

En contraste, sólo 15 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, que conforman 25% de este grupo consideran eficiente la evaluación y desempeño.

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados estadísticos se detectó que la gestión de recursos humanos incide desfavorablemente en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay, debido a que existe deficiencias en las políticas de personal, ya que frecuentemente no son claras, ni difundidas convenientemente, no guardan estrecha relación con las leyes laborales, no son uniformes en la aplicación en toda la institución, en igualdad de condiciones para todas las áreas que comprenden. Asimismo, las políticas de personal no alcanzan un alto grado de aceptación, porque deben tratar de coincidir con las metas individuales de los trabajadores y metas de la organización. Además las políticas de personal no son frecuentemente revisadas y evaluadas para que permitan medir su impacto y eficiencia en el trabajo.

Con respecto a la selección e inducción de personal, no hay adecuado proceso de reclutamiento, por lo que se realiza en forma coherente e integral, asimismo, no se selecciona al personal de acuerdo a las exigencias de perfiles técnicos o profesionales para las contrataciones

Así como también, en lo que refiere a capacitación y desarrollo, la entidad no da prioridad al mejoramiento de los siguientes aspectos: el aspecto profesional, al desarrollo personal, al desarrollo laboral, y al de los recursos humanos. Cabe precisar que la entidad no planifica ni desarrolla adecuadamente acciones correctivas que se traducen en la ejecución de programas de capacitación o entrenamiento a los trabajadores que lo requieran, en decisiones de rotación de cargos, otorgamiento de promociones o ascensos, si los resultados son favorables.

Asimismo, la evaluación del desempeño, la entidad no evalúa permanentemente el desempeño de sus trabajadores, a veces la evaluación no se da en un proceso formal, transparente, equitativo y justo desde la perspectiva de las personas; la evaluación del desempeño desde la perspectiva institucional, no permite distinguir claramente entre categorías de trabajadores, según desempeño, de modo de asociar los incentivos a la evaluación. Además, no permite que la organización logre sus objetivos oportunos y adecuadamente mantener o mejorar y/o elevar los niveles de calidad y productividad en la organización.

4.5. CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS:

Del desarrollado de la presente investigación, y con la información doctrinaria expuesta y la información de la encuesta aplicada a los servidores administrativos de la Municipalidad de Pocollay, se ha podido demostrar las hipótesis planteadas al inicio del presente trabajo como respuesta tentativa a esta investigación.

El análisis y contrastación de la variable independiente y dependiente correspondiente a la hipótesis general, objeto de la presente tesis, nos permitió determinar lo siguiente:

“La gestión de recursos humanos incide significativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay”

a) PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Las políticas de personal establecidas inciden significativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.

Cuadro 5:

Tabla de contingencia políticas de personal * Cumplimiento de objetivos institucionales.

Recuento

Política personal	Cumplimiento de objetivos institucionales			Total
	alto	bajo	regular	
eficiente	13	0	1	14
ineficiente	0	8	10	18
poco eficiente	1	3	24	28
Total	14	11	35	60

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	57,947 ^a	4	0,000
Razón de verosimilitudes	56,399	4	0,000
N de casos válidos	60		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,57

HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

1º) Formulación de hipótesis

Hipótesis nula:

Ho: "La política de personal y el cumplimiento de los objetivos institucionales no están relacionadas".

Hipótesis alterna:

H₁: "La política de personal y el cumplimiento de los objetivos Institucionales están relacionadas".

2º) Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

3º) Conclusión:

Dado que el pvalor es menor que 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye:

Existe grado de relación entre "las política de personal, y el cumplimiento de los objetivos institucionales".

Es decir, en el siguiente cuadro 5; se observa que hay una tendencia que ilustra que cuando las políticas de personal son poco eficientes es posible que el cumplimiento de objetivos institucionales sea regular o bajo. Pero si la política de personal es eficiente, entonces es posible que el cumplimiento de objetivos institucionales sea alto.

b) SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

La selección e inducción de personal inciden significativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.

Cuadro 6:

Tabla de contingencia selección e inducción de personal *
Cumplimiento de objetivos institucionales

Recuento

Selección e inducción de personal	Cumplimiento de objetivos institucionales			Total
	alto	Bajo	regula	
eficiente	12	0	3	15
ineficiente	0	5	9	14
poco eficiente	2	6	23	31
Total	14	11	35	60

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,971 ^a	4	0,000
Razón de verosimilitudes	38,138	4	0,000
N de casos válidos	60		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,57

HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

1º) Formulación de hipótesis

Hipótesis nula:

Ho: "La selección e inducción de personal y el cumplimiento de los objetivos institucionales no están relacionadas".

Hipótesis alterna:

H₁: "La selección e inducción personal y el cumplimiento de los objetivos institucionales están relacionadas".

2º) Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

3º) Conclusión:

Dado que el pvalor es menor que 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye:

Existe grado de relación entre "La selección e inducción personal y el cumplimiento de los objetivos institucionales".

Es decir, en el cuadro 6; se observa que hay una tendencia que ilustra que cuando la selección e inducción personal es poco eficiente es posible que el cumplimiento de objetivos institucionales sea regular o bajo. Pero si la capacitación y desarrollo es eficiente, entonces es posible que el cumplimiento de Objetivos Institucionales sea alto.

c) TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

La capacitación y desarrollo de los recursos humanos inciden significativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.

Cuadro 7:

Tabla de contingencia capacitación y desarrollo * Cumplimiento de objetivos institucionales

Recuento

Capacitación y desarrollo	Cumplimiento de objetivos institucionales			Total
	alto	bajo	regular	
eficiente	13	0	1	14
ineficiente	0	8	10	18
poco eficiente	1	3	24	28
Total	14	11	35	60

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	57,947 ^a	4	0,000
Razón de verosimilitudes	56,399	4	0,000
N de casos válidos	60		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,57

HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

1º) Formulación de hipótesis

Hipótesis nula:

Ho: "La capacitación y desarrollo, y el cumplimiento de los objetivos institucionales no están relacionadas".

Hipótesis alterna:

H₁: "La capacitación y desarrollo, y el cumplimiento de los objetivos Institucionales están relacionadas".

2º) Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

3º) Conclusión:

Dado que el pvalor es menor que 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye:

Existe grado de relación entre "La capacitación y desarrollo y el cumplimiento de los objetivos institucionales".

Es decir, en el cuadro 7; se observa que hay una tendencia que ilustra que cuando la capacitación y desarrollo es poco eficiente, el cumplimiento de objetivos institucionales es regular o bajo. Pero si la capacitación es eficiente, entonces es posible que el cumplimiento de Objetivos Institucionales sea alto.

d) CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

La evaluación del desempeño (rendimiento) de los recursos humanos incide significativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en el año 2010.

Cuadro 8:

Tabla de contingencia evaluación y desempeño * Cumplimiento de objetivos institucionales

Recuento

Evaluación del desempeño	Cumplimiento de objetivos institucionales			Total
	alto	Bajo	regular	
Eficiente	13	0	2	15
ineficiente	0	6	6	12
poco eficiente	1	5	27	33
Total	14	11	35	60

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52,382 ^a	4	0,000
Razón de verosimilitudes	50,684	4	0,000
N de casos válidos	60		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,20.

e) CONSTATACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

1º) Formulación de hipótesis

Hipótesis nula:

Ho: "La evaluación del desempeño y el cumplimiento de los objetivos institucionales no están relacionadas".

Hipótesis alterna:

H₁: "La evaluación del desempeño y el cumplimiento de los objetivos Institucionales están relacionadas".

2º) Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

3º) Conclusión:

Dado que el pvalor es menor que 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye:

Existe grado de relación entre "La evaluación del desempeño y el cumplimiento de los objetivos institucionales".

Es decir, en el cuadro 8; se observa que hay una tendencia que ilustra que cuando la evaluación del desempeño es poco eficiente es posible que el cumplimiento de objetivos institucionales sea regular, pero si la evaluación del desempeño

es eficiente, entonces es posible que el cumplimiento de Objetivos Institucionales sea alto.

Cuadro 9:

Tabla de contingencia gestión de recursos humanos *
Cumplimiento de objetivos institucionales

Recuento

Gestión de recursos humanos	Cumplimiento de objetivos institucionales			Total
	alto	bajo	regular	
eficiente	12	0	1	13
ineficiente	0	10	12	22
poco eficiente	2	1	22	25
Total	14	11	35	60

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	57,711 ^a	4	0,000
Razón de verosimilitudes	56,267	4	0,000
N de casos válidos	60		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,38.

HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

1º) Formulación de hipótesis

Hipótesis nula:

Ho: "La gestión de recursos humanos y el cumplimiento de los objetivos institucionales no están relacionadas".

Hipótesis alterna:

H₁: "La gestión de recursos humanos y el cumplimiento de los objetivos Institucionales están relacionadas".

2º) Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

3º) Conclusión:

Dado que el pvalor es menor que 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye:

Existe grado de relación entre "La gestión de recursos humanos y el cumplimiento de los objetivos institucionales".

Es decir, en el cuadro 9; se observa que hay una tendencia que ilustra que cuando la gestión de recursos humanos, es poco adecuada es posible que el cumplimiento de objetivos institucionales sean poco óptimo o nada óptimo. Pero si la gestión de recursos humanos es adecuada, entonces es posible que el cumplimiento de Objetivos Institucionales sea también óptimo.

CONCLUSIONES

PRIMERA: la gestión de recursos humanos tiene una incidencia poco favorable en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

SEGUNDA: las políticas de personal establecidas tienen una incidencia poco favorable en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay, debido a que existe deficiencias en las políticas de personal, ya que frecuentemente no son claras, ni difundidas convenientemente, no guardan estrecha relación con las leyes laborales, ni se aplican en la institución, en igualdad de condiciones para todas las áreas que comprenden. Asimismo, las políticas de personal no alcanzan un alto grado de aceptación, porque deben tratar de coincidir con las metas individuales de los trabajadores y metas de la organización.

TERCERA: la selección e inducción de personal tiene una incidencia poco favorable en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay, debido a que no hay un adecuado proceso de reclutamiento, se realiza en forma no tan coherente e integral,

asimismo, no se selecciona al personal de acuerdo a las exigencias de perfiles técnicos o profesionales para las contrataciones.

CUARTA: la capacitación y desarrollo de los recursos humanos tiene una incidencia poco favorable en el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que la entidad no le da debida prioridad mejorar: el aspecto profesional, el desarrollo personal, el desarrollo laboral de los recursos humanos.

QUINTA: la evaluación del desempeño (rendimiento) de los recursos humanos tiene una incidencia poco favorable en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay, ya que la entidad no evalúa permanentemente el desempeño de sus trabajadores, a veces la evaluación no se da en un proceso formal, transparente, equitativo y justo desde la perspectiva de las personas; la evaluación del desempeño desde la perspectiva institucional. Además, no permite a veces que la organización logre sus objetivos oportuna y adecuadamente y ni logre mantener o mejorar y elevar los niveles de calidad y productividad en la organización.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: la Municipalidad debe implementar un modelo de auditoría de recursos humanos, para desarrollar con eficiencia la gestión de recursos humanos que propicie la implementación de recomendaciones para mejorar los objetivos institucionales.

SEGUNDA: la Municipalidad debe promover el consenso de toda la organización, y que tengan un alto grado de aceptación, y consecuentemente coincidan con las metas individuales de los trabajadores y metas de la organización, todo ellos para optimizar las políticas del personal.

TERCERA: la Municipalidad debe realizar un programa de evaluación permanente del proceso de selección e inducción del personal, y lograr que se realice en forma coherente e integral.

CUARTA: la Municipalidad deben realizar un programa de capacitación permanente, que optimice el aspecto profesional y desarrollo personal,

desarrollo laboral de los recursos humanos, con el fin de mejorar la capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

QUINTA: la Municipalidad debe evaluar permanentemente el desempeño de sus trabajadores dentro de un proceso formal, transparente, equitativo y justo desde la perspectiva de las personas; la evaluación del desempeño desde la perspectiva institucional, con la finalidad de que la entidad logre sus objetivos oportuna y adecuadamente y no logra mantener o mejorar y/o elevar los niveles de calidad y productividad en la organización.

REFERENCIAS

a) BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ, J. (2002). Auditoría Gubernamental. Lima.

ANDER-EGG, E. (1990). Introducción a las técnicas de Investigación.
Buenos Aires: Humanitas.

CIRUJANO ARES, E. (1998). Análisis de la Información Contable para el
Control de Gestión Integrado: metodología, diseño e implementación
del Sistema. Tesis, España: Universidad Complutense.

Contraloría General de la República. (1998) Manual de Auditoría
Gubernamental. Lima: Editora Perú.

Contraloría General de la República. (1995). Normas de Auditoría
Gubernamental. Lima: Editora Perú.

CHIAVENATO, I (1998). Introducción a la Teoría General de la
Administración. México: Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, I (2007). Administración de Recursos Humanos. México:
McGraw Hill.

DRUCKER, P. (2004). La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá: Grupo
Editorial Norma.

Evans & Lindsay. (1999). Administración y Control de la Calidad. México:
Grupo Editorial Iberoamérica SA. De CV.

Editorial Océano. (2006). Auditoría. Madrid: Editorial Océano/Centrum.

Federación de Colegios de Contadores Públicos del Perú (2004). Normas
Internacionales de Auditoría (NIAS). Lima: Imprenta del Colegios de
Contadores Públicos de Lima.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; y
BAPTISTA LUCIO, Pilar (2000) Metodología de investigación
Científica. Mexico: McGraw Hill/Interamericano.

Instituto de Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand, SA. (2004).
Los Nuevos conceptos del Control Interno- INFORME COSO. Madrid:
Ediciones Díaz de Santos SA.

KOONTZ/O'DONNELL (2000). Administración, octava edición (tercera edición en español).

López Mas, J. (2006). Motivación laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. México: Editorial LIMUSA.

MESSENET, M. (1975) La Nueva Gestión Pública: Por un Estado sin Burocracia, París: Editions Hommes et Techniques.

PEREZ, M. (1990). "Diccionario de Administración": San Marcos.

REYES, A. (2006) Administración de Personal. México: Editorial LIMUSA.

REYES, A. (2006) Auditoría de Personal. México: Editorial LIMUSA.

VELASQUEZ, Ángel y REY, Nerida. (1999) Metodología de Investigación Científica. Lima.

b) NORMATIVAS Y REVISTAS

VIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD. (2003). Sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 23-31

CONTRALORÍA GENERAL DE REPUBLICA. (2006). Normas de Control Interno.

DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO. (2000)

DIRECTIVA N° 005-82-INAP/DNR, Normas para la Formulación del Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración Pública.

DECRETO LEGISLATIVO LEY N° 1017 "Diario Oficial El Peruano", 19.

MANUAL DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL – MAGU, aprobado por R.C. N° 152-98-CG Lima 23 de diciembre de 1998.

FEDERACIÓN COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE VENEZUELA. (1994). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Venezuela.

LEY N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 9na. Disposición final, p. 276893 del 23 de Julio 2002.

MANUAL DE FISCALIZACIÓN – Sección 240: Errores, Irregularidades e Incumplimiento de la normativa aplicable - Preparado el 10 de junio 2008 por el GTS (Subsanados errores en la numeración de párrafos el 26 de mayo de 2009).

NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA – NIA, aprobadas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoria de la Federación Internacional de Contadores – IFAC (siglas en inglés).

Decreto Legislativo N° 1017. Ley de Contrataciones del Estado

Decreto Legislativo N° 1017, Ley de Contrataciones del Estado.

Directiva N° 005-82-INAP/DNR, Normas para la Formulación del Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración Pública.

c) WEB SITES

CANO, A (2005). Recuperado de:

http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema_5_elementos_para_una_definicion_de_evaluacion.pdf

CUEVAS, J. (2006) La gestión de recursos humanos: Importancia, y objetivos, recuperado de: <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos.html>).

DAVIS, T. (1999). Administración de Personal y Recursos Humanos recuperado de:

WWW. Auditoría de Recursos Humanos.us.

Consultado el 10 de marzo de 2011).

JOSE, P. (2006). El Fraude. Recuperado de:

[\[http://www.monografias.com/trabajos39/fraude/fraude2.shtml\]](http://www.monografias.com/trabajos39/fraude/fraude2.shtml)

Consultada 10 de julio 2010

UGARTE, S. (2003). La Contabilidad Gubernamental como Factor hacia la Calidad Total de la Gestión

Financiera". Recuperado de: <http://www.mercaredsostenible.com/adev/>

[images/biblioteca/Contabilidad/el control interno como herramienta fundamentalcontable.pdf](#)

Consultada 10 de julio de 2010

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO – BOLIVIA. Recuperado en:

[\[http://www.cge.gob.bo/PortalCGR/inicio.aspx?indice=6&grupo=22&indiceSubGrupo=1&subGrupo=79\]](http://www.cge.gob.bo/PortalCGR/inicio.aspx?indice=6&grupo=22&indiceSubGrupo=1&subGrupo=79)

Consultada el 25 de junio 2010.

NORMA TÉCNICA DE AUDITORIA SOBRE ERRORES E

IRREGULARIDADES. Recuperado de:

http://www.google.com.pe/#hl=es&source=hp&q=Norma+T%C3%A9cnica+de+Auditoria+sobre+Errores+e+Irregularidades&rlz=1R2ADS_A_esPE387&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=390b154cc3772277

Consultada, 25 de Junio de 2010.

NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO – Informe Coso.

(2006). Recuperado de:

<http://www.unap.edu.pe/transparencia/portal/documentos/documento/normascontrol.pdf>

Consultada 20 de junio 2010.

Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud, Publicaciones y Videos 98-99 Dr. Carlos Augusto de Romaña y García, Ministro de Salud, (1999). Recuperado de:
<http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestion%20recursos%20humanos.pdf>,
Consultada 10 de julio 2010.

Trabajo de Investigación "Empresas Públicas de Saneamiento: Control Interno para la Eficiencia, Eficacia y Economía de los Recursos".
Recuperado de:
[\[http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/fin/control-interno-eficacia-y-economia-de-los-recursos.htm\]](http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/fin/control-interno-eficacia-y-economia-de-los-recursos.htm)
Consultada 10 de julio 2010.

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Posgrado

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Posgrado

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO, MÉTODO DE
CONSISTENCIA INTERNA: COEFICIENTE ALFA
CRONBACH**

Tacna- Perú

ANEXO 1

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

En el caso de la confiabilidad se usó el método Alfa Cronbach, obteniéndose el valor 0,802 tal como señala el Cuadro 2 (ver anexo). El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=ITEM1 ITEM2 ITEM3 ITEM4 ITEM5 ITEM6 ITEM7 ITEM8  
ITEM9 ITEM10 ITEM11 ITEM12 ITEM13 ITEM14 ITEM9 ITEM10 ITEM11  
ITEM12 ITEM13 ITEM14
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

ANÁLISIS DE FIABILIDAD

```
[Conjunto_de_datos2] C:\Documents and  
Settings\Administrador\Mis documentos\ALIZVI.sav
```

ESCALA: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	60	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	60	100,0

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	60	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	60	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,802	14

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Posgrado

**VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
CRITERIO DE EXPERTO APLICACIÓN DEL MODELO
ESTADÍSTICO CHI CUADRADA**

Tacna- Perú

ANEXO 2

INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

1. Identificación del experto

Nombres y apellidos:

Institución donde trabaja:.....

Título de pregrado:.....

Título de posgrado:.....

Institución donde lo obtuvo:.....

Año:

ANEXO 3

CUADRO DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Nro	ÍTEMS	SÍ	NO
1	¿EL INSTRUMENTO TIENE UNA ESTRUCTURA LÓGICA?		
2	¿LA SECUENCIA DE PRESENTACION DE ÍTEMS ES ÓPTIMA?		
3	¿EL GRADO DE DIFICULTAD O COMPLEJIDAD ES ACEPTABLE?		
4	¿LOS TÉRMINOS UTILIZADOS EN LAS PREGUNTAS SON CLARAS Y COMPRENSIBLES?		
5	¿LOS REACTIVOS REFLEJAN EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN?		
6	¿EL INSTRUMENTO ABARCA LA TOTALIDAD DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN?		
7	¿LOS ÍTEMS PERMITEN MEDIR EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN?		
8	¿LOS REACTIVOS PERMITEN RECOGER INFORMACIÓN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN?		
9	¿EL INSTRUMENTO ABARCA LAS VARIABLES E INDICADORES?		
10	¿LOS ÍTEMS PERMITEN CONTRASTAR LAS HIPÓTESIS?		

SUGERENCIAS.....

FECHA :

.....

FIRMA DEL EXPERTO

ANEXO 4

PRUEBA ESTADÍSTICA CHI CUADRADA –

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se ha sometido a seis jueces para que valoren la validez del instrumento, según formato adjunto en el anexo 03, referido a “La Gestión de Recurso Humanos”

Formulación de Hipótesis

Hipótesis Nula (Ho)= El instrumento no es válido

Hipótesis Alternativa (Ha)= El instrumento es válido

Nivel de Significación

Alfa = 0,05

Estadígrafo de prueba: Modelo estadístico: Chi cuadrado

Resultados del cálculo

NPAR TESTS

/CHISQUARE=ITEM1

/EXPECTED=1 3

/MISSING ANALYSIS.

Pruebas no paramétricas

[Conjunto_de_datos0]

Prueba de chi-cuadrado

Frecuencias

ITEM			
	N observado	N esperado	Residual
NO	6	15,0	-9,0
SI	54	45,0	9,0
Total	60		

Estadísticos de contraste

	ITEM
Chi-cuadrado	7,200 ^a
gl	1
Sig. asintót.	0,007

a. 0 casillas (0,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 15,0

Por lo tanto, el Pvalue se compara con el nivel de significación (Es la probabilidad de cometer un error Tipo I).

El Sig. Asintot. es el pvalue (valor crítico)

Si el pvalue es menor que el nivel de significación entonces se debe rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

En este caso, la conclusión es la siguiente:

EL INSTRUMENTO ES VÁLIDO

ANEXO 5

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Posgrado

CUESTIONARIO

PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Autor: C.P.C. Raúl Fredy Manuel Choquecota

Tacna-Perú

**PROPUESTA DE UN MODELO DE AUDITORÍA
DE RECURSOS HUMANOS**

1. INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos son considerados por las actuales teorías de organización de la empresa como uno de los activos más valiosos. Es por ello, que el reflejo que tiene dentro de las empresas va a ser muy importante, tanto cualitativamente como cuantitativamente, representando una parte significativa del total de gastos que durante el ejercicio económico incurre la empresa, incidiendo de forma directa o indirecta en el resultado de la compañía, o bien activándose como mayor valor de ciertos elementos.

La auditoría de recursos humanos consiste en la investigación, revisión, análisis y control de los resultados alcanzados por el sistema de gestión de recursos humanos, estableciendo si los mismos guardan correspondencia con los resultados programados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Primeramente, debemos de saber lo que es una auditoría de recursos humanos o bien de personal, afirmamos a esta como el conjunto de procedimientos, que determinan las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, ayudan a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejoraran cada uno de los trabajadores de la organización. Las auditorías ayudan a evaluar o auditar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar qué es lo que este puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto. Las auditorías deben de llevarse a cabo de manera periódica, de esta

manera la empresa podrá tener un mejor control interno y además que estará en constante crecimiento.

La persona que realiza las auditorías es conocido como auditor el cual debe de tener ciertas características que lo ayuden para llevar a cabo de una mejor manera su trabajo; es bien sabido que no cualquier persona puede realizar una auditoría, tiene que ser una persona bien capacitada y sobre todo la cual debe de tener una mente abierta para cualquier acontecimiento que se le presente durante su trabajo, debe ser una persona la cual este convencido que su trabajo es de suma importancia para la empresa y sobre todo que es muy valioso para esta el obtener buenos resultados, así como tan bien tener pleno conocimiento de lo que realiza, y debe ser una persona paciente y tolerante la cual debe de ejecutar su trabajo mediante una serie de pasos lógicos hasta llegar a la conclusión del mismo. Ya que como anteriormente se ha mencionado ayuda a que la organización mejore en todas sus deficiencia y si las auditorías son realizadas por personas altamente especializadas y capacitadas mejor aún.

1.1. Objetivo general y específico del modelo.

1.1.1. Objetivo general

Crear un modelo de auditoría de recursos humanos que le permita a la Municipalidad Distrital de Pocollay, realizar el trabajo de auditoría de una forma eficiente y eficaz, mediante la aplicación de técnicas y procedimientos para evaluar y controlar la gestión ambiental de las instituciones públicas.

1.1.2. Objetivos específicos

- Establecer un mecanismo que permita a la Municipalidad Distrital de Pocollay obtener, con maximización de esfuerzos y recursos, resultados óptimos en la ejecución de auditorías de recursos humanos.
- Proponer una herramienta de auditoría que incluya los elementos básicos para la realización de auditorías de recursos humanos
- Proporcionar a la Municipalidad Distrital de Pocollay, un documento útil y de fácil aplicación para implementarlo en la función de la Dirección de Recursos Humanos
- Presentar una guía general que contengan algunos procedimientos que puedan ser retomados al momento de elaborar un programa de auditoría de recursos humanos.

1.2. Alcance de aplicación del modelo

Los lineamientos descritos en este modelo están dirigidos a los auditores de las Sociedades de Auditoría o a los Órganos de Control Interno, entes que son encargados de evaluar los recursos humanos de las Municipalidades Distritales de la ciudad de Tacna.

Asimismo, ofrece la posibilidad de establecer elementos de juicio para evaluar la gestión de los procesos de los recursos humanos, como ingreso del personal (selección de personal), reclutamiento de personal, planillas, escalafón.

Sin embargo, lo anterior está condicionado a la previa capacitación del equipo evaluador en el Área de Recursos Humanos.

1.3. Postulados del Modelo

- Aplicabilidad de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).
- Aplicabilidad de las Normas de las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS)
- La formación y capacitación del personal evaluador deberá ser permanente de manera que se mantenga actualizado en materia de gestión de recursos humanos.
- El trabajo se realizará con un equipo especializado, procurando contar con los profesionales que se requieren, ya sea propios o contratados eventualmente.
- Acceso a todo tipo de información pública.
- El modelo se aplicará en todos los procesos de auditoría de recursos humanos que realice la Municipalidad Distrital de Pocollay.

2. EL MODELO DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS: DESCRIPCIÓN Y ELEMENTOS

De acuerdo con el análisis teórico desarrollado en capítulo anterior se plantea ahora los procedimientos, formatos y métodos de revisión que serán la base para el desarrollo de una auditoría de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Pocollay.

2.1. OBTENCIÓN DEL CONOCIMIENTO

Al iniciar el proceso de la auditoría de recursos humanos, es necesario llevar a cabo una fase preliminar de recopilación de información básica de la institución auditada. Esta indagación se basará en entrevistas con empleados, observación y visitas ó recorrido a las instalaciones de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Para ello, se deben tener en cuenta los siguientes puntos fundamentales, los cuales se presentan en forma de cuestionario, para mayor facilidad de aplicación, ejemplo:

I- INFORMACIÓN GENERAL

La siguiente información deberá ser proporcionada por los responsables del área a auditar, de la cual se hará una cédula narrativa sobre las respuestas obtenidas.

INSTITUCIÓN AUDITADA _____ PAPEL DE TRABAJO _____

FECHA DE LA REVISIÓN _____ HECHO POR _____

PREGUNTA

I.- RESPUESTA Y/O DOCUMENTO OBTENIDO

1. Nombre de la persona que proporciona la información y puesto que ocupa.
2. Personal relacionado con el área de recursos humanos o la gestión de recursos humanos de la entidad y su puesto.
3. Director y/o representante legal de la institución del gobierno local.
4. Domicilio o razón social (así como copia de los estatutos y constitución de la sociedad anónima).

5. Domicilio.
6. Teléfono (s), Fax, e-mail.
7. Actividad principal o naturaleza de la entidad.
8. Número de empleados.
9. Turnos de trabajo y horarios.
10. Fecha de inicio de operaciones
11. Organigrama de la entidad, desde el punto de vista administrativo.
12. Diagrama de los procesos administrativos que intervienen en las operaciones de la institución.

II.- DOCUMENTACIÓN Y ACTIVIDADES DEL ÁREA

En esta sección se realizará una recopilación de información referente a material que puede servir de apoyo a la labor de auditoría, o bien, puede ayudar a enfocar o canalizar esfuerzos del equipo auditor, en lo relacionado con el sistema de personal o recursos humanos, políticas y procedimientos que la entidad ha establecido. Además da la base para determinar cuántos y qué tipo de especialista se necesitarán durante el desarrollo del trabajo, esto se documentará a través de un memorándum.

III.- EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Los cuestionarios del control interno en su aceptación más simple, es un listado de preguntas con la finalidad de evaluar los controles internos establecidos en la entidad.

Objetivos del cuestionario del control interno:

- Determinar qué errores y debilidades se han detectado

- Qué procedimientos de control interno pueden prevenir o detectar dichos errores
- Verificar si se han establecido los procedimientos adecuados de control interno
- Verificar si la entidad promueve el establecimiento de los controles internos

IV.- MODELO DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1. Nombre del funcionario encargado de la jefatura.
2. Fecha y mediante qué documento se hizo cargo de la unidad.
3. Existe en la Entidad Manual de Organización y Funciones:
 - a. Es de conocimiento de la totalidad del personal
 - b. Los jefes responsables del área de personal supervisan que los servidores bajo su dependencia conozcan sus funciones y deberes
4. Cuenta el área de personal con reglamentos internos que regulen las relaciones laborales y asegure una adecuada marcha administrativa:
 - a. Es de conocimiento de la totalidad del personal
 - b. Los jefes responsables supervisan su adecuado cumplimiento
 - c. Son concordantes con los dispositivos legales vigentes y normas de los sistemas administrativos vigentes
5. Los empleados conocen sus funciones y deberes.
6. Están definidas las descripciones de cargo por escrito.
7. Cuenta el área de personal con el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) actualizado.
8. Cuenta el área de personal con el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) aprobado.

9. Se sujeta el CAP y PAP a las disposiciones de austeridad emanadas del Gobierno.
10. Existen plazas o cargas vacantes.
11. Cuenta la entidad con un reglamento que regula el proceso de selección de personal.
12. Se cumple dicho reglamento.
13. El proceso de ingreso de personal se cumple en base a los requerimientos de personal por los órganos que necesitan cubrir plazas.
14. Existe un manual de ingreso de personal:
 - a. Se encuentra aprobado por la autoridad competente
 - b. Se cumple o se aplica en el proceso de ingreso de personal
 - c. Es de conocimiento de los trabajadores
15. Se designan una comisión de concurso para el proceso de selección de personal:
 - a. La Comisión elaboró las bases para el concurso
 - b. Las bases son debidamente aprobadas por los niveles competentes
 - c. Las bases de concurso son de conocimiento de los postulantes
16. La selección de personal se realiza mediante concurso.
17. Procede la comisión de concurso de ingreso a efectuar convocatoria pública de postulantes al concurso:
 - a. Efectúa la inscripción de postulantes y recepción de documentos
 - b. Procede al estudio y verificación de las solicitudes e información sustentatoria para determinar los postulantes que reúnen los requisitos mínimos.
18. Existe otras modalidad de ingreso de personal, especifique cuáles:
19. El concurso incluye:
 - a. Clasificación de Curriculum Vitae
 - b. Prueba de conocimiento

- c. Prueba psicológica
 - d. Experiencia
 - e. Entrevista personal
20. Se exige en la selección personal:
- a. Capacitación técnica o profesional
 - b. Experiencia
 - c. Honestidad
 - d. Integridad
 - e. Que no exista impedimento para desempeñar el cargo al cual postula
 - f. Que goce de buena salud
21. Se investigan a los postulantes para cargos administrativos especialmente los que se deban encargar del manejo de fondos o bienes a fin de determinar :
- a. Su carencia de antecedentes policiales
 - b. La ausencia de antecedentes administración y judiciales
22. Se elaboran un cuadro de méritos como consecuencia del resultado del concurso:
- a. Se procede a la publicación de los resultados parciales y finales del concurso.
 - b. En el cuadro de méritos permanece vigente por un periodo de 06 meses después de finalizado el concurso de ingreso.
23. Está prohibido el empleo o contratación de los conyugues y parientes dentro del 4º grado de consanguinidad y 2º grado de afinidad de los funcionarios y empleados de una misma unidad administrativa en la misma localidad.
24. Son los empleados nombrados o contratados de acuerdo a disposiciones legales vigentes.

25. Se emite oportunamente las resoluciones de nombramiento y contratación personal.
26. Se encuentra el personal nombrado y contratado amparando por resolución.
27. Se precisa en dicha resolución:
 - a. La condición de empleado de carrera inscrita o contratado
 - b. Función o cargo específico que debe desempeñar
 - c. Puntaje de remuneración al cargo, cuando corresponda.
 - d. Duración del periodo de prueba en el caso de ingresos como empleado de carrera
 - e. Fecha de inicio del contrato y duración del mismo
 - f. Cargo para el que es nombrado o contratado y su remuneración mensual, grado y subgrado.
 - g. Duración de la jornada de trabajo, especialmente de los contratos, especificando el número de horas semanales.
28. La remuneración del servidor contratado guarda relación con la jornada de trabajo y la naturaleza de la función.
29. Procede la contratación de un empleado para:
 - a. Cumplimiento de funciones de carácter general
 - b. Reemplazo temporal del personal estable
 - c. Desempeño de funciones de cargos, permanentes en circunstancias excepcionales calificadas por la jefatura.
30. El personal nombrado o contratado se encuentran actualmente desempeñando los cargos asignados.
31. Labora en la entidad todo el personal que figura en planilla.
32. El personal ha sido evaluado durante el periodo de prueba.
33. Cuenta la entidad con un reglamento interno de asistencia de los observadores.

34. El reglamento de Asistencia y Permanencia es de conocimiento de los servidores.
35. Existe un control adecuado de asistencia de los servidores:
 - a. Ha implantado la entidad un sistema de roles marcadores de tiempo
 - b. Cuenta la entidad con otros sistemas para registrar las horas de entrada y salida, ¿cuáles son?
 - c. Son confiables dichos sistemas.
36. Cumplen con marcar tarjeta u otra forma de registrar las horas de entrada y salida, la totalidad del personal de la entidad.
37. Existe autorización escrita para exonerar a algunos servidores del registro de ingreso y salida. Especificar los cargos de tales funcionarios.
38. Participan los jefes de las unidades en el proceso de control de la asistencia y permanencia de los servidores bajo su dependencia.
39. Mantiene actualizados los registros de control de asistencia y permanencia de los servidores.
40. Se cumple con efectuar oportunamente los descuentos por tardanzas, inasistencias, multas, etc.
41. Se cumple con aplicar sanciones disciplinarias al servidor creador de ellas, de acuerdo a las disposiciones internas.
42. El registro de personal permite registrar los datos necesarios de los servidores de la entidad.
43. Estos datos se encuentran debidamente sustentados con la documentación correspondientes:
 - a. Contienen los legajos personales
 - b. Se mantiene un archivo que permita un adecuado ordenamiento de esta documentación
44. Se exige a los servidores la presentación de la Declaración jurada de Bienes y Rentas:

- a. Han cumplido los servidores obligados con la D.J. de acuerdo a los plazos establecidos por la legislación
 - b. Existe un archivo adecuado que facilite su ubicación.
 - c. Se aplica las sanciones establecidas por la normatividad vigente para aquellos servidores que hayan incumplido en su presentación
45. Se realizan desplazamientos del personal en forma periódica con el fin de elevar los conocimientos y experiencias del servidor, de acuerdo con la normatividad vigente.
46. Se comunica oportunamente por escrito a la Unidad de Planillas, el movimiento de personal referente:
- a. Nombramiento o contrato
 - b. Traslado o reasignación
 - c. Ceses
 - d. Licencias
 - e. Promoción
 - f. Otorgamiento de otras remuneraciones
 - g. Multas y suspensiones.
47. Es adecuado el control de la disponibilidad del personal.
48. Permite el control establecido detectar el pago de remuneraciones a personal inexistente.
49. Se compara las planillas con el presupuesto de personal autorizado:
- a. En cuanto a plazas
 - b. En cuanto a remuneraciones.
50. Se procede a la reasignación tan solo para el personal permanente.
51. Se procede a efectuar el destaque del personal por necesidades de servicio o a solicitud del propio servidor:
- a. Se realiza a un cargo similar

- b. Existe un informe favorable de las dos oficinas de personal (origen y destino)
52. Se ha efectuado la rotación del personal periódicamente.
53. Cuenta la entidad con normas y métodos para efectuar la evaluación del comportamiento laboral de los servidores.
54. Existe un sistema de evaluación permanente del rendimiento de los servidores.
55. Se efectúa la correspondiente evaluación para los servidores antes de la ratificación de personal.
56. Se efectúa la evaluación semestralmente.
57. Es formalizada periódicamente la evaluación del comportamiento laboral de los servidores.
58. Tienden las evaluaciones a señalar las desviaciones y su correspondiente acción correctiva en sentido constructivo.
59. En la evaluación del personal son considerados criterios respectivos
- a. Rendimiento en base a la oportunidad
 - b. Capacidad intelectual
 - c. Disciplina y asistencia
 - d. Eficiencia, iniciativa y actividades especiales
60. Son efectuados los ascensos por concurso sobre la base de evaluación del rendimiento.
61. Se efectúa la promoción de los servidores de acuerdo a la escala de remuneraciones vigentes.
62. Existe un programa de capacitación para los servidores de la entidad:
- a. Este programa contempla la capacitación
 - b. Está en ejecución el plan
 - c. Se viene cumpliendo de acuerdo a lo programado

63. El otorgamiento de becas y la asistencia a cursos de capacitación y/o especialización, es resultado de un proceso de selección.
- a. Se otorga mediante:
 - Resolución
 - Directivas
 - Otros
 - b. Se indica en dicho documento el tiempo de duración de la beca o asistencia.
64. El personal becado con goce de haber, firma un contrato de servicio al estado, por el doble del tiempo que dura la beca.
65. Se ciñen a las disposiciones legales vigentes las remuneraciones de los servicios referentes a:
- a. Remuneración básica
 - b. Remuneración personal
 - c. Remuneración familiar
 - d. Remuneración transitoria pensionable
 - e. Remuneración al cargo
 - f. Remuneración por trabajo de altamente especializado
 - g. Remuneración por trabajo de desarrollo regional
 - h. Remuneraciones especiales
 - i. Remuneración compensatoria por tiempo de servicios
 - j. Remuneración por enseñanza
66. Se ha establecido mecanismos para efectuar el control y evitar la doble percepción de la remuneración familiar.
67. El personal hacen uso de sus vacaciones anuales en forma integral, incluyendo los funcionarios.
68. Asumen sus funciones durante las vacaciones del personal otras personas del mismo nivel o capacitadas para tal.

69. La oficina de personal realiza funciones de bienestar social a los servidores de la entidad:
- a. Ha elaborado plan
 - b. Evalúa sus acciones realizadas
 - c. El personal está de acuerdo con la política de bienestar
70. Las diferentes formas de retiro de la función pública se ajusta a las disposiciones vigentes.
78. La cesantía procede por:
- a. Incapacidad física temporal
 - b. Supresión de plaza
 - c. Medida disciplinaria
 - d. Término del ciclo laboral
 - e. Subrogación
79. La resolución que se expide por cesantía o destitución incluye el motivo que la origina.

2.1.1. FASE DE PLANEAMIENTO DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

En esta fase de la Auditoría, se tiene como propósito identificar que se va a examinar, cómo, cuándo y con qué recursos, igualmente se determina el alcance, tiempo, objetivos, criterios y enfoque requeridos para llevar a cabo una labor eficiente y efectiva, cosa que se facilitará al conocer la entidad, las políticas, entre otros elementos, lo cual permite reorientar la labor de acuerdo a cada caso o entidad específica.

Es de hacer notar que cuando se definen los propósitos de la auditoría debe garantizarse que el sistema del auditado es efectivo y

contiene los lineamientos apropiados y necesarios para asegurar una continua gestión de recursos humanos. "En este aspecto debe decidirse el nivel de profundidad de la revisión dependiendo de lo que se va a evaluar, como por ejemplo: proceso de ingreso de personal, el proceso de elaboración de las planillas, el proceso de ingreso, selección, reclutamiento, capacitación del personal, etc.

El primer paso para poder elaborar una planeación eficiente del trabajo de auditoría es llevar a cabo un análisis detallado de la información recabada durante la fase de obtención del conocimiento de la entidad. Las formas de agrupación para el conocimiento y análisis de la información de la entidad puede hacerse por secciones como:

- Revisión de documentos sobre el ingreso de personal (adquisición, selección, reclutamiento).
- Revisión de la documentación del proceso de las planillas.
- Revisión de la administración de los legajos de personal.

La recolección de la información y las observaciones realizadas en campo, en formatos preestablecidos pretende lograr un manejo homogéneo y comparable de la información recopilada, así como evitar el olvido de algunos aspectos que pueden resultar muy importantes en las conclusiones de la auditoría.

De esta forma es posible identificar los aspectos críticos, es decir, aquellos aspectos del Área de Recursos Humanos que implican mayores riesgos. Esto se realiza con el propósito de enfocar los esfuerzos del equipo auditor y elegir las pruebas y procedimientos adecuados para la evaluación de los recursos humano.

Con el fin de contar con una documentación adecuada de las actividades de la entidad, es necesario preparar una descripción de las actividades de la misma, en donde se indique el historial de la institución, en el cual se incluya un resumen de los puntos más importantes obtenidos durante la aplicación del cuestionario de información general, documentación y proceso de la entidad. En este punto es muy importante dejar en claro su actividad principal, pues de ello va a depender el enfoque que se dé a la revisión desde una perspectiva legal.

Una vez organizadas las ideas y datos suministrados por la entidad durante la visita preliminar, el auditor deberá identificar aquellos aspectos que representen mayores riesgos desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos, normatividad del Sistema de Personal, etc.

El objetivo de la identificación de estas áreas críticas no es el limitar el ámbito de acción del auditor, sino determinar en cuales aspectos debe darse mayor énfasis y esfuerzo de análisis.

También es importante que se tome en cuenta al momento de efectuar la Planeación algunos términos de referencia los cuales deberán ser los requeridos por las autoridades de los recursos humanos, estos definen en gran medida, los alcances, criterios técnicos y de información que se aplicarán durante el desarrollo del trabajo de auditoría.

El seguimiento de estos términos de referencia es condición indispensable para lograr los objetivos de la auditoría y es necesario

que se mantenga una actualización de los mismos con el fin de responder a posibles eventualidades.

Otro punto importante que debe incluirse en la etapa de la planeación es la organización logística de la auditoría. En esta se deben incluir puntos tales como:

1. Definición del equipo de auditoría, el cual va a depender de las dimensiones de la entidad (número de empleados, tamaño y ubicación de las instalaciones, etc), la complejidad y cantidad de los procesos y tipos de riesgos que se identificaron en la fase anterior. En este punto es importante determinar si se requiere del apoyo de especialistas y en qué áreas.

Por lo general, para desarrollar una buena labor de revisión técnica, podría requerirse de especialistas tales como Licenciados en Administración o especialistas en Gestión de Recursos Humanos.

2. Definición de las personas claves dentro de la entidad. Aquí se deberán incluir los nombres y puestos, así como referencias para la localización de aquel personal que está directamente relacionado con el Área de Recursos Humanos de la entidad.

Elaborar el cronograma de la auditoría. En la auditoría de recursos humanos, por lo general, la revisión se lleva a cabo en una sola visita (aparte de la visita preliminar), por lo cual es sumamente importante organizar el tiempo, distribuyendo entre las pruebas y personal que participarán en la revisión. Para mayor facilidad, se puede elaborar el cronograma en conjunto con el plan

de pruebas, de manera que se indique el tipo de prueba o procedimiento por aplicar y la persona responsable.

3. Determinar el tipo de informes que la Municipalidad Distrital de Pocollay requiere y la fecha en que estos deben entregarse. Para ello debe tomarse en cuenta dentro del cronograma, la importancia de destinar un tiempo para la discusión de los hallazgos de la auditoría con el auditado.
4. Preparar un listado de la información mínima necesaria para el adecuado desarrollo de la visita preliminar. Este listado debe ser entregado a la entidad auditada el primer día de la visita preliminar o bien, semanas antes de iniciar la misma, con el fin de que el auditado pueda preparar la documentación que el auditor requiere para sus análisis de una manera oportuna.
5. Como aparte de la fase de planeación, y como un anticipo a la etapa de la visita preliminar es recomendable determinar cuáles serán las pruebas y procedimientos más importantes que deberán aplicarse en las áreas determinadas como críticas.
6. Cabe destacar que la documentación que se obtenga como resultado de la etapa de planeación será la base para que el equipo auditor desarrolle su trabajo, por lo cual debe ser específica, sin llegar a ser redundante o muy extensa. Debe contar con la información mínima necesaria para que una persona al estudiarlo obtenga las bases necesarias para obtener un entendimiento de la entidad que le permitan formarse un juicio y llevar a cabo una revisión eficiente.

7. El resultado de esta fase es el Memorandum de Planeamiento que va acompañados con el diseño del programa de auditoría que contiene los procedimientos.

A continuación se presenta el modelo tentativo:

2.1.2. FASE DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

- a. Reunión de apertura.
- b. Desarrollo del programa de auditoría, donde se encuentran los procedimientos y se utilizará las técnicas de auditoría.
- c. Hallazgos de la auditoría y comunicación de hallazgos.
- d. Reunión de culminación

2.1.3. FASE DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

El informe de Auditoría de recursos humanos debe incluir los siguientes puntos:

- a. Antecedentes y motivaciones del informe.
- b. Descripción del área auditada.
- c. Información general incluyendo cargos, responsables y sus campos de responsabilidad.
- d. Objetivo y alcance de la Auditoría, y la metodología empleada.
- e. Indicadores de eficacia, eficiencia y economías utilizados.
- f. Asuntos de importancia relevantes y constataciones importantes hechas durante la Auditoría.
- g. Puntos fuertes y puntos débiles detectados.

- h. Evaluación de la eficacia, eficiencia y grado de economía.
- i. Conclusiones y recomendaciones sobre las causas y efectos de los puntos débiles observados.
- j. Recomendaciones, con observaciones o comentarios de los responsables del área auditada.

Como parte final del trabajo de auditoría, se debe establecer un adecuado seguimiento a los informes, mediante la revisión de las conclusiones con los responsables de las diferentes áreas auditadas, las que deberán aplicar las recomendaciones y sugerencias para corregir las deficiencias y corregir mayores eficiencias.

**ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY**



ENTIDAD AUDITADA: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY
SIGLAS: MDP **UBICACIÓN:** POCOLLAY
UNIDAD A CARGO DEL EXAMEN: SOCIEDAD DE
AUDITORÍA **SEDE:** TACNA

ARCHIVO PERMANENTE

INFORMACIÓN DEL AÑO: 2012

TOMO N° 01 **UNIDAD RESPONSABLE:** SOCIEDAD DE AUDITORÍA DE
GESTIÓN-SAG

INGRESO AL ARCHIVO CENTRAL: 01-07-2012

CÓDIGO DETALLE DEL CONTENIDO

- P1** LEY ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD Y NORMAS LEGALES QUE REGULAN SU FUNCIONAMIENTO.
- P2** ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL APROBADOS
- P3** RELACION DE FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD
- P4** REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF) APROBADO
- P5** MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) APROBADO
- P6** MANUAL DE PROCEDIMIENTOS APROBADO
- P7** PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL
- P8** PRESUPUESTO INSTITUCIONAL INCLUYENDO MODIFICACIONES Y EVALUACIONES
- P9** ESTADOS FINANCIEROS
- P10** INFORMES DE AUDITORÍA
- P11** DENUNCIAS
- P12** RELACIÓN DE FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD

LEY ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD Y NORMAS LEGALES QUE REGULAN SU FUNCIONAMIENTO.

Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;

Ha dado la Ley siguiente:

TÍTULO PRELIMINAR

ARTÍCULO I.- GOBIERNOS LOCALES

Los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

ARTÍCULO II.- AUTONOMÍA

Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

ARTÍCULO III.- ORIGEN

Las municipalidades provinciales y distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente.

Las municipalidades de centros poblados son creadas por ordenanza municipal provincial.

ARTÍCULO IV.- FINALIDAD

Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

ARTÍCULO V.- ESTADO DEMOCRÁTICO, DESCENTRALIZADO Y DESCONCENTRADO

La estructura, organización y funciones de los gobiernos locales se cimientan en una visión de Estado democrático, unitario, descentralizado y desconcentrado, con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible del país.

En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; por consiguiente el gobierno nacional no debe asumir competencias que pueden ser cumplidas más eficientemente por los gobiernos regionales, y éstos, a su vez, no deben hacer aquello que puede ser ejecutado por los gobiernos locales.

ARTÍCULO VI.- DESARROLLO ECONÓMICO

Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo.

ARTÍCULO VII.- RELACIONES ENTRE LOS GOBIERNOS NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL

El gobierno en sus distintos niveles se ejerce dentro de su jurisdicción, evitando la duplicidad y superposición de funciones, con criterio de concurrencia y preeminencia del interés público.

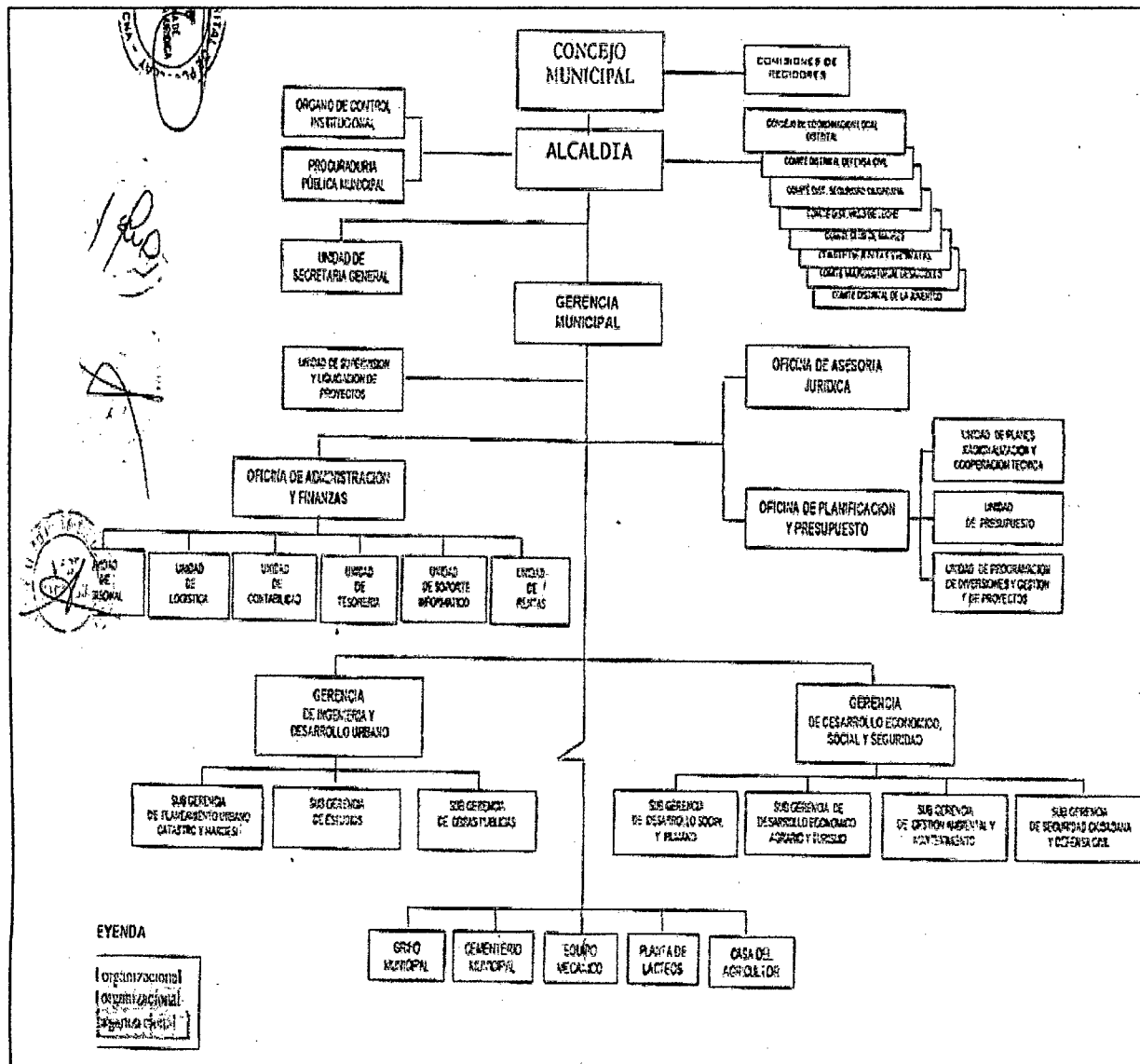
Las relaciones entre los tres niveles de gobierno deben ser de cooperación y coordinación, sobre la base del principio de subsidiariedad.

ARTÍCULO VIII.- APLICACIÓN DE LEYES GENERALES Y PLANES NACIONALES

Los gobiernos locales están sujetos a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas referidas a los servicios y bienes públicos, y a los sistemas administrativos del Estado que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio.

Las competencias y funciones municipales se cumplen en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL APROBADO



RELACIÓN DE FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD

CARGO	NOMBRE COMPLETO
GERENTE GENERAL	
JEFE DEL ÁREA DE LOGÍSTICA	
JEFE DEL ÁREA DE PERSONAL	
JEFE DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO	
JEFE DEL ÁREA DE TESORERÍA	
JEFE DEL ÁREA DE PRESUPUESTO	

ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY



ENTIDAD AUDITADA: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY DE TACNA	SIGLAS: MDP UBICACIÓN: POCOLLAY
AUDITORÍA DE GESTIÓN	UNIDAD A CARGO DEL EXAMEN: SOCIEDAD DE SEDE:
POCOLLAY	

TIPOS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL ÁREAS A EXAMINAR

- | | | |
|----------------------------|--------------------------|------------------|
| AUDITORÍA DE EE.FF. | <input type="checkbox"/> | |
| AUDITORÍA FINANCIERA | <input type="checkbox"/> | |
| AUDITORÍA DE GESTIÓN | <input type="checkbox"/> | RECURSOS HUMANOS |
| AUDITORÍA ENFOQUE INTEGRAL | <input type="checkbox"/> | |
| EXAMEN ESPECIAL | <input type="checkbox"/> | |

PERIODO EVALUADO: Del 01/01/2010-31/12/2010

**ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY**



<p>ENTIDAD AUDITADA: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY SIGLAS: MDP UBICACIÓN: POCOLLAY UNIDAD A CARGO DEL EXAMEN: SOCIEDAD DE AUDITORÍA SEDE: TACNA</p>
--

ARCHIVO CORRIENTE

REVISADO POR	FIRMA	FECHA	FECHA	INICIO	TÉRMINO
GERENTE		05-07-2012		01-07-2012	31-07-2012
SUB GERENTE		05-07-2012			
SUPERVISOR		05-07-2012			
ENCARGADO		05-07-2012	ARCHIVO CENTRAL	RECIBIDO	FECHA 01-07-2012

CÓDIGO DETALLE DEL CONTENIDO

- L1** MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN
- L2** PROGRAMA DE AUDITORÍA
- L3** CONOCIMIENTO Y ENTENDIMIENTO PREVIO DE LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD
- L4** PROCEDIMIENTOS DE REVISIÓN ANALÍTICA
- L5** IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES DE LA ENTIDAD
- L6** ENTREVISTA CON LOS FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD
- L7** EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO
- L8** DETERMINACIÓN PRELIMINAR DEL RIESGO DE AUDITORÍA
- L9** IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS Y PUNTOS DE ATENCIÓN
- L10** DETERMINACIÓN DE LOS CRITERIOS DE AUDITORÍA



Auditoría al Área de Recursos Humanos, Año 2010 de la Municipalidad Distrital de Pocollay

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS, AÑO 2010 EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

1. ORIGEN DEL EXAMEN

La presente auditoría al área de recursos humanos se realiza en cumplimiento a las acciones programadas para el segundo semestre del 2012 por el Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

El objetivo de la auditoría de recursos humanos es evaluar si el Área de Recursos Humanos (personal) de la Municipalidad Distrital de Pocollay, desarrolla sus procesos técnicos de acuerdo a la normativa vigente y a los objetivos institucionales establecidos por la entidad.

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Analizar si se realiza la planificación de los recursos humanos en cuanto a la adquisición, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño de los recursos humanos, de acuerdo a los objetivos institucionales de la entidad.
- b) Verificar si se gestiona correctamente el ingreso de personal (Adquisición, reclutamiento y selección)

- c) Verificar si se desarrolla capacitación de acuerdo al Plan Institucional de Capacitación
- d) Verificar si se desarrolla la evaluación del desempeño de acuerdo a las directivas internas de la entidad
- e) Verificar el correcto proceso de las planillas.
- f) Evaluar la administración de los legajos de personal de acuerdo a las normas y directivas internas que para el efecto se ha elaborado.
- g) Evaluar los indicadores de gestión del Área de Recursos humanos

3. ALCANCE DEL EXAMEN

El proceso del presente examen se desarrollará de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), Normas Internacionales de Auditoría (NIA), las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU) y en estricta observancia a lo previsto en el Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU).

El examen especial comprenderá la revisión de las operaciones efectuadas durante el primer semestre del 2012 comprendido entre el 01 de enero al 30 de junio del año en cuestión, pudiendo alcanzar periodo anterior o posterior a dicha fecha de ser necesario.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD

La Municipalidad Provincial de Pocollay, es una institución Pública del Estado que trabaja para conseguir el desarrollo económico de la ciudad, para convertirla en una ciudad más Turística y comercial, para tener eficientes servicios públicos y ser una ciudad moderna, tecnológica,

segura, altamente competitiva y con habitantes de excelente calidad de vida”.

Tiene como base legal la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, su estatuto aprobado, su Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones, Reglamento de Trabajo, y demás Reglamentos y Directivas Internas, que son aplicables a la actividad que desarrolla.

La institución tiene como objetivos:

- a)
La promoción laboral y empresarial para mejorar la calidad de vida del pueblo Tacneño con la asistencia en salud y educación.
- b)
Modernizar y hacer más eficiente la administración municipal, para que el servicio público municipal tenga como valores esenciales el profesionalismo y transparencia, y que sus ciudadanos participen directamente en el crecimiento de la ciudad.

ELABORADO POR: RMCH: 04/07/2012, REVISADO POR: DGQ: 05/07/2012



**Auditoría al Área de Recursos Humanos, Año 2010 de la
Municipalidad Distrital de Pocollay**

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

**AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS, AÑO 2010 EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY**

5. NORMATIVA APLICABLE A LA ENTIDAD

-
Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
-
Ley N° 28716 Ley de Control Interno.
-
Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General.
-
Ley N° 28175 – Ley Marco del Empleo Público
-
Resolución de Contraloría Nro. 162-95-CG Normas de Auditoría Gubernamental NAGU y sus modificatorias aprobadas por Resoluciones de Contraloría N° 246-95-CG; 112-95-CG; 141-99-CG; 259-2000-CG; 279-2000-CG; 012-2002-CG; 320-2006-CG; 430-2008-CG; 459-2008-CG.
-
Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR, y su Reglamento.

ELABORADO POR: RMCH: 04/07/2012, REVISADO POR: DGQ: 05/07/2012



Auditoría al Área de Recursos Humanos, Año 2010 de la Municipalidad Distrital de Pocollay

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS, AÑO 2010 EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY

-
Reglamento de Organización y Funciones de la MPT.
-
Plan Anual de Organización y Funciones
-
Otras Normativas y Directivas Internas.
-
Código Civil.
-
Código Penal.

INFORMES A EMITIR Y FECHA DE ENTREGA

El informe resultante del presente examen especial se remitirá dentro de los 31 días de iniciado; la distribución de los ejemplares será de la siguiente manera:

- 1
ejemplar al Alcalde Distrital de Pocollay
- 1
ejemplar al Concejo Municipal
- 2
ejemplar a la Contraloría General de la República.
- 2
ejemplares a la Oficina de Auditoría Interna.

Asimismo, al finalizar la evaluación del sistema de control interno se formulará el Memorándum de Control Interno correspondiente siempre y cuando lo amerite.

Si en la ejecución de la auditoría, se evidencian indicios razonables de comisión de delito, se emitirá el informe especial de conformidad a lo previsto en la NAGU 4.50.

IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS CRÍTICAS

La presente acción de control estará orientada en las siguientes áreas:

.....
Remuneraciones

.....
Escalafón

PUNTOS DE ATENCIÓN

Los puntos de atención a tener en cuenta durante el trabajo de campo son los siguientes:

ELABORADO POR: RMCH: 04/07/2012, REVISADO POR: DGQ: 05/07/2012



**Auditoría al Área de Recursos Humanos, Año 2010 de la
Municipalidad Distrital de Pocollay**

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

**AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS, AÑO 2010 EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY**

Revisión y análisis del sistema de control interno implantados por la institución en la Oficina de Recursos Humanos (personal) la Municipalidad Distrital de Pocollay.

La Comisión de Auditoría ha sido designada de la siguiente manera:

NOMBRES Y APELLIDOS

CATEGORÍA
INICIALES

CPC. DILCIA MELISSA GAMERO QUISPE

SUPERVISOR DGG

CPC. LEONEL DE LA CRUZ VILLANUEVA

AUDITOR ENCARGADO LDV

CPC. VERÓNICA AMANDA HUASCUPE MAMANI

AUDITOR VHM

5. FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD EXAMINADA

Los principales funcionarios comprendidos en el presente examen son:

CARGO	NOMBRE COMPLETO
GERENTE GENERAL	
JEFE DEL ÁREA DE PERSONAL	
JEFE DEL ÁREA DE LOGÍSTICA	
JEFE DEL ÁREA DE TESORERÍA	
JEFE DEL ÁREA DE PRESUPUESTO	

ELABORADO POR: RMCH: 04/07/2012, REVISADO POR: DGG: 05/07/2012



**Auditoría al Área de Recursos Humanos, Primer Semestre
2012 de la Municipalidad Distrital de Pucallpa**

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

**AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS, AÑO 2010 EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCALLPA**

6. PRESUPUESTO DE TIEMPO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PRESUPUESTO DE TIEMPO

ACTIVIDAD	DÍAS ÚTILES	Nº PERSONAS	TOTAL H/H
Planificación	4	2	64
Trabajo de campo-ejecución*	5	3	120
Evaluación de descargos-ejecución	5	2	80
Redacción de informe administrativo	5	2	80
Redacción de informe especial	5	2	80
Sustentación ante Jefatura y remisión a SAR	1	1	8
TOTAL	25		432

*El Supervisor estará a tiempo parcial en trabajo de campo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CARGO/LABORES	SEMANAS				
	1	2	3	4	5
1. Supervisor Dilia Melissa Gamero Quispe					
- Supervisión de fase de planeamiento	X	X			
- Supervisión de fase de ejecución		X	X		
- Supervisión de fase de informe				X	X
2. Jefe de Comisión Leonel De la Cruz Villanueva					
- Planificación	X	X			
- Ejecución de objetivo 01		X	X		
- Ejecución de objetivo 02		X	X		
- Elaboración de informe				X	X
3. Auditor Verónica Amanda Huasupe Mamani					
- Ejecución de objetivo 01		X	X		
- Ejecución de objetivo 02		X	X		
4. Asistente					
- Ejecución de objetivo 01		X	X	X	
- Ejecución de objetivo 02 (inspección)			X		
5. Ingeniero					
- Ejecución de objetivo					
6. Abogado					
- Ejecución de objetivo					
- Determinación de Responsabilidades			X		
- Elaboración de informe especial				X	X



MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS, AÑO 2010
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY
PROGRAMA DE AUDITORÍA

1. PROGRAMA DE AUDITORÍA

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	FECHA	HECHO POR
<p>Objetivo específico N° 1 Analizar si se realiza la planificación de los recursos humanos de acuerdo a los objetivos institucionales de la entidad:</p> <p>1.- Verifique la planificación del ingreso de recursos humanos se orienta al logro de los objetivos institucionales 2.- Evalúe la planificación de la adquisición de recursos humanos se orienta al logro de los objetivos institucionales 3.- Verifique la planificación de la capacitación de recursos humanos se orienta al logro de los objetivos institucionales 4.- Verifique la planificación de la evaluación de recursos humanos se orienta al logro de los objetivos institucionales 5.- Verifique si la planificación que se desarrolla en la sección de remuneraciones contribuye al correcto procesamiento de planillas.</p>			

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	FECHA	HECHO POR
<p>6.- Verifique si la planificación que se desarrolla en la sección de escalafón al correcta sistematización del personal activo y cesante.</p> <p>Objetivo específico N° 2</p> <p>Verificar si se gestiona correctamente el ingreso de personal</p> <p>Aplique el cuestionario de control interno referido a las normas generales del sistema de personal con el fin de evaluar.</p> <p>Adquisición:</p> <p>1.- Verifique la existencia del requerimiento de personal para cumplir las plazas en las áreas correspondientes.</p> <p>reclutamiento</p> <p>2.- Evalúe los procedimientos adoptados para el reclutamiento del personal.</p> <p>Selección:</p> <p>3.- Verifique si en la selección de personal se llevó a cabo: calificación de curriculum vitae, prueba de conocimientos, prueba psicológica, experiencia y entrevista a personal.</p> <p>4.- Evalúe lo relacionado a la contratación de personal para realizar evaluaciones técnicas o administrativas.</p> <p>Objetivo específico N° 3</p> <p>Verificar si se desarrolla capacitación de acuerdo al Plan Institucional de Capacitación:</p>			

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	FECHA	HECHO POR
<p>1.- Verifique si existe un plan de capacitación</p> <p>2.- Revise si el personal ha sido capacitado teniendo en cuenta el plan institucional de capacitación.</p> <p>Objetivo específico N° 4</p> <p>Verificar si se desarrolla la evaluación del desempeño de acuerdo a las directivas internas de la entidad:</p> <p>1.- Verifique si el personal que se desempeña es idóneo, honesto, eficaz y eficiente.</p> <p>2.- Verifique si el personal se encuentra desempeñando el cargo para el cual ha sido seleccionado</p> <p>Objetivo específico N° 5</p> <p>Verificar el correcto proceso de las planillas:</p> <p>1.- Solicite directamente de los empleados seleccionados, que nos informen el monto de sus sueldos y cotejar con el que se muestra en planilla.</p> <p>2.- Para hacer las pruebas con los empleados realizar los siguiente:</p> <p>a) Obtenga las tarjetas de tiempo de servicio de base para formular la planilla.</p> <p>b) Revise las autorizaciones para tiempo extra y otras desviaciones de las horas normales de trabajo.</p> <p>c) Compruebe el cálculo del salario total devengado, incluyendo tiempo extra, bonificaciones, etc.</p>			

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	FECHA	HECHO POR
<p>3.- Verifique si se aplica en la planilla de pagos, del personal administrativo, los descuentos de ley, los autorizados por el personal y que provengan por mandato judicial.</p> <p>4.- Cerciórese que la cantidad neta a pagar en la planilla sea igual a la cantidad retirada en efectivo para el pago de la misma.</p> <p>5.- Revise los contratos firmados con el trabajador a tiempo fijo.</p> <p>6.- Verifique y evalúe la política de sueldo y/ o salarios de la entidad con sus trabajadores y si éstos se cumplen con las disposiciones laborales y normas vigentes.</p> <p>7.- Verifique si se realiza adecuadamente los cálculos económicos para el otorgamiento de pensiones definitivas y provisionales, bonificaciones personales, bonificaciones familiares, devengados compensación por tiempo de servicios y vacaciones.</p> <p>8.- Revise las liquidaciones y pagos al personal que acogió al programa de incentivos por retiro voluntario.</p> <p>9.- Verifique si mantiene actualizado el archivo de todo lo relacionado a la ejecución de la planilla</p> <p>Objetivo específico N° 6 Evaluar la administración de los legajos de personal de acuerdo a las normas y directivas internas que para el efecto se ha elaborado:</p>			

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	FECHA	HECHO POR
<p>1.- Verifique si cuentan con Reglamento interno de trabajo.</p> <p>2.- Verifique si se administra los legajos de personal de acuerdo a las normas y directivas internas que para el efecto se ha elaborado.</p> <p>3.- Revise los legajos de personal y que estos tengan la información requerida, según las normas técnicas de control.</p> <p>4.- Verifique si se mantiene actualizado los legajos de personal de carrera del personal administrativo.</p> <p>5.- Verifique si se ha elaborado adecuadamente el listado de personal activo y cesante.</p> <p>Objetivo específico N° 7</p> <p>Evaluar los indicadores de gestión del Área de Recursos humanos</p> <p>Clima Organizacional:</p> <p>1.- Verifique la Rotación externa (retiros/total funcionarios).</p> <p>2.- Verifique las sugerencias (número de sugerencias por empleado)</p> <p>3.- Verifique las quejas (número de quejas por empleado).</p> <p>4.- Verifique la rotación interna (traslados concedidos /total empleados) (Reala y potencial).</p> <p>5.- Verifique el ausentismo (horas ausentismo/total horas).</p> <p>Desarrollo humano:</p> <p>1.- Verifique el nivel de experiencia (crecimiento en puntos promedio).</p> <p>2.- Verifique la formación (Horas de formación por empleado).</p>			

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	FECHA	HECHO POR
<p>3.- Verifique la seguridad (H/H pérdidas en accidentes/totales) (puntos, evaluación, auditoría, seguridad).</p> <p>4.- Verifique el número de horas dedicada al desarrollo profesional por empleado.</p> <p>5.- Verifique el total invertido por la compañía en desarrollo profesional y educación de sus empleados.</p> <p>6.- Verifique el porcentaje de empleados que reciben una evaluación formal y regular de su desempeño respecto del total de empleados.</p> <p>7.- Verifique el porcentaje de empleados que reciben un programa de entrenamiento o inducción específico para su categoría de trabajo (impartido antes del inicio de sus labores) respecto del total de empleados.</p> <p>8.- Verifique el Porcentaje de empleados contratados en base a un proceso de selección riguroso y, formal respecto del total de empleados.</p>			

REPORTE N° 001-2012-MDP/SAG

A : GERENTE GENERAL
DE : JEFE DE LA OFICINA DE AUDITORÍA
ASUNTO ESPECIAL: COMUNICACIÓN DE INICIO DE LA AUDITORÍA
FECHA : Tacna, 01 de julio de 2012

.....
Mediante el presente comunico a Ud. que en cumplimiento al Plan Anual de Control 2012, del Órgano de Control Institucional-Sociedad de Auditoría de Control, a la fecha se dará inicio a la Auditoría de Recursos Humanos por el primer periodo semestral 2011, de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

EQUIPO DE AUDITORÍA

<u>NOMBRES Y APELLIDOS</u>	<u>CATEGORÍA</u>
CPC. DILCIA MELISSA GAMERO QUISPE	SUPERVISOR
CPC. LEONEL DE LA CRUZ VILLANUEVA	AUDITOR ENCARGADO
CPC. VERÓNICA AMANDA HUASCUPE MAMANI	AUDITOR

Por lo que solicitamos, que a través de su despacho se nos brinde las facilidades para acceder a todo tipo de información y examinar registros y operaciones.

Sin otro en particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

CPC. Raúl Manuel Choquecota

Supervisor de Auditoría

MEMORÁNDUM N° 002-2012-MDP/SAG

DE : JEFE DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA
A : JEFE DEL ÁREA RECURSOS HUMANOS
ASUNTO : REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN
REF. : LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL N° 27785, Art. 9-inc.m).
FECHA : Tacna, 06 de julio de 2012

.....

En relación, a la Auditoría de Recursos Humanos, que viene efectuando el Órgano de Control Institucional-Sociedad de Auditoría de Gestión de la Municipalidad Distrital de Pocollay, la Comisión de Auditoría le solicita la documentación siguiente:

1. Nómina de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tacna que ocuparon los siguientes cargos en el primer semestre del 2012:
 - Jefe de la Sección de Escalafón
 - Jefe de la Sección de Remuneraciones
 - Jefe de la Sección de Capacitación
 - Jefe del Área de Tesorería
 - Jefe del Área de Presupuesto
 - APELLIDOS Y NOMBRES
 - CARGOS

Dicho documento lo requerimos en el plazo de dos (02) días hábiles de recibida la presente, bajo responsabilidad caso contrario se informará a la instancia pertinente para los fines del caso.

Sin otro en particular, me suscribo de usted

CPC. Raúl Manuel Choquecota
Supervisor de Auditoría

MEMORÁNDUM N° 003-2012-MDP/SAG

DE : JEFE DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA
A : JEFE DE LA SECCIÓN DE REMUNERACIONES
LIC. PEDRO PABLO CORONADO GALARDÓN
ASUNTO : REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN
REF. : LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE
CONTROL N° 27785, Art. 9-inc.m).
FECHA : Tacna, 11 de julio de 2012

.....

En relación, al Examen Especial al Área de Logística, que viene efectuando el Órgano de Control Institucional-Sociedad de Auditoría de Gestión de la Municipalidad Provincial de Tacna, la Comisión de Auditoría le solicita la documentación siguiente:

1. Planilla de Pagos del primer semestre de 2012
 - Remuneración Básica
 - Descuentos
 - Remuneración Neta
 - Aportaciones
 - Firmas de control de pagos

Dicho documento lo requerimos en el plazo de dos (02) días hábiles de recibida la presente, bajo responsabilidad caso contrario se informará a la instancia pertinente para los fines del caso.

Sin otro en particular, me suscribo de usted

CPC. Raúl Manuel Choquecota

Supervisor de Auditoría

MEMORÁNDUM N° 004-2012-MDP/SAG

DE : JEFE DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA
CPC. Raúl Manuel Choquecota

A : JEFE DE LA SECCIÓN DE ESCALAFÓN
LIC. ROBERTO PAZ PINARES

ASUNTO : REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN

REF. : LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE
CONTROL N° 27785, Art. 9-inc.m).

FECHA : Tacna, 14 de julio de 2012

.....

En relación, al Examen Especial al Área de Logística, que viene efectuando el Órgano de Control Institucional-Sociedad de Auditoría de Gestión de la Municipalidad Provincial de Tacna, la Comisión de Auditoría le solicita la documentación siguiente:

- Nómina de los funcionarios activos
- Nómina de los funcionarios cesantes
- Archivos de currículum del personal activo
-

Dicho documento lo requerimos en el plazo de dos (02) días hábiles de recibida la presente, bajo responsabilidad caso contrario se informará a la instancia pertinente para los fines del caso.

Sin otro en particular, me suscribo de usted

CPC. Raúl Manuel Choquecota

Supervisor de Auditoría

MEMORÁNDUM N° 002-2012-MPT/SAG

DE : JEFE DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA
LEONEL DE LA CRUZ VILLANUEVA

A : JEFE DE LA SECCIÓN DE CAPACITACIÓN

ASUNTO : REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN

REF. : LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE
CONTROL N° 27785, Art. 9-inc.m).

FECHA : Tacna, 06 de julio de 2012

.....

En relación, a la auditoría de Recursos Humanos (personal), que viene efectuando el Órgano de Control Institucional-Sociedad de Auditoría de Gestión de la Municipalidad Provincial de Tacna, la Comisión de Auditoría le solicita la documentación siguiente:

- Actividades de capacitación
- Fechas de capacitación
- Temas a realizarse para la capacitación
- Aspectos prácticos a ejecutarse para la capacitación
- Evaluaciones de la capacitación

Dicho documento lo requerimos en el plazo de dos (02) días hábiles de recibida la presente, bajo responsabilidad caso contrario se informará a la instancia pertinente para los fines del caso.

Sin otro en particular, me suscribo de usted

CPC. Raúl Manuel Choquecota

Supervisor de Auditoría