

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y
FINANCIERAS



LA AUDITORÍA OPERATIVA Y SU RELACIÓN CON LA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE CIUDAD NUEVA, AÑO 2014

PRESENTADO POR:

Bachiller: IRVING MAYCOLL APAZA LIMA

Para optar el Grado Académico de Contador Público con
Mención en Auditoría.

TACNA – PERÚ

2015

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de tesis a Dios, mis padres, abuelos y hermanos.

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres y hermanos quienes han sido la guía y el camino para poder llegar a este punto de mi carrera, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, además depositando su entera confianza.

A mi abuela que me transmitió las enseñanzas necesarias para poder superar cualquier obstáculo que tuviera en la vida.

AGRADECIMIENTO

A mis padres por haberme brindado la oportunidad de estudiar, por su esfuerzo, dedicación y entera confianza. Agradezco los consejos sabios que en el momento exacto han sabido darme para no dejarme caer y enfrentar los momentos difíciles, por ayudarme a tomar las decisiones correctas.

Agradezco a mis compañeros y amigos del trabajo, por el apoyo en la dirección y realización de esta tesis, la oportunidad de trabajar con ellos durante el desarrollo del proyecto y de adquirir nuevos conocimientos.

A mis profesores, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias por prepararnos para un futuro competitivo, no solo profesionalmente sino como persona.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo establecer, si la Auditoría Operativa se relaciona con la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, año 2014; con el fin de determinar si esta forma de control mejora la eficacia, eficiencia y economía de las actividades de la Entidad.

La Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, no dispone de información que le permita identificar en qué medida el proceso, resultado y seguimiento de las recomendaciones de una Auditoría Operativa mejoraría la economía, eficiencia, efectividad y calidad en de las actividades de la Entidad.

Asimismo, para la recopilación de la información que conforma el marco teórico, se revisó diferentes autores especialistas en el tema de Auditoría Operativa y Gestión de Recursos Humanos, los mismos que dieron luces y claridad a los diferentes aspectos componentes de este trabajo.

Se utilizó la técnica del cuestionario que estuvo conformada por una encuesta destinada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, las mismas que fueron empleadas estadísticamente; cada pregunta fue tabulada, interpretada y graficada; referente a las hipótesis planteadas fueron contratadas para arribar a las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

Finalmente, cabe señalar que el esquema planteado en este trabajo ha hecho posible que esta investigación se desarrolle de manera eficiente. Alcanzando así los objetivos planteados en la misma.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
INTRODUCCIÓN	4
ÍNDICE.....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS	7
CAPITULO I.....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1. Identificación y determinación del problema	8
1.2. Formulación del Problema.....	9
1.2.1. Problema Principal	9
1.2.2. Problemas Específicos.....	9
1.3. Objetivos: Generales y Específicos	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos.....	10
1.4. Importancia y Justificación de la Investigación	10
1.4.1. Importancia	10
1.4.2. Justificación Teórica.....	11
1.4.3. Justificación Metódica	11
1.4.4. Justificación Práctica.....	11
CAPITULO II.....	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes del estudio.....	12
2.1.1. A nivel nacional	12
2.1.2. A Nivel Internacional	13
2.2. Bases Teóricas – Científicas	14
2.2.1. Auditoria Operativa.....	14

2.2.2. Gestión de Recursos Humanos	40
2.3. Definición de términos básicos	70
2.4. Sistema de Hipótesis	73
2.5. Sistema de Variables	73
CAPITULO III	76
METODOLOGÍA	76
3.1. Tipo de Investigación	76
3.2. Diseño de Investigación.....	76
3.3. Población y Muestra	76
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	77
3.4.1 Cuestionario	77
3.5. Técnicas de Procesamiento de Datos	77
3.6. Selección y validación de los instrumentos de la investigación ..	78
CAPITULO IV.....	81
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	81
4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros	81
4.2. Contraste de hipótesis	105
4.3. Discusión de resultados.....	108
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES.....	111
REFERENCIAS	112
ANEXOS.....	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N° 01.....	81
Acciones de supervisión, en el desarrollo de las actividades de la Municipalidad.	
GRAFICO N° 02.....	83
Evaluación adecuada de los recursos destinados para la capacitación de personal.	
GRAFICO N° 03.....	84
Capacitación del personal de la Municipalidad, para el desarrollo óptimo de las actividades.	
GRAFICO N° 04.....	85
Comisiones para la evaluación del desempeño hacia el personal de la Municipalidad.	
GRAFICO N° 05.....	86
Elaboración de reportes oportunos de las actividades que se desarrollan en la Municipalidad.	
GRAFICO N° 06	87
Cumplimiento de las normas y lineamientos en materia laboral.	
GRAFICO N° 07	88
Revisiones permanentes para detectar pagos indebidos en las remuneraciones.	
GRAFICO N° 08	89
Riesgos significativos de las actividades desarrolladas en la Municipalidad.	
GRAFICO N° 09	90
Identificación de los puntos críticos en la selección de personal.	
GRAFICO N° 10	91
Evaluación adecuada del cumplimiento de objetivos y metas de las actividades desarrolladas en la Municipalidad.	
GRAFICO N° 11	92
El personal de la Municipalidad cuenta con las competencias necesarias.	
GRAFICO N° 12	93
Las remuneraciones y Beneficios sociales son pagados oportunamente.	
GRAFICO N° 13	94
Control del ausentismo del personal en horas de Trabajo.	
GRAFICO N° 14	95
Desarrollo de programas de inducción al personal que ingresa a laborar.	
GRAFICO N° 15	96
Administración de directivas para la selección y evaluación de personal.	
GRAFICO N° 16	97
Conocimiento de los documentos normativos MOF y ROF que regulan las actividades de la Entidad.	
GRAFICO N° 17	98
Desarrollo de actividades del personal de acuerdo al Manual de Organización y Funciones de la entidad (MOF).	
GRAFICO N° 18	99
Conocimiento del Reglamento Interno de Trabajo (RIT).	
GRAFICO N° 19	100
Adecuado proceso de contratación y selección del personal de la Municipalidad.	
GRAFICO N° 20	101
Personal suficiente para el desarrollo de las actividades de la Municipalidad.	
GRAFICO N° 21	102
Remuneraciones relacionadas con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas	
GRAFICO N° 22	103
Promoción de la capacitación del personal.	
GRAFICO N° 23	104
Evaluación del desempeño laboral permanente.	
GRAFICO N° 24	108
Discusión de resultado	

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y determinación del problema

La Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, presta una serie de servicios públicos a la población en general; sin embargo no ha realizado una auditoria aplicada a examinar las actividades, procedimientos y políticas de personal, asimismo no dispone de información que le permita determinar la relación entre servicios prestados al público y los recursos empleados para dicho fin.

La Auditoria Operativa aplicada a la Gestión de Recursos Humanos, no está orientada a la identificación de responsabilidad administrativa, sin embargo tiene por finalidad la búsqueda de mejoras en la gestión pública, realizando una evaluación de las actividades y procedimientos, respecto al cumplimiento de objetivos, metas, y la correcta utilización de recursos.

La Municipalidad distrital de Ciudad Nueva, no dispone de información que le permita identificar, en qué medida el proceso, resultado y seguimiento de las recomendaciones de una Auditoria Operativa mejoraría la economía, eficiencia, efectividad y calidad en las actividades de la Entidad.

Los funcionarios públicos son los responsables de realizar una gestión eficaz de los Recursos Humanos, estableciendo y asignando los recursos con eficiencia, economía y eficacia para el correcto desarrollo de los procesos de la Municipalidad; la inadecuada gestión se manifiesta en las diferentes áreas lo que contribuye al deterioro de la institución pública.

Por otro lado sabemos que los Órganos de control Institucional, son los que evalúan los procesos de una Entidad, donde se debe de

aplicar las normas, reglamentos, procedimientos y metodologías establecidas por la Contraloría General de la República; con la finalidad de evaluar el cumplimiento de objetivos y metas a través de indicadores de eficiencia , eficacia y economía.

1.2. Formulación del Problema

En la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, se observa una incipiente evaluación de las actividades, procedimientos y políticas relacionados a la Gestión de Recursos Humanos.

1.2.1. Problema Principal

¿En qué medida la Auditoria Operativa se relaciona con la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, año 2014?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera la evaluación del desempeño, se relaciona con la eficiencia y eficacia de la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva?
- ¿En qué medida la Evaluación de Controles Gerenciales, se relaciona con las Políticas y Normas de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nuevas?
- ¿Cómo la evaluación de actividades, se relaciona con los procesos de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva?

1.3. Objetivos: Generales y Específicos

1.3.1. Objetivo General

Establecer si la Auditoria Operativa, se relaciona con la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, año 2014.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar si la evaluación del desempeño, se relaciona con la Eficiencia y Eficacia de la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.
- Establecer la relación que existe, entre la Evaluación de Controles Gerenciales con las Políticas y normas de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.
- Establecer si la evaluación de Actividades, se relaciona con los procesos de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.

1.4. Importancia y Justificación de la Investigación

El desarrollo de la investigación se encuentra orientada a establecer metodológicamente los efectos que genera la auditoria operativa en la gestión de recursos humanos de la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva; con el fin de determinar si esta forma de control mejora la eficacia, eficiencia y economía de las actividades de la entidad.

1.4.1. Importancia

La investigación concluida, brindara aportes que demuestren los efectos que genera la aplicación de la auditoria operativa en la gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.

1.4.2. Justificación Teórica

En el trabajo de investigación se contrastara dos variables y se realizara la discusión en base a las teorías explicadas en el marco teórico de nuestra investigación, respecto a la auditoría operativa y la gestión de recursos humanos. El estudio tendrá un valor teórico en el momento que explique la relación de las variables y se responda el problema que formulo la investigación.

1.4.3. Justificación Metódica

El trabajo de investigación se desarrollara siguiendo los procedimientos del método científico, del método descriptivo y el diseño descriptivo correlacional, con la rigurosidad que requiere la investigación científica, para tener resultados que expliquen la relación entre las dos variables de estudio.

1.4.4. Justificación Práctica

La investigación permitirá incentivar el desarrollo de la auditoría operativa, que comprenderá la evaluación del desempeño del personal, identificación de oportunidades de mejoras en la gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva y el desarrollo de recomendaciones para promover mejoras y acciones correctivas.

La Auditoría Operativa, determinara en qué medida se están logrando los objetivos y metas, permitiendo establecer, si la Entidad capta, asigna y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica; así también se determinara si se está cumpliendo con leyes y reglamentos, y si los controles gerenciales implementados son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. A nivel nacional

Zanabria Huisa (2003) realizó una tesis titulada: *“Enfoque Integral de Auditoría de Gestión Presupuestaria al Sector Público: Región Puno”* para optar el Grado de Grado académico de Magister en Contabilidad de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en esta se concluye: La Auditoría de gestión presupuestaria es una herramienta moderna de la gerencia para toma de decisiones que tiene por finalidad, evaluar y monitorear los distintos procesos del presupuesto y el grado de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de recursos públicos; así como el desempeño de los gestores del Estado, respecto al cumplimiento de las metas programadas y el grado con que se están logrando los resultados y beneficios previstos por la legislación presupuestal y planes de desarrollo de la Entidad.

Carbajal Romero (2009) realizó una tesis titulada *“Efectos de la Auditoría Operativa en la gestión de la Corporación Peruana de Bebidas Embotelladas “Kola Real”- Lima* para optar el Grado de Grado académico de Magister en Contabilidad de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega en esta se concluye: a) El empleo de la Auditoría Operativa mejora la gestión de la Corporación Peruana de Bebidas Embotelladas “Kola Real” – Lima. b) La evaluación de las políticas y procedimientos empresariales, logra una evaluación oportuna del proceso administrativo a nivel de esta corporación. c) La evaluación de los niveles de autoridad permite proponer adecuadas políticas y estrategias empresariales. d) La evaluación de la calidad administrativa, permite identificar y definir las metas y objetivos a nivel

de esta corporación. e) La evaluación de la eficacia de los métodos empleados incide mejorando el nivel de coherencia con la estructura y sistemas empleados en esta corporación.

2.1.2. A Nivel Internacional

Pelcastre Robledo (2012) realizó una tesis titulada: *“Auditoría operativa en el Departamento de Recursos Financieros de una Subsecretaría dependiente de la Secretaría de Educación Pública”* Presentada para optar el Grado de Magister en Ciencias de las Administraciones en el Instituto Politécnico Nacional de México en esta se concluye: La auditoría operativa constituye un elemento importante dentro del desarrollo operativo, en este caso, el del departamento de recursos financieros, ya que mediante ella se conocen los problemas que dificultan este desarrollo, lo cual permite realizar las adecuaciones pertinentes y hacer efectivos los sistemas de información y control de tal manera que se cumpla con las políticas establecidas para alcanzar los objetivos de la organización.

Naranjo Sánchez (2011) realizó una tesis titulada. *“Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A, Año 2010”* presentado para optar el Grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en esta se concluye: a) La EERSA no cuenta con un código de conducta establecido ni pronunciamientos relativos a valores éticos, por lo que los funcionarios del departamento de recursos humanos no ha recibido información respectiva que le permita desarrollar sus funciones éticas e integra. b) No existe manual de procedimientos para evaluar el desempeño del personal con nombramiento, lo que ha llevado a que no exista uniformidad en el comportamiento personal c) En el departamento de recursos humanos, el personal no rota esto dificulta a que los funcionarios puedan atender a otras dudas que

tiene los trabajadores tan solo se limitan a informar lo que conocen.

d) No se solicita referencias personales y profesionales para el reclutamiento y selección de nuevos trabajadores eventuales. Son los directores del área quienes sugieren nombres y el gerente de ERRSA toma la decisión y autoriza la contratación.

2.2. Bases Teóricas – Científicas

2.2.1. Auditoria Operativa

La necesidad de la auditoría operacional fue anticipada por William P. Leonard, de Estados Unidos de Norteamérica, quién definió a esta técnica como un "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Es así que Nudman & Puyol (1985) señalan que la auditoria operativa es el ***“examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoran la gestión en el futuro”***

Según Franklin Finkowsky (2013) La auditoría administrativa es producto de una necesidad, y se considera como una herramienta idónea para examinar el desempeño de una organización con la finalidad de perfilar oportunidades de mejora y convertirlas en una ventaja competitiva.

La auditoría administrativa es un examen integral o específico, sobre las actividades de una organización, así como de los elementos que la integran con el fin de evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efectos de contrarrestar las deficiencias, irregularidades existentes con el fin de lograr que las

actividades se logren con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia. (Amador Sotomayor, 2008)

La Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (2014) indica que la auditoría de desempeño es una revisión independiente y objetiva de las tareas, programas u organizaciones del gobierno, relacionadas con uno o más de los tres aspectos economía (control de Actividades Administrativas), eficiencia (control de la utilización de los recursos humanos, financieros y otros) y efectividad (control de los objetivos y resultados), con miras a lograr el mejoramiento.

Del mismo modo la Contraloría General de la República (2013) define la auditoría de desempeño como el **“examen de la eficiencia, eficacia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las Entidades Públicas con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano”**.

El desarrollo de la auditoría operativa implica diagnosticar sobre las operaciones o actividades que se examinan y evalúan, en qué medida se alcanzan las metas propuestas (eficacia), con qué nivel de costo (economía) y con qué grado de eficiencia.

Una vez establecido el diagnóstico sobre la eficacia, economía y eficiencia, la auditoría operativa permite determinar las causas de los hallazgos que estén afectando dichos criterios y consecuentemente, formular las recomendaciones a la Administración de la Entidad, respecto a las acciones que se deben de tomar para mejorar en el futuro el logro de las metas, el costo invertido para lógralas y finalmente la eficiencia con que se están realizando.

Por lo tanto la aplicación de la auditoría operativa permite una revisión independiente y objetiva de las tareas, programas, actividades relacionados con uno o más de los tres aspectos de la economía,

eficiencia y efectividad, con miras a lograr el mejoramiento de los mismos.

La auditoría operativa enriquece enormemente a la rendición de cuentas públicas y le permite a los órganos de control hacer contribuciones prácticas para mejorar la eficiencia y efectividad de la administración pública.

I) Objetivos de la Auditoria Operativa

Promover la eficiencia, eficacia, economía y calidad, al ofrecer una visión de la administración y los resultados de las diferentes actividades de la Entidad.

La Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (2014) define como objetivos para la auditoria de desempeño u operativa lo siguiente:

- La economía de las actividades, de conformidad con principios y prácticas administrativas precisas, así como con políticas de gestión.
- La eficiencia en la utilización de recursos humanos, financieros y de otro tipo lo que incluye la evaluación de los sistemas de información, las medidas de desempeño y arreglos de supervisión, así como de los procedimientos seguidos para remediar las deficiencias
- La eficacia del desempeño, en relación al logro de los objetivos del ente auditado y la del impacto real de las actividades en comparación con el impacto previsto.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración de la entidad que se encuentra a disposición de los ciudadanos.

- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, como así también planes y procedimientos establecidos.
- Determinar el grado en que sus funcionarios controlan y evalúan la calidad de los bienes y servicios prestados.

La Contraloría General de la Republica (2013) establece como objetivos de la auditoria de desempeño u operativa:

- Determinar el logro de los objetivos y metas, así como los procesos críticos y factores críticos que estarían limitándolos.
- Establecer si los controles, realizados por la gerencia, de los procesos críticos y de soporte de bien o servicio público son adecuados, principalmente si proveen la información necesaria y si es utilizada en los procesos de toma de decisiones.
- Establecer si la obtención, utilización de recursos y los procesos se realizan de manera eficaz, eficiente, económica y con calidad.

II) Principios de la auditoria operativa

La Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (2014) define como principios para la auditoria de desempeño u operativa.

- **Objetivo de la auditoria**

Los auditores deben de establecer un objetivo de auditoria claramente definido que se relacione con los principios de economía, eficiencia y eficacia.

- **Enfoque de la auditoría**

Los auditores deben de escoger un enfoque orientado al resultado, al problema o al sistema o bien una combinación de estos para facilitar un buen diseño de la auditoría.

- **Criterio**

Los auditores deben establecer los criterios adecuados que correspondan a las preguntas de auditoría y se relacione a los principios de economía, eficiencia y eficacia.

Los criterios brindan una base para evaluar la evidencia, desarrollar hallazgos de auditoría y formular conclusiones sobre los objetivos de la auditoría.

Los criterios pueden enfocarse en que debe ser de acuerdo a las leyes, regulaciones objetivos; lo que se espera de acuerdo a los buenos principios, conocimiento científico y buenas prácticas; o lo que podría ser para mejorar las condiciones.

- **Riesgos de auditoría**

Los auditores deben de gestionar activamente el riesgo de auditoría, que es el riesgo de obtener conclusiones incorrectas o incompletas, brindando información desequilibrada o sin agregar valor a los usuarios.

Los riesgos en la auditoría operativa son complejos y políticamente sensibles. Si bien evitando simplemente dichos temas se puede reducir el riesgo de imprecisión y no completitud, se podría también limitar la posibilidad de agregar valor.

- **Comunicación**

Los auditores deben de mantener una comunicación eficaz de interacción constructiva y apropiada con las entidades y partes relevantes durante todo el proceso de auditoría ya que diferentes hallazgos, argumentos y perspectivas son evaluados, y dado que las auditorías operativas no se realizan con una frecuencia regular.

- **Habilidades**

El equipo de auditoría debe de tener la competencia profesional necesaria para llevar a cabo la auditoría. Esto incluye buen conocimiento de la fiscalización, del diseño de investigación, de los métodos aplicados en las ciencias sociales y técnicas de investigación o de evaluación, así como también de las fortalezas personales tales como habilidades analíticas, de redacción y comunicación.

Se puede contratar expertos externos para complementar el conocimiento del equipo de auditoría. Los auditores deben de evaluar si, y en qué áreas, se requiere de pericia externa.

- **Juicio y escepticismo profesional**

Los auditores deben ejercer el escepticismo profesional y adoptar un enfoque crítico, manteniendo una distancia objetiva de la información proporcionada.

Al mismo tiempo, deben ser receptivos a las opiniones y argumentos. Esto es necesario con el fin de evitar errores juicio o sesgo cognitivo.

- **Control de calidad**

Los auditores deben aplicar procedimientos para salvaguardar la calidad, garantizando que se cumplan los requisitos aplicables y enfatizando informes apropiados y justos que agreguen valor y respondan a las preguntas de auditoría.

- **Materialidad**

Los auditores deben considerar la materialidad en todas las etapas del proceso de auditoría. Se debe de pensar no solo en lo financiero, sino también en los aspectos sociales y políticos del asunto en cuestión, con propósito de entregar tanto valor agregado como sea posible.

En la auditoria operativa, la materialidad por el valor monetario pudiera ser, aunque no necesariamente una preocupación primordial. Al definir la materialidad el auditor debe de considerar también lo que es social o políticamente significativo y tener en cuenta que esto varía con el tiempo y depende la perspectiva de los usuarios relevantes de las partes responsables.

- **Documentación**

Los auditores deben documentar la auditoria de acuerdo con las circunstancias particulares de la misma. La información debe ser suficientemente completa y detallada para sustentar que trabajos fueron desarrollados para llegar a los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

La documentación no solo debe confirmar la veracidad de los hechos, si no también asegurar que el informe presente una evaluación equilibrada, justa y completa del asunto u objeto auditado en cuestión.

III) Proceso de Auditoría Operativa

La auditoría operativa comprende cuatro fases: planeación, realización, elaboración de informe y seguimiento de recomendaciones.

- **Planeación**

Los auditores deben seleccionar los temas de auditoría, mediante análisis de temas potenciales y la realización de investigaciones para identificar riesgos y problemas.

El auditor debe de planear la auditoría de tal forma que asegure que esta es de alta calidad y se realiza de forma económica, eficiente y eficaz, así como de manera oportuna.

- **Realización**

Los auditores deben de obtener evidencia de auditoría que sea suficiente y apropiada, para establecer los hallazgos, formular las conclusiones en respuesta a los objetivos y preguntas de auditoría y emitir recomendaciones.

El auditor necesita producir documentación de auditoría para registrar plenamente la preparación, conducción, contenidos y hallazgos de la auditoría de forma significativa.

La evidencia puede ser calificada como física, documental, testimonial o analítica.

El auditor debe de evaluar la evidencia con el fin de obtener hallazgos de auditoría. Basado en los resultados, el auditor debe ejercer su juicio profesional para llegar a una conclusión.

Los hallazgos y conclusiones son el resultado del análisis en respuesta a los objetivos de la auditoría.

Las conclusiones pueden estar basadas en la evidencia cuantitativa obtenida al usar métodos científicos o técnicas de muestreo.

- **Elaboración de informe**

En la auditoría operativa, los auditores informan sobre sus hallazgos sobre la economía y eficiencia con lo que los recursos son adquiridos y usados, y la eficacia con la que los objetivos se cumplen.

El informe debe ser oportuno, completo, preciso y objetivo, convincente, constructivo y tan claro y conciso como el tema o asunto lo permita.

El informe de auditoría debe de contener información sobre el objetivo de auditoría, las cuestiones, alcance, criterios, metodología, fuentes de evidencia de auditoría, cualquier limitación a los datos de empleados, y los hallazgos de auditoría.

Las limitaciones en las labores de fiscalización, tales como regulaciones restrictivas, o limitaciones relacionadas con acceso a la información o requerimiento de informes, deben ser reveladas a los usuarios del informe de auditoría.

Las recomendaciones, cuando estas se mencionan, deben ser manifestadas en una forma lógica basada en conocimientos, racional y deben sustentarse en hallazgos de auditoría competente y relevantes.

- **Seguimiento**

El seguimiento del informe de auditoría debe ser parte del proceso de auditoría, ya que es una herramienta importante utilizada para fortalecer el impacto de la auditoría.

Los auditores deben de dar seguimiento a los resultados de auditorías y recomendaciones previamente presentados, según sea apropiado.

El seguimiento debe ser informado adecuadamente con el fin de proporcionar retroalimentación a la Entidad, si es posible, con las conclusiones e impactos de todas las medidas correctivas relevantes.

En el seguimiento de un informe de auditoría, se debe de concentrar en los hallazgos y recomendaciones que siguen siendo relevantes al momento de seguimiento y adoptarse un enfoque imparcial e independiente.

Al llevar a cabo tareas de seguimiento, se debe adoptar un enfoque imparcial e independiente. Este debe determinar si las acciones tomadas sobre los hallazgos y recomendaciones corrigen las condiciones resaltadas.

Los resultados de la tarea de seguimiento deben reportarse de manera apropiada, con el fin de brindar retroalimentación a la Entidad, y de ser posible junto con las conclusiones y repercusiones de las medidas correctivas adoptadas, cuando se considere relevante.

IV) Evaluación del desempeño

Los objetivos de la Auditoria moderna es la evaluación de las operaciones para determinar y aumentar su grado de eficacia, economía y eficiencia; criterios conocidos en la ciencia administrativa como las tres “Es” de la Gerencia.

Existe una relación entre eficiencia, economía y eficacia, considerando que la eficiencia consiste en lograr los objetivos y metas con la menor cantidad de recursos posibles. Por otro lado, la economía consiste en la obtención de recursos en cantidad y calidad adecuada y al menor costo posible.

La noción costo – eficacia está relacionada con la capacidad de que una entidad, programa, proyecto o actividad pueda obtener resultados a un costo razonable.

V) Eficacia

La eficacia es el grado de cumplimiento de una meta, la que pueda estar expresada en términos de cantidad, calidad tiempo, costo etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas.

De tal forma una actividad, una operación, un proyecto, un programa o una gestión, según sea el grado de alcance que se le dé, serán efectivos en la medida en que los propósitos, metas o resultados sean obtenidos, alcanzados o logrados.

Según Argandoña Dueñas (2007) señala que la eficacia busca evaluar los resultados o beneficios alcanzados y determinar si la entidad, programa, proyecto, área o actividad viene logrando sus metas previstas e identifica los problemas que deben subsanarse para mejorar sus desempeño.

Asimismo para Franklin Finkowsky (2013) la eficacia es la relación entre el logro de los objetivos propuestos, los productos o recursos aportados y los objetivos alcanzados. Consta de dos partes: una relativa respecto a si se han logrado los objetivos de la política y otro sobre si los acontecimientos deseados efectivamente han ocurrido y si se pueden atribuirse a la política aplicada.

La eficacia es la esencia de la gerencia pública, pues su misión es conducir el ente hacia el logro de los objetivos, metas y resultados deseados. Las organizaciones organismos o empresas, existen para cumplir con unos objetivos; por principio no puede concebirse ente público que carezca de finalidades o propósitos pues no tendría justificación su existencia.

Los objetivos estratégicos de una institución gubernamental generalmente están señalados en la disposición legal que la crea u ordena su creación y las metas periódicas en los planes y programas de la entidad. El logro de los objetivos estratégicos es una responsabilidad del titular de la entidad, siendo necesario desarrollar dichos objetivos o misión primordial de la organización, fijando metas o resultados periódicos a alcanzar los cuales podrán ser medibles o cualitativos.

Valdivia Contreras (2010) señala que la meta *“Corresponde al nivel que debe de lograrse en un tiempo determinado en un área de responsabilidad. La meta es la expresión cuantificada del objetivo y es factible de medición en términos de resultados”*

La eficacia mide el logro de las metas y se pueden distinguir las siguientes metas:

a) Metas medibles

Son las metas que se pueden cuantificar fácilmente y que se deben de lograr en un periodo de tiempo dado.

b) Metas cualitativas

Son metas difíciles de cuantificar y que están influenciadas por un alto grado de subjetividad, este tipo de metas corresponde a los objetivos estratégicos o globales de los diferentes programas que pueden desarrollar una institución.

Las metas cuantitativas y cualitativas deben ser identificadas por el auditor para poder determinar tanto los estándares de desempeño o criterios de medición como las técnicas que utilizara en los procesos de evaluación de su eficacia.

VI) Economía

Es así que para Franklin Finkowsky (2013) la economía mide el costo o los recursos aplicados para lograr los objetivos de un programa o política pública contra los resultados obtenidos; implica racionalidad, es decir, elegir entre varias opciones la alternativa que conduzca al máximo cumplimiento de los objetivos con el menor costo presupuestal posible o también denominado valor por dinero.

Del mismo modo Argandoña Dueñas (2007) nos afirma que la economía consiste en que se disponga los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos en la cantidad requerida, con una calidad adecuada, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.

La economía desde el punto de la auditoria operativa es lograr el costo mínimo posible en las operaciones, utilizando los recursos razonablemente, para alcanzar un objetivo, una meta o un resultado deseado.

La economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Una operación económica requiere que los recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

VII) Eficiencia

La eficiencia es la relación existente entre bienes y servicios producidos y los recursos utilizados o consumidos para este fin en comparación con un referente nacional o internacional (Contraloría General de la Republica, 2013).

Según Franklin Finkowsky (2013) la eficiencia es la proporción entre la utilización de insumos, recursos, costos, tiempo y forma en la que se relacionan los fines con los medios. A mayor eficiencia más racionalidad y optimización.

Asimismo para Argandoña Dueñas (2007) es la relación existente entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados para este fin en comparación con un estándar de desempeño establecido.

La eficiencia es el criterio integral que maneja la auditoría operativa, pues relaciona la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación.

La eficiencia se refiere la relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos.

Una operación eficiente produce al máximo de productos o servicios para una cantidad dada de recursos o requiere del mínimo de recursos para una calidad y cantidad de producto o servicio determinado.

La eficiencia se mide con indicadores de gestión, los cuales se centran en los procesos clave con que opera la entidad; se expresa normalmente en términos porcentuales.

La eficiencia se relaciona con los siguientes términos.

a) Productividad y rentabilidad

Se entiende la relación entre el monto de los bienes o servicios producidos y el monto de los recursos utilizados en su producción. La rentabilidad es la capacidad que tiene los capitales propios o ajenos invertidos en una empresa o entidad, de generar una renta o utilidad a favor de la misma.

En el sector público puede establecerse una rentabilidad que estaría dada por el grado de capacidad de cada entidad pública para retribuir en servicios los tributos o impuestos, cualquiera que sea su forma, que pagan los contribuyentes.

La Contraloría General de la República (2013) establece que la auditoría de desempeño u operativa toma como base de su análisis la estructura de la intervención pública (conjunto de acciones u

operaciones que realizan las Entidades Públicas con la finalidad de lograr un resultado en el ciudadano) lo cual se expresa a través de la cadena de valor.

La cadena de valor disgrega a la entidad en sus actividades estratégicas relevante para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes. Una entidad obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores. (Porter, 1987)

b) Estándares de desempeño o Medidas de comparación.

Los elementos requeridos por la auditoria operacional en materia de eficiencia es la necesidad de identificar o establecer estándares de desempeño o medidas de comparación, contra los cuales confrontar la relación entre las metas logradas (Eficacia o Efectividad) y los costos invertidos para lograrlas (economía).

Los estándares o medidas pueden ser los índices planeados para una entidad, que son aquellos previamente determinados por la misma o por el gobierno y que deben de lograrse en el futuro.

VIII) Calidad

Son los estándares que responden a las necesidades de la población, los cuales se expresan, en términos de oportunidad, características técnicas o satisfacción (Contraloría General de la Republica, 2013).

Según Franklin Finkowsky (2013) además de evaluar el bien o servicio que se produce en el sector público se debe de evaluar la calidad del bien o servicio. Teniendo en cuenta la oportunidad de la entrega y lo apropiado del bien o servicio permitirá la satisfacción del ciudadano.

La calidad de servicio debe de tomar en cuenta los siguientes atributos:

- **Transparencia:** los ciudadanos deben de saber cómo trabaja la administración pública.
- **Participación de ciudadano- usuario:** los ciudadanos se resisten a ser tratados como receptores pasivos de aquellos bienes o servicios que reciben.
- **Satisfacción de los requerimientos del ciudadano:** En medida que sea posible, se debe ofrecer a los ciudadanos servicios que correspondan a su necesidad.
- **Accesibilidad:** los ciudadanos deben de tener facilidad de accesos físico a la administración en horas convenientes y se les debe de otorgar información en lenguaje simple.

En la auditoria Operativa al se han adoptado índices o estándares debido a la necesidad de disponer un instrumento que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de la organización.

La Contraloría General de la Republica (2008) señala que los indicadores para la medición del desempeño, son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado. Al ser instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, constituyen una expresión cuantitativa de lo que se pretende alcanzar y mediante la cual establece y mide sus propios criterios de éxito y proveen la base para el seguimiento de su desempeño.

Los más utilizados generalmente para medir una cadena estratégica son los siguientes:

- **Indicadores de Impacto.-** se asocian a los lineamientos de política y miden los cambios que se esperan lograr a mediano y largo plazo.

Muestra los efectos (directos e indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre un determinado grupo de clientes o población. Usualmente medidos de manera más rigurosa y profunda, requiere de una definición precisa del tiempo de la evaluación ya que existen intervenciones cuyo impacto solo es *medible* en el largo plazo.

- **Indicadores de Resultado.-** se asocian a objetivos generales y específicos y se relacionan con las distintas dimensiones que abarca del propósito del objetivo. Indica el progreso en el logro de los propósitos de las acciones, reflejando el nivel de cumplimiento de los objetivos. Por lo general, el resultado de las acciones no puede ser medido sino hasta el final de las tareas que la componen (en el caso de tratarse de proyectos, que por definición tienen un tiempo definido) o hasta que las tareas hayan alcanzado un nivel de maduración necesario en actividades de carácter permanente.
- **Indicadores de Producto.-** se asocian a acciones permanentes o temporales, y miden los cambios que se van a producir durante su ejecución. Refleja los bienes y servicios cuantificables provistos por una determinada intervención y en consecuencia, por una determinada institución.
- **Línea de Base.-** es la primera medición de los indicadores seleccionados para medir los objetivos de una acción permanente o temporal, debe realizarse al inicio del plan con la finalidad de contar con una base que permita cuantificar los cambios netos ocurridos en razón de su intervención
- **Prioridades.-** son los objetivos a atenderse por orden de importancia, los cuales deben ser consistentes con los criterios que definan la prioridad institucional.

IX) Evaluación de controles gerenciales

Los controles gerenciales incluyen los procesos de planeamiento, organización dirección y control de las operaciones en las entidades, programas, proyectos, así como los criterios para medir presentar reportes y monitorear su ejecución. (Valdivia Contreras, 2010)

a) Controles de actividades y operaciones

Políticas y procedimientos implementados por la administración, con el propósito de asegurar que un programa o actividad logre sus objetivos y metas.

b) Controles de validez de información

Políticas y procedimientos adoptados por la administración para asegurar que la información obtenida es confiable y valida y que se mantiene y se revela en forma razonable y oportuna en los reportes, para conocer si los programas se encuentran operando en términos de efectividad, eficiencia y economía.

c) Controles de cumplimiento de leyes y reglamentos

Se refiere a las leyes y reglamentaciones, incluso políticas y procedimientos adoptados por la administración, para asegurar que la utilización de los recursos sea concorde con el marco legal vigente y con las normas relacionadas con la gestión gubernamental.

d) Controles para la protección de recursos

Políticas, normas y procedimientos aprobados por la administración para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, utilización indebida de recursos; lo que podría resultar en pérdidas significativas para la entidad, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidad o uso ilegal de recursos.

X) Evaluación de actividades

La evaluación de las actividades busca determinar el logro de los objetivos y metas; así como la identificación de los procesos críticos y factores que podrían limitarlos.

- **Establecimientos de objetivos**

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ello una base para los objetivos operativos, de información financiera y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta riesgos provenientes de fuentes externas e internas. Los objetivos tienen que existir antes de que la administración pueda identificar, valorar y dar respuesta a los eventos potenciales que afectan su logro.

Los objetivos en la entidad están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sub objetivos establecido.

Los objetivos deben estar alineados al riesgo aceptado por la organización, que orienta a su vez un nivel de tolerancia al riesgo de la misma.

- **Identificación de eventos**

La administración de la entidad debe de identificar los eventos potenciales internos o externos que, de ocurrir afectaran a la entidad y determinar si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la entidad para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

El proceso de identificación de riesgos es de carácter permanente, interactivo y parte de la claridad de los objetivos para obtención de resultados.

La identificación de los riesgos podrá darse a nivel de entidad y en el nivel de procesos, para el primer caso corresponden los riesgos de carácter general y para el segundo los riesgos que afectan a los procesos, sin embargo en ambos casos se tiene que tener definido los objetivos respectivos.

- **Herramientas y técnicas de identificación de riesgos**

La contraloría General de la Republica (2008) da la metodología para la identificación de riesgos en una entidad puede comprender una combinación de herramientas y técnicas de apoyo.

Las técnicas de identificación de riesgos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

Técnicas de Recopilación de Información

- **Tormenta de ideas:** La meta de la tormenta de ideas es obtener una lista completa de los riesgos de la entidad. Se debe de efectuar esta técnica con el personal de los diferentes niveles de la Entidad y aprovechar el conocimiento colectivo del grupo.
- **Técnica de Delphi:** Técnica que permite llegar a un consenso entre expertos en una determinada materia. Los expertos en riesgo participan en esta técnica en forma anónima.

Se emplea un cuestionario para solicitar ideas acerca de los riesgos importantes de la entidad. Las respuestas obtenidas son resumidas y enviadas nuevamente a los expertos para que realicen los comentarios adicionales.

La técnica de Delphi ayuda a reducir sesgos en los datos y evita que cualquier persona ejerza influencias impropias en los resultados.

- **Cuestionarios y encuestas**

Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deberán considerar, centrando su reflexión en los factores externos e internos que han dado, o pueden dar lugar a eventos negativos.

- **Entrevistas**

Entrevista a participantes experimentado e interesados en materia de riesgos así como aquellos funcionarios involucrados en los principales procesos.

- **Diagrama de flujo de procesos**

El diagrama de flujo de procesos implica la representación gráfica y esquemática de un proceso con el fin de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas y salidas y responsabilidades de sus componentes.

Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados frente a los objetivos de los procesos.

- **Inventario de riesgos**

Se pueden utilizar listados de riesgo de acuerdo con cada área funcional o específica o proceso.

Estos listados pueden ser elaborados por el personal de la entidad o bien ser tomados de listas externas genéricas coherentes con las actividades similares de la entidad.

Son muchos los eventos que pueden tener impacto sobre el logro de un objetivo, para conseguir una mejor visión y comprensión acerca de sus interrelaciones, algunas empresas utilizan diagramas de eventos de eventos en árbol o también conocido como diagrama de espina de pescado.

Un diagrama de este tipo proporciona un medio para identificar y representar de manera gráfica la incertidumbre, centrándose por lo general en un objetivo y en el modo que múltiples eventos afectan sus logros.

- **Clasificación del riesgo**

Durante el proceso de identificación de riesgo, se recomienda hacer una clasificación de riesgo, teniendo en cuenta los siguientes conceptos.

- ✓ **Riesgo estratégico**

Se asocia con la forma en que se administra la entidad, el manejo del riesgo estratégico se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de objetivos estratégicos, la clara definición de políticas y el diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta dirección.

- ✓ **Riesgo operativo**

Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como de su interacción con la demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

- ✓ **Riesgo de cumplimiento**

Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general de su compromiso ante la entidad.

✓ **Riesgo de tecnología**

Se asocian con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales, futuras y soporte el cumplimiento de su misión.

• **Registro de riesgos**

Para el análisis de los riesgos se tiene que establecer un registro de identificación de riesgos el cual permitirá hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas o factores del riesgo, tanto internos como externos, así como una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo los posibles efectos.

Es importante centrarse en el riesgo más significativo para la entidad relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales.

• **Evaluación del riesgo**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2004) Indica que la evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La administración evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva (probabilidad e impacto) y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

✓ **Probabilidad:** la posibilidad de ocurrencia del riesgo; este puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado.

✓ **Impacto:** las consecuencias que puede ocasionar la materialización del riesgo.

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual

- ✓ **Riesgo inherente:** el riesgo inherente es aquel que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto.
- ✓ **Riesgo residual:** el riesgo residual es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente.

Al estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se debe de aplicar alguna forma de medición. La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

La administración aplica a menudo técnicas cualitativas, cuando los riesgos no se presten a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su costo.

Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para completar las técnicas cualitativas.

- **Respuesta al riesgo**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2004) indica que una vez evaluados los riesgos relevantes la dirección determinara como responder a ellos.

Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias del riesgo establecido.

- ✓ **Evitar el riesgo:** implica tomar medidas para prevenir un riesgo adverso. Es siempre la primera alternativa a considerar y se genera cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación como resultado de la implantación de adecuados controles y acciones emprendidas.
- ✓ **Reducir el riesgo:** implica reducir tanto la probabilidad, como el impacto. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- ✓ **Compartir o transferir el riesgo:** consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta, a un tercero.
- ✓ **Asumir el riesgo:** luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

- **Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna.

Si bien las actividades de control se establecen, por norma general para asegurar que se lleven a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituirán la respuesta al riesgo.

2.2.2. Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos de recursos humanos, como el reclutamiento la selección, la formación, la remuneración y la evaluación del desempeño.

La gestión de recursos humanos, es la función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

La administración de las personas, ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa, más que cualquier cosa, la importancia del factor humano.

La gestión de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en los años recientes, particularmente a nivel del estado la legislación, jurisprudencia y doctrina del derecho administrativo, admite como términos con el mismo significado los conceptos de Función Pública, Servicio Civil y gestión de recursos humanos.

Es así que la Contraloría General de la República(2008) señala que la administración de los recursos humanos se define como el conjunto de políticas, programas, prácticas y decisiones adoptadas por la Alta Dirección, que afectan a las personas que trabajan en una Entidad con el propósito de asegurar, retener y dirigir al personal para que se cumplan los objetivos institucionales.

Finch Stoner, Freeman, & Gilbert JR., (2009) definen la administración de recursos humanos como un procedimiento permanente de la Función administrativa encargada de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización.

También para Chiavenato (2009) señala que la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, así también, conquistar y retener al personal en la organización para que trabajen y den lo máximo de si, con un actitud positiva y favorable

También para Ibañez Machicado (2009) la gestión de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización.

I) Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención.

Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo puede crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar los rendimientos sobre las inversiones de todos los grupos de interés, principalmente el de los empleados.

Según Chiavenato (2009) señala que las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo son tratadas y para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización.

Es así que para Ibañez (2009) nos dice que el objetivo de la gestión de recursos humanos es que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la entidad su más amplia colaboración.

Entonces para Chiavenato (2011) el objetivo de la gestión de recursos humanos se desprende de las metas de la organización. La organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o servicio. Así junto con los objetivos organizacionales estos deben de estar alineados.

Los objetivos principales de la gestión de recursos humanos.

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar las condiciones organizacionales para para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr la eficiencia y eficacia por el medio de las personas.

Según Chiavenato (2009) los objetivos de la gestión de recursos Humanos son múltiples, y deben de contribuir a la eficacia de la organización, a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, además de:

- Proporcionar competitividad a la organización, lo que significa crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso, El segundo es brindar reconocimiento.
- Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo: Para que sean productivas las personas deben de sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad.

- Desarrollar y mantener la calidad de vida del trabajo: se refiere a los aspectos que se experimenta en este. La calidad de vida en el trabajo busca estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la entidad en un lugar deseable y atractivo.
- Administrar e impulsar el cambio: la gestión de recursos humanos debe adaptarse a los cambios tecnológicos, sociales, económicos, culturales y políticos; así también lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable: las actividades de gestión de recursos humanos debe ser abierta transparente, justa, confiable y ética. La responsabilidad social no es una exigencia impuesta solo a la organización, sino también, y principalmente a las personas que trabajan en ella.
- Construir la mejor entidad y el mejor equipo: Al cuidar a los talentos la gestión de recursos humanos debe cuidar el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de la administración.

II) La gestión de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff

Finch Stoner, Freeman, & Gilbert JR. (2009) indica que la gestión de recursos humanos es función de staff. Los gerentes de gestión de recursos humanos asesoran a los gerentes de línea de toda la organización.

La responsabilidad básica en la gestión de recursos humanos en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización.

Desde un punto de vista más amplio, el presidente es el responsable de toda la organización. A él corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización, y sobre todo los recursos disponibles o necesarios.

Bajo el principio de la unidad de mando: cada persona debe tener solo un gerente. La contraparte de este principio es que cada gerente es el único y exclusivo jefe de sus subordinados. De esta manera, cada uno tiene autoridad de línea sobre sus subordinados, es decir facultad para decidir, actuar y mandar.

En el nivel departamental o por división, el responsable de los recursos humanos es el ejecutivo de línea. De esta manera cada jefe o gerente es responsable de un departamento, así como de los recursos humanos destinados a su área.

Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esa responsabilidad de administrar a su personal, necesita recibir la asesoría y consultoría del departamento de recursos humanos.

La posición del departamento de recursos humanos es una responsabilidad de staff. Este asesora a través del desarrollo de políticas para la solución de problemas específicos del personal con el suministro de datos que permitan al jefe de línea tomar decisiones; asimismo, con el desarrollo de servicios especializados, debidamente solicitados.

III) Efectividad y eficiencia

Toda entidad debe de considerarse de manera simultánea desde los puntos de la eficiencia y de la eficacia. La eficacia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos.

En términos económicos la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante

bienes o servicios que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas.

La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben de planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. El alcance de los objetivos previstos no entra en competencia de la eficiencia, este es un asunto relacionado con la eficacia.

IV) La gestión de recursos humanos como proceso

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas.

Finch Stoner, Freeman, & Gilbert JR. (2009) indican que el proceso de gestión de recursos humanos es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes , cuando estos necesitan.

La gestión de recursos humanos se comprende siete actividades: la planificación, el reclutamiento, la selección, la socialización, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño, y los ascensos, transferencias, descensos y despidos.

Así también para Chiavenato (2011) El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos íntimamente relacionados e interdependientes. Por sus interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentara nuevas influencias y sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización y se les desarrolla y evalúa.

V) Objetivos y metas

La organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan.

Las organizaciones necesitan una finalidad, definir su misión, visión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear, para la concesión de sus fines.

Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a estos. El objetivo de una organización es alcanzar una situación deseada así, los objetivos tienen muchas funciones.

- Al presentar una situación futura, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establece lineamientos para las actividades de los participantes.
- Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.
- Los objetivos sirven como estándares, con base en los cuales los participantes y el público externo evalúan el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y rendimiento.
- Los objetivos sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

Las entidades no persiguen un solo objetivo, pues tiene que satisfacer una enorme cantidad de requisitos y exigencias que se le impone.

Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, están en continua evolución y alteran las relaciones de la organización con su ambiente y con sus miembros, lo cual permite reevaluar de manera constante los objetivos y modificarlos en función de los cambios del ambiente y de la organización de sus miembros.

VI) Recursos

Los recursos en las organizaciones, son todos aquellos elementos que están bajo el control de una organización, y que potencialmente pueden contribuir al logro de sus objetivos.

La teoría de los recursos define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner , 1991)

a. Recursos Humanos

Los recursos humanos son el trabajo y conocimiento que aporta el conjunto de personas de una organización. Las personas otorgan tiempo y esfuerzo a las organizaciones, a cambio de un beneficio como puede ser el salario u otras retribuciones.

Los recursos humanos son un factor clave de todas las organizaciones, y se pueden caracterizar según los siguientes elementos, entre otros:

- **Habilidades y Conocimientos de los Empleados**

Los recursos humanos de las organizaciones pueden tener distintos niveles de conocimientos y capacitación. El requerimiento de tener recursos humanos con un alto nivel de capacitación puede variar de organización en organización.

- **Elementos Culturales**

El comportamiento de las personas en relación a la consecución de los objetivos de las organizaciones está fuertemente influenciado por elementos de la cultura.

- **Grupos informales**

Los grupos informales surgen espontáneamente por la interacción de las personas dentro de las organizaciones. Los grupos informales pueden contribuir al logro de los objetivos de la organización o no. Los grupos informales constituyen canales de comunicación rápidos y contribuyen a la formación de la cultura de la organización, es por esto que los administradores deben tener en cuenta a los grupos informales, para poder aprovecharlos positivamente y para minimizar sus efectos negativos.

- b. Recursos materiales**

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos.

La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo que no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los recursos materiales en exceso, debido a que esto representaría un elevado costo de oportunidad. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la organización.

- c. Recursos financieros**

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez.

La administración de los recursos financieros debe planificar el flujo de fondos de modo que se eviten situaciones en las que no

se puedan financiar las actividades productivas, asegurándose de que los egresos de fondos puedan ser financiados, y que se eviten elevados costos de financiamiento.

d. Recursos intangibles

Los recursos intangibles legales incluyen a derechos de marca, derechos de autor, patentes, permisos, etc. Los recursos intangibles competitivos se refieren al conocimiento acumulado por la empresa (know-how entre otros tipos de conocimientos). La fuente principal de los recursos intangibles son los recursos humanos.

La estimación el valor monetario de los recursos intangibles, a diferencia de los recursos materiales, los recursos intangibles pueden tener un fuerte impacto en la eficacia y la eficiencia de la organización.

Los recursos intangibles son aquellos recursos distintos de los financieros, que no pueden ser percibidos físicamente.

Existe racionalidad económica cuando la organización elige los medios más eficientes para lograr los objetivos. De este modo se toman en cuenta los objetivos organizacionales y no los objetivos individuales de sus miembros.

La racionalidad de usos de recursos se refuerza mediante reglas y reglamentos para guiar la conducta de los miembros hacia la eficiencia.

Una forma de entender el comportamiento de las organizaciones es el concepto de racionalidad, que es lo imperativo de todas las actividades administrativas de una organización y lo que lleva una infinidad de comportamiento para alcanzar sus objetivos.

VII) Políticas y normas

Políticas

Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados.

Valdivia Contreras (2010) señala para para hacer operativa la administración estratégica, significa un compromiso de toda la entidad porque incluye a todos los niveles jerárquicos, proporciona orientación específica para los funcionarios y servidores públicos para que estos elaboren planes concretos de acción para alcanzar objetivos, se pueden mencionar algunos tipos de políticas:

- 1) Políticas impuestas externamente (sistemas políticos, sociales y económicos, poderes del estado, ejecutivo legislativo y judicial)
- 2) Políticas formuladas internamente
 - Políticas Generales (se aplican a toda la entidad específicamente a cada área administrativa)
 - Políticas Particulares (políticas financieras, políticas de personal, de pagos, etc.)

Chiavenato (2011) indica que las políticas constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas.

Las políticas son guías para la acción, ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y

se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema.

Las políticas de recursos humanos, se refieren a la manera como la organización desea tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales.

En base a las políticas se definen los procedimientos por ejecutarse, los cuales son guías de acción predeterminadas para orientar operaciones y actividades y que toman en cuenta los objetivos de la organización.

a) Políticas de integración de recursos humanos

- Fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización, en qué condiciones y como reclutar los recursos humanos necesarios para la entidad.
- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuantas aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo.

b) Políticas de Organización de Recursos Humanos

- Criterios para determinar los requisitos básicos de personal para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

- Criterios de planificación, colocación y movimiento interno de recursos humanos que considere la posición inicial y el plan de carrera, que definen las posibilidades futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

c) Políticas de Retención de Recursos Humanos

- Criterios de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios del mercado de trabajo.
- Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades del universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- Criterios de cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
- Relaciones cordiales con sindicatos y representantes de personal.

d) Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos

- Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
- Criterios de desarrollo de recursos humanos de mediano y largo plazo que tenga en cuenta la continua relación del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

e) Políticas y Evaluación de Recursos Humanos

- Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

f) Estructura Organizacional

Es una herramienta que le permite a la alta dirección, para disponer adecuadamente sus recursos y coordinar su funcionamiento, en dicha estructura las partes están integradas entre sí, de tal forma que un cambio en uno de los componentes afecta y genera cambios en los demás.

g) Reglamento de Organización y Funciones (ROF)

Es un documento técnico normativo de gestión institucional que contiene la estructura organizacional formal de una entidad, es decir su estructura orgánica así como las funciones generales y específicas de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas, es un reglamento de tipo administrativo o de organización que ordena las funciones y actividades a cargo de cada entidad.

El ROF identifica las funciones y estructura orgánica de la entidad según el marco legal, todo esto en base a: Normas sustantivas (definen el ámbito de competencia), normas sobre sistema administrativo (emitidas por el órgano rector del sector administrativo), normas de aplicación general (normas que asignan funciones a más de una entidad las cuales están vinculadas a diferentes materias que se deben de tomar en consideración que son generalmente de aplicación general).

- El ROF identifica las funciones y estructura orgánica según la estrategia institucional, la misma que puede ser de corto mediano o largo plazo
- El ROF Identifica el estado actual de las funciones y la estructura orgánica, debido a que están pueden cambiar en el tiempo.
- El ROF define las funciones y la estructura orgánica de la entidad generalmente se identifican: órganos de alta dirección, órganos consultivos, órgano de control institucional, órganos de asesoramiento, entre otros.
- EL ROF contiene funciones específicas, basándose en un marco legal para cada área; asimismo, debe incluir el

número de la norma sustantiva y si es posible los artículos y/o disposiciones.

h) Cuadro de Asignación de Personal (CAP)

Es un documento de gestión institucional que contiene los puestos clasificados, en base a una estructura orgánica prevista en el Reglamento de Organización y Funciones.

i) Manual de Organización y Funciones (MOF)

Es un documento normativo que describe las funciones específicas de cada cargo o puesto de trabajo desarrolladas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como sobre la base de los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal.

Es indispensable para resolver problemas de superposición de funciones, responsabilidad y autoridad siendo complemento del organigrama, debe contener:

- **Objeto:** finalidad del sector
- **Puesto:** descripción del cargo, misiones y funciones básicas
- **Responsabilidad:** descripción de las tareas por las cuales responde el sector.
- **Autoridad:** quienes dependen de él y de quien depende el sector
- **Información:** que información debe generar y recibir del sector, y con qué grado de detalle y periodicidad.

- **Actualización:** revisión periódica del manual.

j) Decreto Legislativo N° 1057 - “Ley de Contratación Administrativa de Servicios (CAS)”

La presente norma regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, y tiene por objeto garantizar los principios de méritos y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo de la administración pública.

El régimen especial de contratación administrativa de servicios es aplicable a toda entidad pública sujeta al Decreto Legislativo N° 276. Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, y a otras normas que regulan carreras administrativas especiales; asimismo, a las entidades públicas sujetas al régimen laboral de la actividad privada, con excepción de las empresas del Estado.

El contrato administrativo de servicios constituye una modalidad especial propia del derecho administrativo y privativo del Estado. Se regula por la presente norma, no se encuentra sujeto a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, al régimen laboral de la actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales.

El contrato administrativo de servicios comprende únicamente lo siguiente:

- Un máximo de 48 horas de prestación de servicios a la semana.
- Descanso de veinticuatro 24 horas continuas por semana.

- Descanso de quince 15 días calendario continuos por año cumplido.
- Afiliación al régimen contributivo que administra ESSALUD. A estos efectos, la contribución tiene como base máxima el equivalente al 30% de la UIT vigente en el ejercicio por cada asegurado.
- La afiliación a un régimen de pensiones es opcional para quienes ya vienen prestando servicios a favor del Estado y son contratados bajo el presente régimen; y obligatoria para las personas que sean contratadas bajo este régimen a partir de su entrada en vigencia. A estos efectos, la persona debe elegir entre el Sistema Nacional de Pensiones o el Sistema Privado de Pensiones.

El acceso al régimen de Contratación Administrativa de Servicios se realiza obligatoriamente mediante concurso público. La convocatoria se realiza a través del portal institucional de la entidad convocante, en el Servicio Nacional de Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y en el Portal del Estado Peruano, sin perjuicio de utilizarse, a criterio de la entidad convocante, otros medios de información.

Las entidades están en la obligación de emitir boletas de pago a los trabajadores bajo el régimen establecido en la presente norma.

k) Decreto Legislativo N° 276 - “Ley de Base de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Publico”

Carrera Administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter

estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.

Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público.

La Carrera Administrativa es permanente y se rige por los principios de:

- a) Igualdad de oportunidades
- b) Estabilidad
- c) Garantía del nivel adquirido
- d) Retribución justa y equitativa, regulada por un sistema único homologado.

Los grupos ocupacionales de la Carrera Administrativa son:

- a) El Grupo Profesional está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria.
- b) El Grupo Técnico está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.
- c) El Grupo Auxiliar está constituido por servidores que tienen instrucción secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo.

El Sistema Único de Remuneraciones se rige por los principios de:

- a) Universidad
- b) Base técnica
- c) Relación directa con la Carrera Administrativa

d) Adecuada compensación económica

La remuneración de los funcionarios y servidores públicos estará constituida por el haber básico, las bonificaciones y los beneficios.

Las Entidades Públicas están prohibidas de negociar con sus servidores, directamente o a través de sus organizaciones sindicales, condiciones de trabajo o beneficios que impliquen incrementos remunerativos o que modifiquen el Sistema Único de Remuneraciones que se establece por la presente Ley.

VIII) Procesos

a. Proceso de Provisión de Personas

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales.

- **Reclutamiento**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

Finch Stoner, Freeman, & Gilbert JR. (2009) indican que el reclutamiento se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo acordes al plan de los recursos humanos.

En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

La función del reclutamiento es proporcionar los recursos humanos para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo a la organización.

- **Selección**

La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal, así como la eficacia de la organización.

La selección de personal pretende solucionar dos problemas básicos.

- ✓ Adecuación de la persona al trabajo
- ✓ Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Chiavenato (2011) señala que el proceso de selección funciona como un proceso compuesto por varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y complejas para el final.

Entre los principales procesos de selección:

- ✓ Selección con un único acto para decidir: es el caso en la que las decisiones se basan en una sola técnica de selección.

- ✓ Selección secuencial de dos actos de decisión: su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección por medio de un plan secuencial que permita a quien decida continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato.
- ✓ Selección secuencial en tres actos de decisión: es un proceso de selección basada en tres técnicas de selección.
- ✓ Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: en este procesos se emplean más técnicas de selección; la estrategia de selección secuencial es siempre el mejor, en términos prácticos, que la de en un solo acto.

b. Procesos para organizar las personas

Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo.

- **Diseño de puestos**

El puesto en la organización constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales.

El diseño de puestos es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos técnicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.

- **Descripción y análisis de puestos**

La descripción de los puestos muestra una relación de tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones del puesto proporcionan los requisitos para sus ocupantes.

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de organización.

El análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

Los métodos para el análisis de puesto son: observación, entrevista, cuestionarios y métodos mixtos

El análisis de puestos se realiza por lo general en tres etapas: planeación, preparación y realización.

- **Evaluación del Desempeño**

Es el proceso técnico de mayor importancia pero poco desarrollado, mediante el cual se miden en forma inmediata el desempeño del trabajador en su centro de labores.

Finch Stoner, Freeman, & Gilbert JR. (2009) señala que la evaluación compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona. El desempeño eficiente puede merecer una recompensa y un desempeño deficiente una degradación o despido.

Chiavenato (2011) recomienda realizar auditorías permanentes de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos.

c. Procesos para Desarrollar a las Personas

- **Formación (capacitación)**

Se considera que la capacitación es un medio para apalancar un buen desempeño en el trabajo, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio en un corto plazo

- **Desarrollo**

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades o destrezas, significa también brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen en un futuro no muy lejano.

- **Aprendizaje**

El proceso requiere de retroalimentación y de refuerzos el aprendiz debe ser recompensado por su nuevo comportamiento y esa recompensa debe satisfacer necesidades, por otro lado el aprendiz debe negociar y establecer parámetros de desempeño con sus superiores.

d. Procesos para Retener a las Personas

- **Higiene y Seguridad**

La organización debe crear espacios adecuados que garanticen la salud física y mental, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación, y los equipos de trabajo.

Un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye los accidentes, las enfermedades el ausentismo y la rotación de personas

- **Calidad de Vida**

Este término fue acuñado por Louis Davis en la década del 70 esto implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones solo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones.

La calidad de vida es una construcción compleja que debe contener:

- ✓ La satisfacción con el trabajo ejecutado.
- ✓ Las posibilidades de futuro en la organización.
- ✓ El reconocimiento por los resultados alcanzados.
- ✓ El salario percibido.
- ✓ Las prestaciones salariales.
- ✓ Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
- ✓ El entorno psicológico y físico del trabajo.
- ✓ La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
- ✓ Las posibilidades de estar comprometidas y participar activamente.

Relaciones con los empleados y los sindicatos

Una parte del trabajo de los gerentes de línea consiste en supervisar a sus subordinados estos requieren de mucha atención y seguimiento debido a varios factores tanto internos como externos que pueden mermar en el desempeño de sus labores.

Muchas organizaciones ofrecen ayuda a los trabajadores a través de actividades para relacionarse y crear un ambiente de confianza respeto y consideración.

Milkovich y Boudreau indican que un buen programa de relaciones debe incluir:

- Comunicaciones, cada organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo, las comunicaciones deben ser de doble vía.
- Cooperación, la organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso
- Protección, el lugar de trabajo debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico. Las personas deben de sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.
- Ayuda, la organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo.
- Disciplina y Conflicto, la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

e. Procesos para auditar a las personas

- **Banco de Datos**

Chiavenato (2009) señala que la base datos funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información, estos datos son elementos que sirven de base para formar juicios o para la resolución de problemas, un dato tiene poco valor, no obstante cuando se le clasifica, almacena y relaciona, permiten obtener información.

La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad

- ✓ Registro de personal.
- ✓ Registro de puestos.
- ✓ Registro de secciones.
- ✓ Registro de remuneraciones.
- ✓ Registro de prestaciones.
- ✓ Registro de entrenamiento.
- ✓ Registros de candidatos.
- ✓ Registro medico.

Los datos se deben procesar para ser transformados en información.

- **Sistemas de Información Administrativa**

Chiavenato (2009) señala que la los sistemas de información sirven para reunir, registrar almacenar, analizar y recuperar

datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayoría de los sistemas de información de recursos humanos están computarizados.

Según la teoría de las decisiones, las organizaciones son una serie estructurada de redes de información que ligan las necesidades de información de cada proceso con las fuentes de datos.

El sistema de información de la administración de recursos humanos tiene dos objetivos básicos: uno es administrativo, reducir los costos y el tiempo de procesamiento de la información, el otro es brindar apoyo en línea para la toma de decisiones, ayudar a los gerentes de línea y a los colaboradores a tomar mejores decisiones.

Interrelaciones del sistema de personal con otros sistemas administrativos

Con el sistema administrativo

- Definición de metas a corto plazo y necesidades futuras de personal.
- Estadísticas de movimiento y desarrollo de personal.
- Planes de capacitación y/o becas para el personal.

Con el sistema de presupuesto

- Formulación del presupuesto.
- Aplicación y presupuesto anual de remuneraciones.
- Formulación del presupuesto de personal.

Con el sistema de contabilidad

- Expedición de constancias certificadas de pago de haberes.
- Aplicación de legislación tributaria.
- Control presupuestal.

Con el sistema de tesorería

- Elaboración de planillas.
- Expedición de cheques y pago de remuneraciones.
- Retención de impuestos.

Con el sistema de control

- Participación en procesos administrativos.
- Auditorias y exámenes especiales.

Con el sistema logístico

- Declaración de excedencia de personal y bienes de capital.
- Adquisición de equipos y mobiliario.
- Recuperación de bienes.

Con el sistema de capacitación

- Determinación de necesidades de capacitación.
- Otorgamiento de becas y licencias por capacitación.
- Reubicación de personal.

Con el sistema de racionalización

- Se fundamenta en el análisis de los deberes y responsabilidades de los cargos y los requisitos exigidos a la persona que lo ocupa.

- Asignación de funciones responsabilidades y atribuciones.
- En la racionalización de procedimientos se analizan los pasos de los trabajos y se proponen nuevas formas de acción o simplifica sus pasos.
- En la asignación de remuneraciones, el sistema de personal realiza las acciones para asignar adecuadamente las personas a los cargos.
- En el proceso de Re categorización, permite incrementar la remuneración básica, para lograr la equidad en la asignación de las remuneraciones con relación a puestos similares.
- En el ingreso de nuevo personal se selecciona a través de un proceso el personal idóneo para determinado puesto.
- En la formulación de un cuadro de asignación de personal, según la capacidad de la entidad se elabora según las necesidades y se presupuesta los cargos.
- En los procesos de cambio de las empresas, se dan acciones para asegurar la estabilidad, ubicación o reubicación de personal.
- En la elaboración de documentos normativos, se dictan las pautas para la elaboración de instrumentos de gestión (reglamentos, manuales, directivas, etc.)
- En la desconcentración de atribuciones, señala las funciones que los diferentes niveles jerárquicos pueden delegar en los de menor jerarquía, con la finalidad de que los altos directivos se dediquen a asuntos mayores de grandes trascendencias y de los cargos menores asuman mayores responsabilidades.

2.3. Definición de términos básicos

- **Gestión**

Es la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.

- **Eficiencia**

La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño de la Entidad.

- **Efectividad**

Se refiere al grado en el cual la Entidad, programa o proyecto gubernamental logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

- **Economía**

La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos; obteniendo la cantidad, calidad, oportunidad y lugar requeridos al menor costo posible.

- **Fines**

Los fines representan el resultado o efecto que se desea obtener, los cuales pueden existir sin haber sido expresado en forma concreta. No obstante, se espera que la alta administración de la Entidad fije los objetivos y el nivel de operaciones.

- **Leyes y regulaciones aplicables**
Ley de creación y Reglamento, Ley Anual de Presupuesto autorizado y otras normas que afecten la operatividad de la Entidad.
- **Planeamiento**
Plan operativo institucional, informes de evaluación anual, memoria anual de la entidad u otros documentos relativos al planeamiento de la institución.
- **Políticas de Administración de recursos humanos**
Se refiere a la forma en que se asigna la autoridad y responsabilidad en la entidad para el desarrollo de las actividades operativas.
- **Objetivo**
Es establecido con un propósito específico expreso; lo que desea lograrse en un programa.
- **Meta**
Corresponde al nivel que debe lograrse en un tiempo determinado en un área de responsabilidad. La meta es la expresión cuantificada del objetivo y es factible de medición en términos y resultados.
- **Planificación de recursos humanos**
Sirve para garantizar, que en forma constante y adecuada se cuente con el personal que se necesita.
- **Reclutamiento**
Se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, acordes al plan de recursos humanos.

- **Selección**

Implica usar solicitudes, currículum, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificación de referencias, con el objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentaran.

2.4. Sistema de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

Existe relación entre La Auditoria Operativa y la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, Año 2014

2.4.2. Hipótesis Específicas

- La evaluación del desempeño, se relaciona con la eficiencia y eficacia de la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.
- La evaluación de Controles Gerenciales, se relaciona con las Políticas y normas de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.
- La evaluación de Actividades, se relaciona con los procesos de Gestión de recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.

2.5. Sistema de Variables

El presente trabajo de investigación está dado en la fijación de los Objetivos, Hipótesis y problemas, para llegar a formular las variables a fin de conjugar con el marco teórico.

Las variables utilizadas como elementos básicos de la hipótesis están identificadas de la siguiente manera:

2.5.1. Variables

Variable Independiente: “Auditoria Operativa”

- X1 = Evaluación del desempeño.
- X2 = Evaluación de controles gerenciales.
- X3 = Evaluación de actividades.

Variable Dependiente: “Gestión de Recursos Humanos”

- Y1 = Eficiencia y Eficacia
- Y2 = Políticas y normas
- Y3 = Procesos

2.5.2. Operacionalización de Variables.

Variable	Tipo de Variable según su función	Definición (Concepto)	Definición Operacional	Indicadores
Auditoria Operativa	Independiente	Examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoran la gestión en el futuro	Examen desarrollado con el fin de medir la eficiencia, eficacia, economía y calidad de la Entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño. • Evaluación de controles gerenciales. • Evaluación de actividades.
Gestión de Recursos Humanos	Dependiente	La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, así también, conquistar y retener al personal en la organización.	Función administrativa de reclutar , colocar, capacitar y desarrollar a los trabajadores de la Entidad	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y eficacia • Políticas y normas • Procesos

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

El presente Trabajo de Investigación es aplicada, porque se obtienen datos directamente de la realidad objeto de estudio, asimismo es transeccional descriptivo, luego explicativa y finalmente correlacionada de acuerdo a la finalidad de la investigación.

3.2. Diseño de Investigación

La presente Investigación es no experimental porque se obtienen datos directamente de la realidad objeto de estudio.

3.3. Población y Muestra

La población para la presente investigación está compuesta por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva (35), y como muestra se tiene:

- Gerencia municipal (1)
- Gerencia de administración (1)
 - ✓ Sub Gerencia de Potencial Humano(4)
 - ✓ Sub Gerencia de Logística (4)
 - ✓ Sub Gerencia de Tesorería (3)
 - ✓ Sub Gerencia de Contabilidad y patrimonio(4)
- Gerencial de desarrollo económico social (4)
- Gerencia de asesoría legal (2)
- Gerencia de planeamiento y presupuesto (4)
- Gerencia de ingeniería (4)
- Sub Gerencia de Tecnología de la información (1)
- Sub Gerencia de administración Tributaria (3)

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el presente estudio se hará uso de la técnica de la siguiente técnica para la investigación:

- Se elaborará un cuestionario para medir la variable independiente “Auditoria Operativa” y la variable dependiente “Gestión de recursos humanos”.

La investigación se realizara valiéndose de fuentes primarias.

3.4.1 Cuestionario

Se aplicará un instrumento dirigido a los servidores de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, quienes aportarán datos sobre la Auditoria Operativa, aplicada a los procesos de Gestión de Recursos Humanos.

Por cada variable se diseñarán un conjunto de preguntas de cerradas de selección múltiple, las cuales se organizarán sistemáticamente en un orden lógico de manera que facilitará la comprensión del entrevistado y la labor del entrevistador.

3.5. Técnicas de Procesamiento de Datos

Los datos se procesaran ordenando los siguientes pasos:

- Comprobación se verificara los cuestionarios con el fin de garantizar la existencia de toda la información necesaria para responder las interrogantes de investigación y satisfacer los objetivos planteados.
- Clasificación de los datos: Los datos se agruparan atendiendo la clasificación adoptada en la investigación.

Procedimiento:

- a) Obtención y recopilación de datos, tabulación, análisis e interpretación
- b) Aplicación de encuesta
- c) Procesamiento: tabulación de datos
- d) Análisis e interpretación de datos para determinar la correlación entre las variables de estudio, mediante el SPSS, que permitirá obtener rápidamente cuadros y gráficos estadísticos.
- e) La estrategia para probar la hipótesis es la prueba estadística no paramétrica denominada Chi cuadrado para verificar la correlación, a través de la prueba de dependencia, es decir, si están las variables asociadas.

Los datos obtenidos en la investigación por el instrumento diseñado para tal fin se organizaran y procesaran de forma computarizada, a fin de obtener resultados más rápidos con menor riesgo que el sistema manual con el propósito de presentar la información de manera ordenada, clara y sencilla.

3.6. Selección y validación de los instrumentos de la investigación

Los datos se han procesado siguiendo los siguientes pasos:

- Comprobación de los cuestionarios garantizando la existencia de la información necesaria para responder las interrogantes de investigación y satisfacer los objetivos planteados.
- Clasificación de los datos: Los datos se agruparon atendiendo la clasificación adoptada en la investigación.

Procedimiento:

- a) Obtención y recopilación de datos, tabulación, análisis e interpretación
- b) Aplicación de encuesta
- c) Procesamiento: tabulación de datos
- d) Análisis e interpretación de datos para determinar la correlación entre las variables de estudio, mediante el SPSS y Excel, que permitirá obtener rápidamente cuadros y gráficos estadísticos.
- e) La estrategia para probar la hipótesis es la prueba estadística no paramétrica denominada Chi cuadrado para verificar la correlación, a través de la prueba de dependencia, es decir, si están las variables asociadas.

Los datos obtenidos en la investigación por el instrumento diseñado para tal fin se organizaron y procesaron de forma computarizada, a fin de obtener resultados con menor riesgo que el sistema manual con el propósito de presentar la información de manera ordenada, clara y sencilla.

Para la recolección de datos se hizo previamente la validación de la validez y la confiabilidad de los ítems. En el caso de la validez se construyó un instrumento para la realización de la validez de contenido, para verificar:

- La claridad del instrumento, si esta formulado con el lenguaje apropiado.
- Objetividad, si esta expresado en conductas Observables.
- Actualidad, adecuado al avance de la ciencia y tecnología.
- Organización, Existe una organización lógica.
- Suficiencia, Comprende los aspectos en cantidad y calidad.

- Intencionalidad, Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.
- Consistencia, basado en el aspecto teórico científico.
- Coherencia, entre los índices, indicadores y las dimensiones.
- Metodología, la estrategia responde al propósito del diagnóstico.

Luego se realizó el análisis de los ítems del cuestionario haciendo uso del proceso estadístico, para ello se ingresó las encuestas al SPSS obteniendo el siguiente resultado:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	35	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	35	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,861	23

En el caso de la confiabilidad se usó el método Alfa CronBach, obteniéndose el valor de 0.861 tal como lo señala el cuadro anterior. El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros

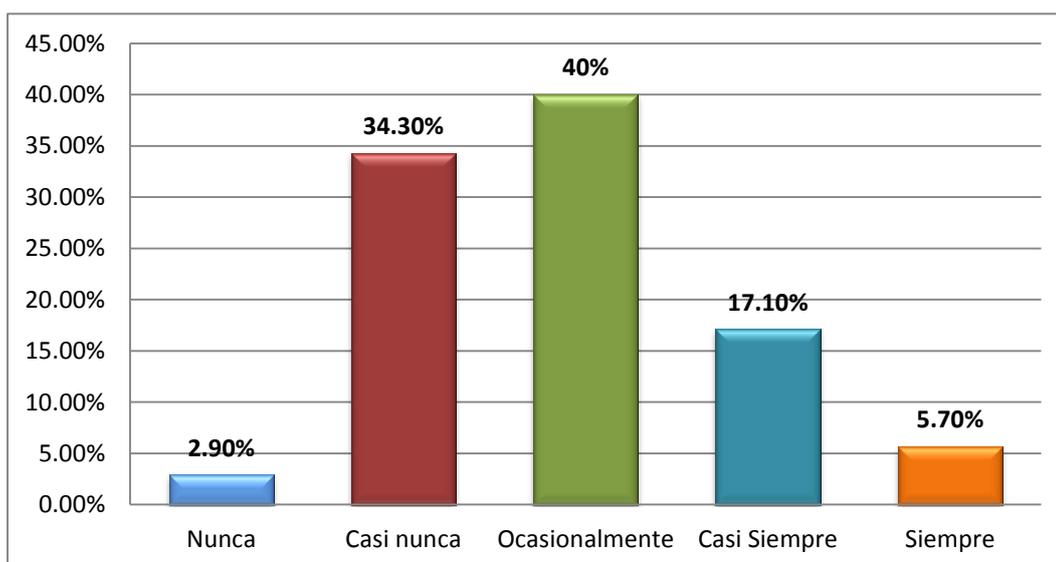
Presentación de Resultados

Se aplicó el cuestionario validado a una muestra de 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, de las cuales se desprenden 23 cuadros relacionados al análisis de las encuestas por Indicadores, los mismos que se detallan a continuación:

VARIABLE INDEPENDIENTE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

GRAFICO N. ° 01

¿Se realizan acciones de supervisión, en el desarrollo de las actividades de la Municipalidad?



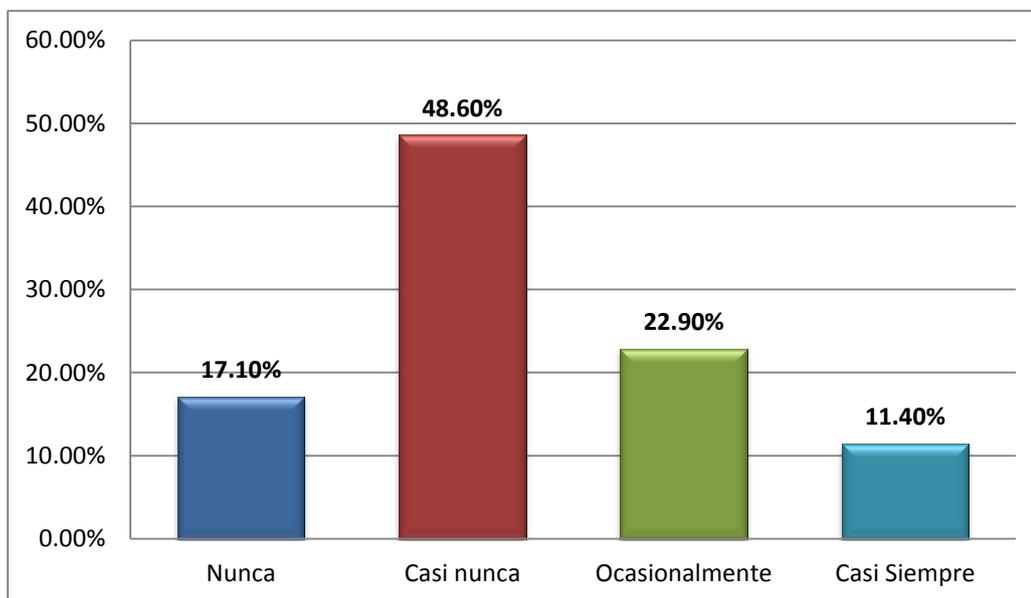
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

En lo que se refiere a que si se realizan acciones de supervisión, en el desarrollo de las actividades de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, el 40% manifiesta que ocasionalmente, el 34.30% manifiesta que casi nunca, el 17.10% que casi siempre, 5.70% siempre y el 2.90% que nunca.

De lo que se concluye, que no se efectúan acciones de supervisión de manera constante, evaluando las actividades que se desarrollan en la Entidad.

GRAFICO N° 02

¿Considera usted, que se evalúa adecuadamente los recursos destinados para la capacitación de personal?



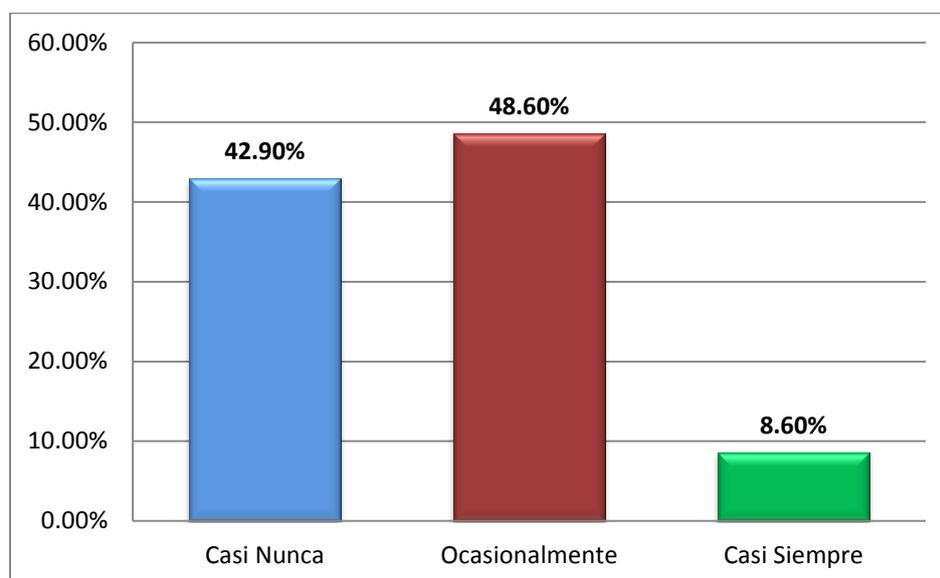
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

Al preguntarse a los servidores públicos de la Municipalidad de Ciudad Nueva, respecto a la evaluación adecuada de los recursos destinados a la capacitación de personal, la respuesta de los mismos en un 48.60 % fue casi nunca, 22.90% ocasionalmente, 17.10% nunca y 11.40% que casi siempre.

Tal como se ha observado en el párrafo anterior, los servidores públicos consideran que no se realiza una adecuada evaluación de los recursos destinados para la capacitación del personal de la Entidad.

GRAFICO N° 03

**¿Considera que la capacitación del personal de la
Municipalidad es adecuada, para el desarrollo óptimo de las
actividades?**



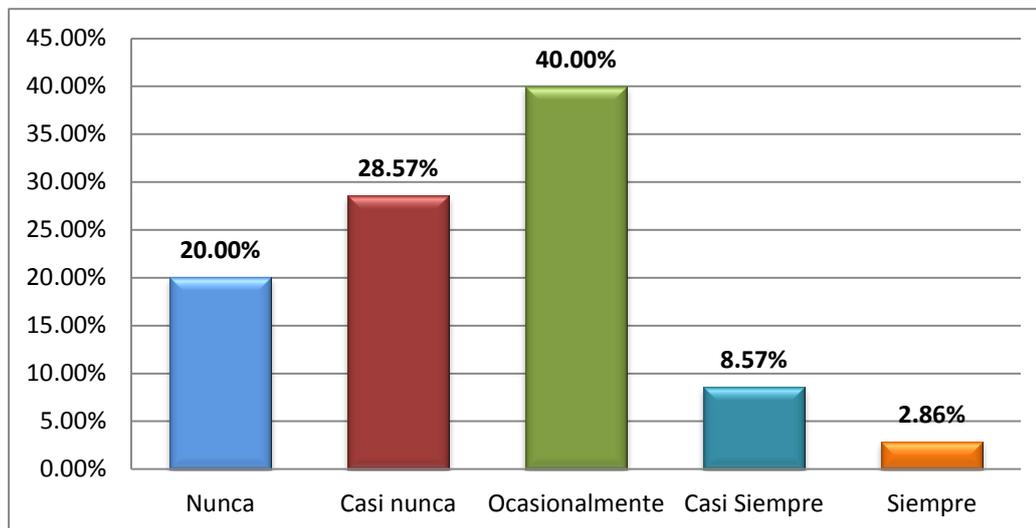
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

Buscando conocer la opinión de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, respecto a la capacitación del personal y si esta es adecuada para desarrollo óptimo de las actividades, el 48.60% respondió que ocasionalmente, 42.90% que casi nunca y 8.60% que casi siempre.

De lo que se concluye, que el proceso de capacitación, para el desarrollo de las actividades, no es el adecuado.

GRAFICO N. °04

¿Se designan comisiones para la evaluación del desempeño del personal de la Municipalidad?



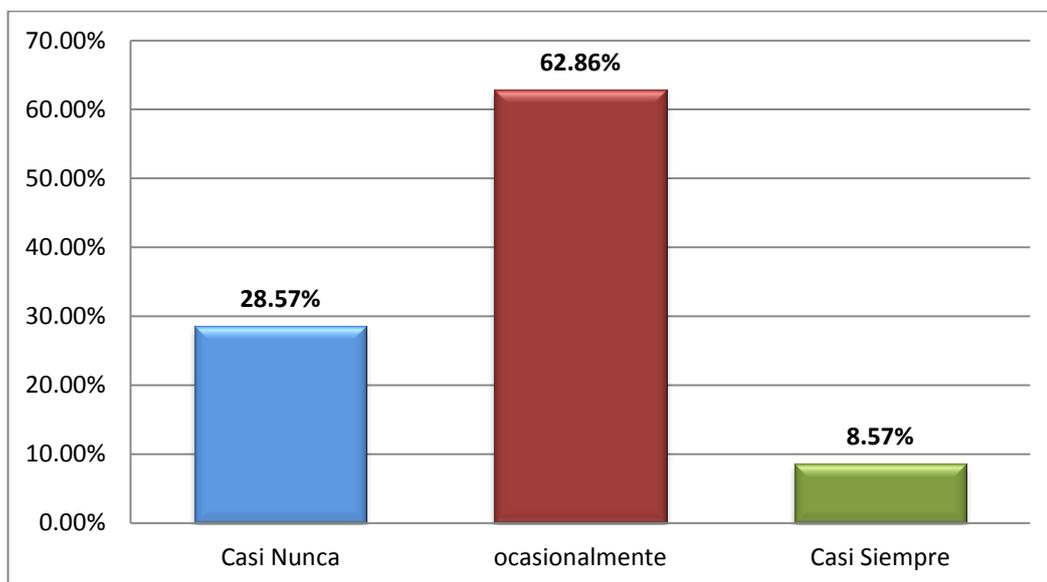
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

En lo que se refiere a que si se designan comisiones para la evaluación del desempeño del personal, el 40% de los trabajadores de la Municipalidad de Distrital de Ciudad Nueva considera que ocasionalmente se designan comisiones para la evaluación del desempeño, 28.57% casi nunca, 20% que nunca, 8.57% que casi siempre y 2.86% siempre.

Interpretando lo descrito en el párrafo anterior, es evidente que la mayoría de trabajadores, considera que existe una falencia en la designación de comisiones para la evaluación del desempeño del personal de la Municipalidad.

GRAFICO N. ° 05

¿Se elaboran reportes oportunos de las actividades que se desarrollan en la Municipalidad?



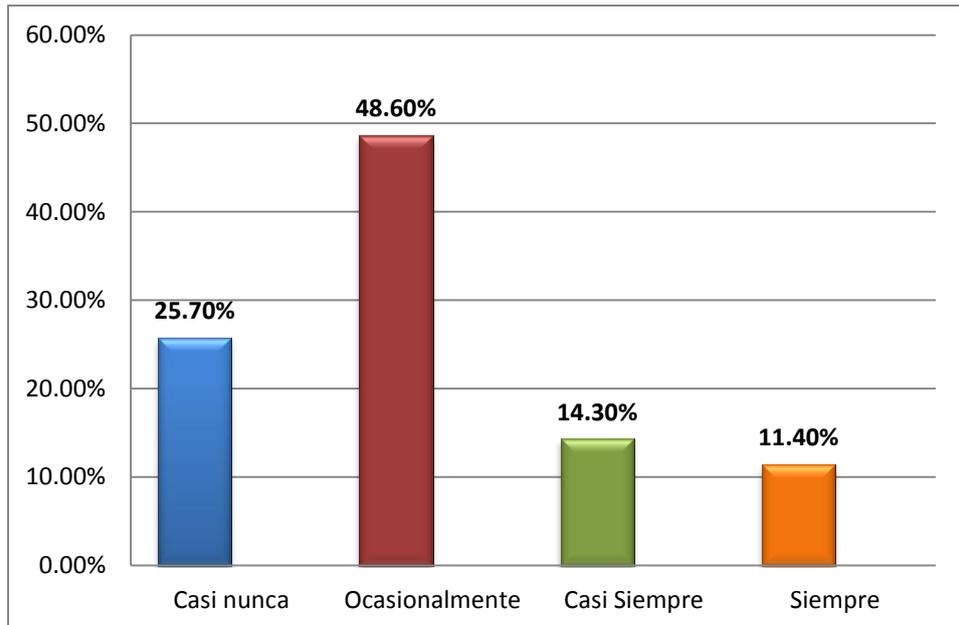
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

De los resultados obtenidos, sobre si se elaboran reportes oportunos de las actividades que se desarrollan en la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, el 62.86% considera que ocasionalmente se elaboran reportes oportunos de actividades, 28.57% que casi nunca, 8.57% casi siempre.

De lo que se concluye, que existe una falencia en la elaboración de reportes oportunos de las actividades que se desarrollan en la Entidad.

GRAFICO N° 06

¿Cree usted, que se cumplen con las normas y lineamientos en materia laboral?



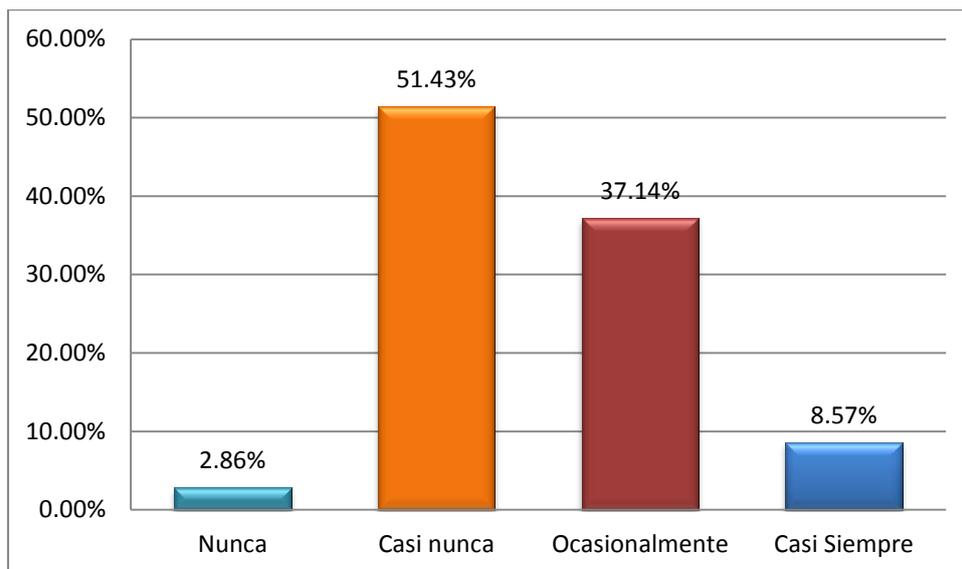
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

Observando el resultado de la pregunta 48.60% considera que ocasionalmente se cumplen con las normativas y lineamientos en materia laboral, 25.70% casi nunca, 14.30% casi siempre y 11.40% siempre.

Se aprecia en los resultados de la pregunta, que la mayoría de encuestados considera que existe una falencia en el cumplimiento de normas y lineamientos en materia laboral.

GRAFICO N.º 07

¿Considera usted, que se ejecutan revisiones permanentes para detectar pagos indebidos en las remuneraciones?



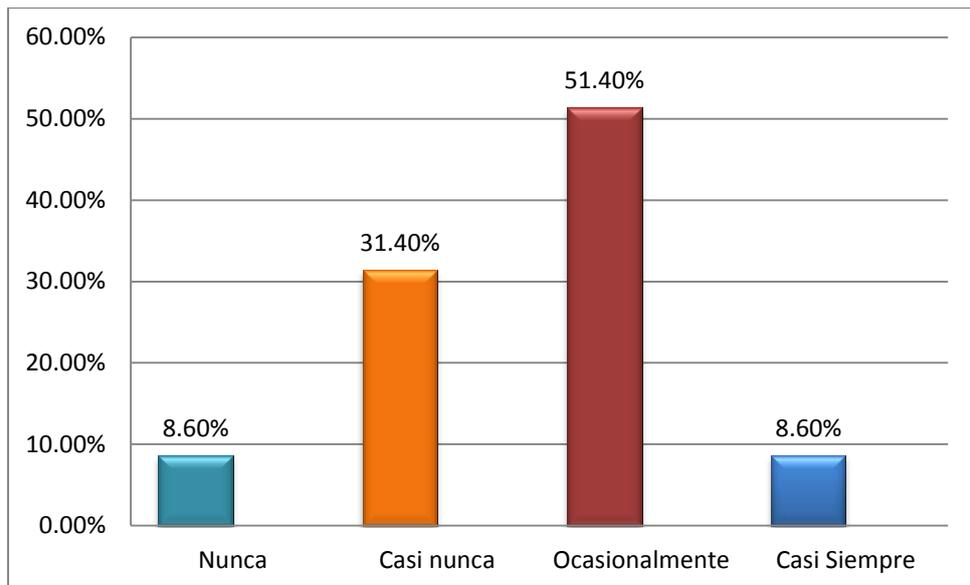
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

En lo referente a los alcances que muestra la pregunta, 51.43% considera que casi nunca se ejecutan revisiones permanentes para detectar pagos indebidos de remuneraciones, 37.14% ocasionalmente, 8.57% casi siempre, 2,86 % nunca.

En cuanto a los resultados, se observa que los trabajadores de la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva, consideran que existe una falencia en la detección de pagos indebidos respecto a remuneraciones.

GRAFICO N° 08

¿Usted cree, que se identifican los riesgos significativos de las actividades desarrolladas en la Municipalidad?



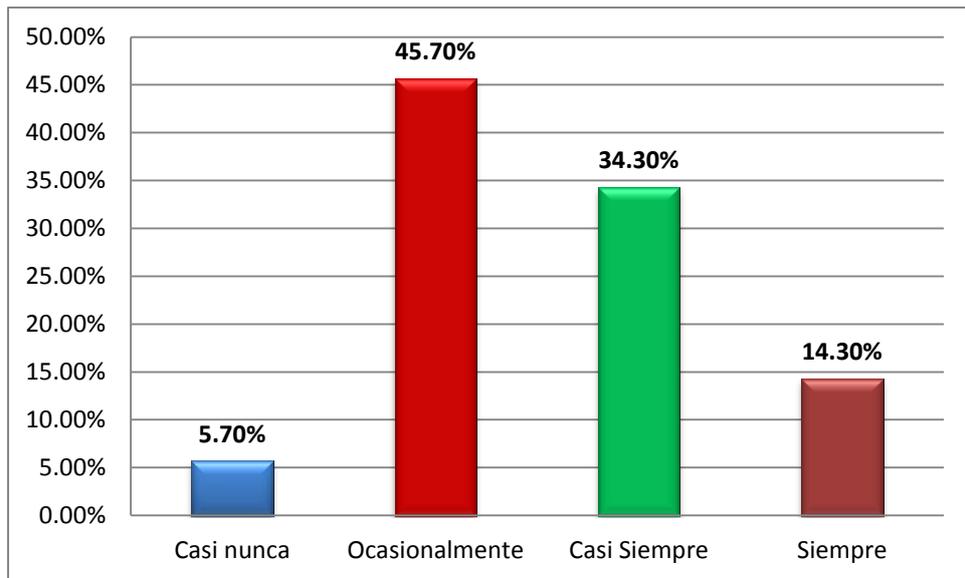
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

Sobre si se identifican los riesgos significativos de las actividades que se desarrollan en la Municipalidad, 51.40% de la muestra considera que ocasionalmente se identifican los riesgos significativos, 31.40% casi nunca, 8.60% nunca y 8.60% casi siempre.

De lo que se concluye que existe una falencia en la identificación de riesgos, que pueden influir en las actividades de la entidad.

GRAFICO N° 09

¿Considera Usted, que se identifican los puntos críticos en la selección de personal?



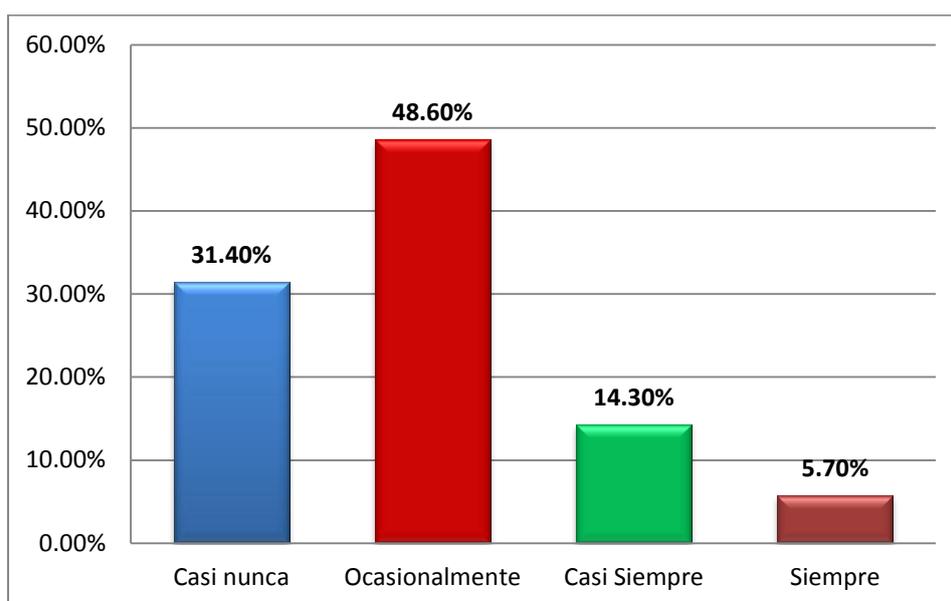
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

En lo concerniente a que si se identifican los puntos críticos en la selección personal, el 45.70 % considera que ocasionalmente se identifican los puntos críticos, 34.30% casi siempre, 14.30% siempre, y 5.70% casi nunca.

De lo que se puede concluir, que no se realiza una adecuada identificación de puntos críticos, en los procesos de selección de personal de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.

GRAFICO Nº 10

¿Cree usted, que se evalúa adecuadamente el cumplimiento de objetivos y metas de las actividades desarrolladas en la Municipalidad?



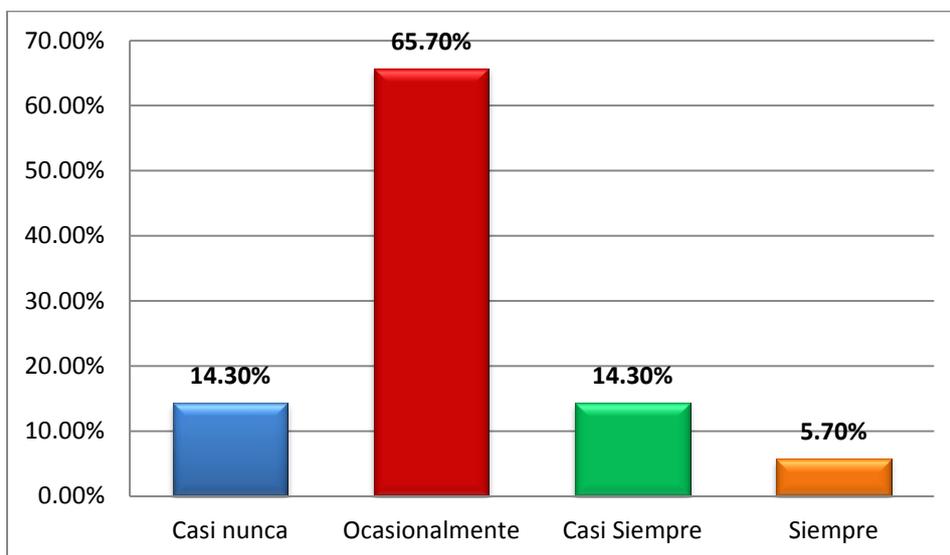
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

Con respecto a la evaluación del cumplimiento de objetivos y metas de las actividades desarrollados en la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva, el 48.60% considera que ocasionalmente se evalúa adecuadamente el cumplimiento de objetivos y metas, 31.40% casi nunca, 14.30% casi siempre, 5.70% siempre.

Se concluye que existe una falencia en la evaluación del cumplimiento de objetivos y metas de las actividades desarrolladas en la entidad.

GRAFICO N° 11

¿El personal que labora en la Municipalidad cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo?



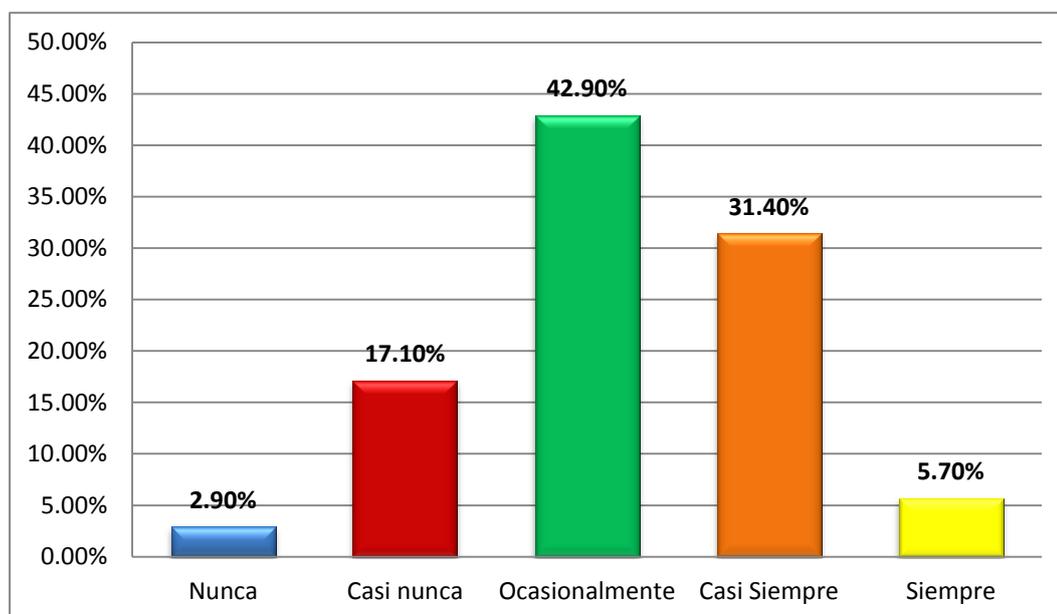
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

Observando los resultados respecto a si el personal que labora en la Municipalidad distrital de Ciudad de Nueva cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo, 65.70% considera que ocasionalmente cuenta con las competencias establecidas, 14.30% casi nunca, 14.30% casi siempre, 5.70% siempre.

De lo que se puede concluir, que existe una falencia de personal capacitado, dado que el personal no cuenta con las competencias establecidas en el cargo, para el desarrollo adecuado de las actividades.

GRAFICO N. ° 12

¿Las Remuneraciones y Beneficios Sociales son Pagados Oportunamente?



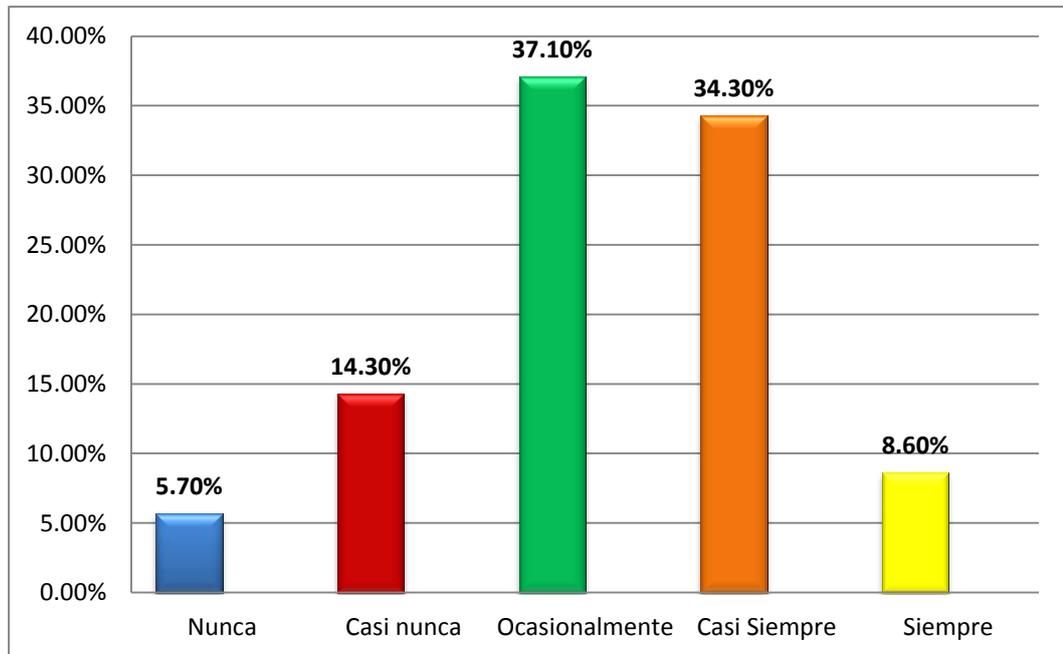
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

Los resultados respecto a si las remuneraciones y beneficios sociales son pagados oportunamente, 42.90% de los consultados considera que ocasionalmente, 31.40% casi siempre, 17.10% casi nunca, 5.70% siempre y 2.90% nunca.

De lo anterior se puede concluir que existe un retraso en el pago de remuneraciones y beneficios sociales de la Municipalidad Distrital de Ciudad de Nueva, lo que indica una falla en el proceso de pagos de remuneraciones.

GRAFICO N° 13

¿Se Controla el Ausentismo de Personal en Horas de Trabajo?



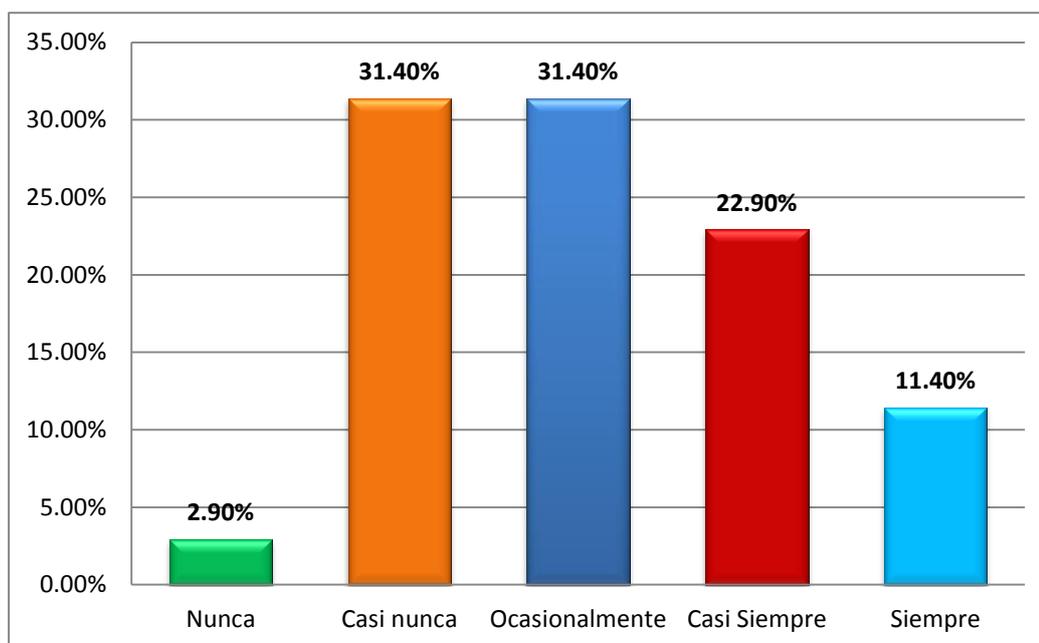
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

Los resultados respecto al control del ausentismo laboral, en la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva, 37.10% considera que ocasionalmente se controla el ausentismo laboral, 34.30% casi siempre, 14.30% casi nunca, 8.60% siempre y 5.70% nunca.

De lo anterior se puede concluir, que existe una falencia en de control del personal que labora, en las distintas dependencias de la Municipalidad.

GRAFICO N° 14

¿Se desarrollan programas de inducción al personal que ingresa a laborar en la Entidad?



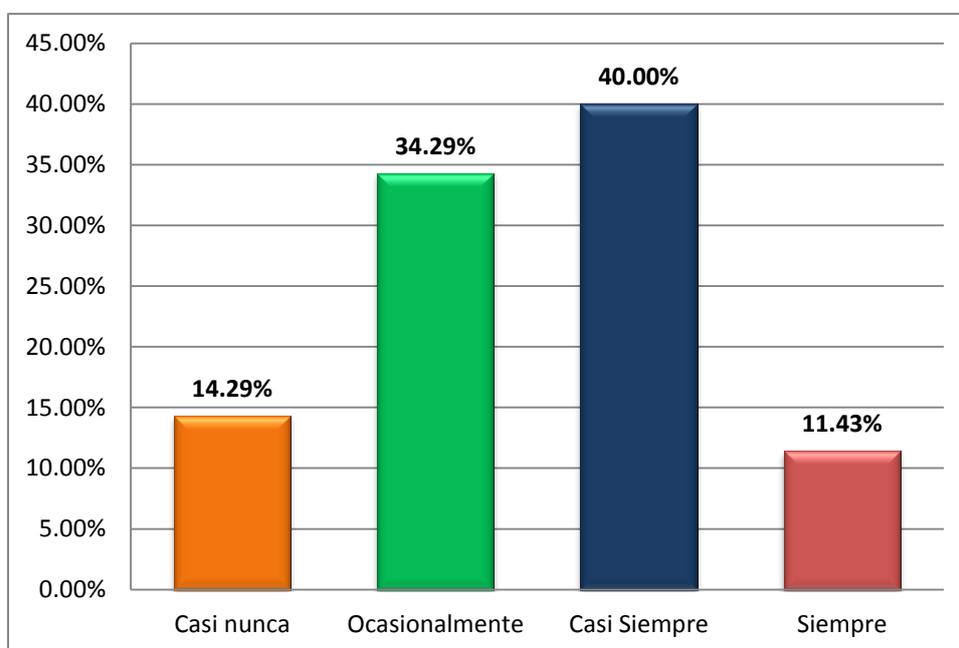
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

Respecto a si se desarrollan programas de inducción al personal que ingre a laborar a la entidad, un 31.40% consideran que casi nunca se desarrollan programas de inducción al personal, 31.40% ocasionalmente, 22.90% casi siempre, 11.40% siempre, 2.90% nunca.

De lo anterior se puede concluir, que el proceso de inducción de personal. presenta falencias en su ejecución.

GRAFICO Nº 15

¿La Administración proporciona directivas para la selección y evaluación de personal?



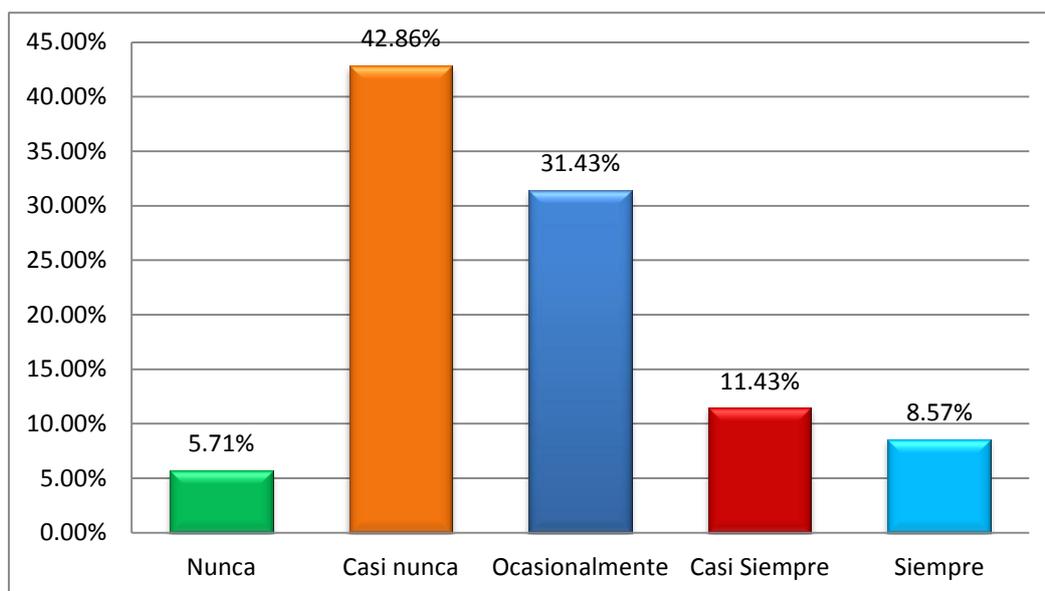
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

En lo concerniente a la proporción de directivas para la selección y evaluación de personal, 40% considera que casi siempre se proporcionan directivas para la selección y evaluación del personal, 34.29% ocasionalmente, 14.29% casi nunca y 11.43% siempre.

De lo anterior se puede concluir que la administración proporciona directivas para la selección y evaluación de personal, pero existen deficiencias en su ejecución.

Grafico N.º 16

¿La Administración se asegura que los trabajadores conozcan los documentos Normativos MOF y ROF que regulan las Actividades de la Entidad?



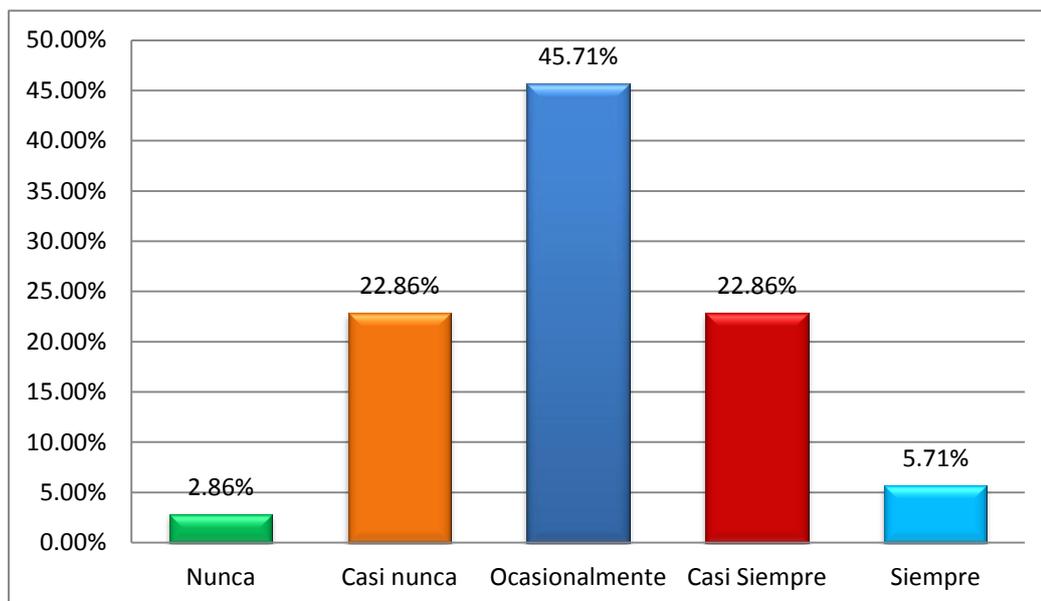
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

Sobre si la Administración le asegura el conocimiento MOF y ROF a los trabajadores, para el desarrollo de las actividades de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, el 42.86% manifiesta que casi nunca, el 31.43% manifiesta que ocasionalmente, el 11,43% que casi siempre, 8,57% siempre y el 5,71% que nunca.

De lo que se concluye que la Administración debe de informar y dar a conocer el MOF y el ROF, dado que sirven como guía al personal, además plasman las funciones que se deben de desarrollar.

GRAFICO N. ° 17

¿El personal de la Municipalidad desarrolla sus actividades de acuerdo al Manual de Organizaciones de la Entidad (MOF)?



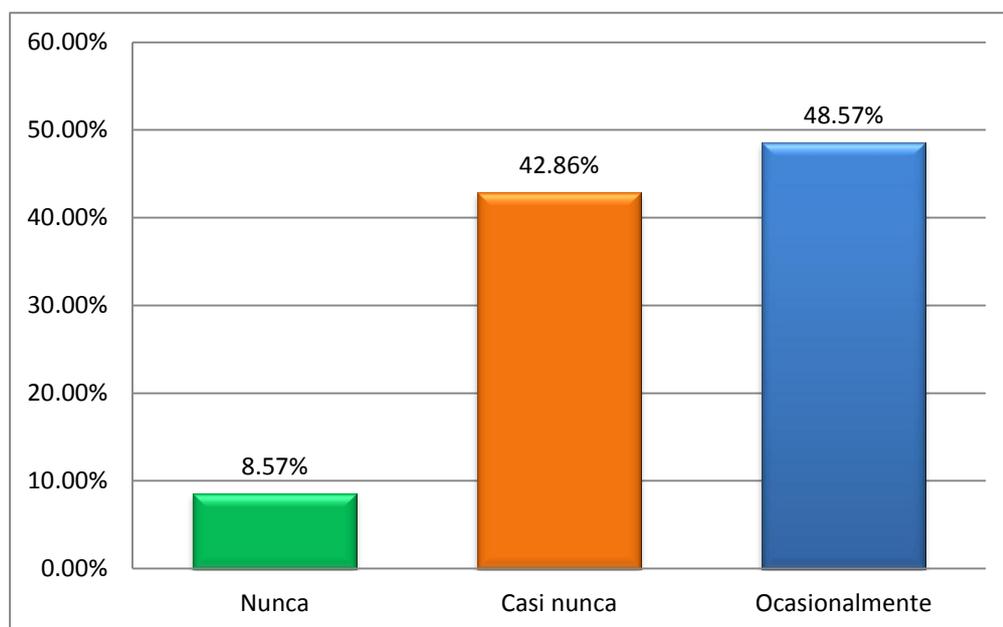
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

En el presente análisis se observa que el 45.71% manifiesta que ocasionalmente el personal desarrolla sus actividades de acuerdo con el MOF en la Entidad, el 22.86% indica casi nunca, el 22.86% casi siempre, un 5.71% siempre y otra 2.86% nunca.

Por lo que se concluye, que la Entidad debe desarrollar un mecanismo, para que el personal que labora tenga conocimiento del Manual de organización y Funciones el cual facilitará los procesos de inducción y orientación de las funciones y responsabilidades del cargo en el que se desempeñan.

GRAFICO N. ° 18

¿El personal de la Municipalidad tiene conocimiento del Reglamento Interno de Trabajo (RIT)?



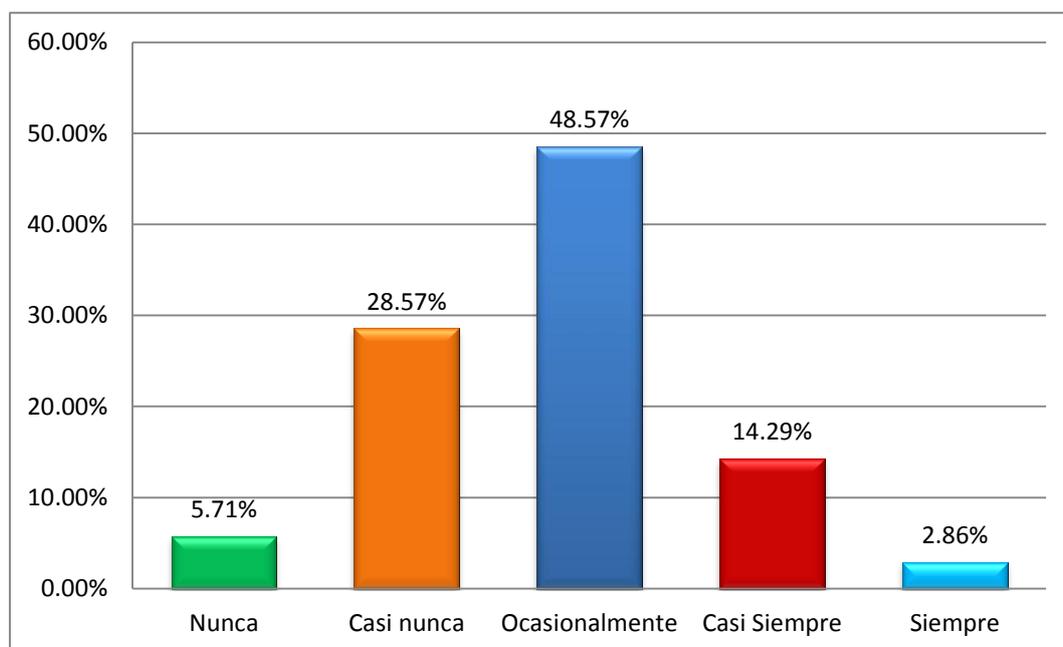
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

Observando la parte porcentual que nos muestra la pregunta, 48.57% del personal encuestado respondió que ocasionalmente tienen conocimiento del RIT de la Municipalidad Distrital Ciudad Nueva, seguidamente el 42.86% indican que casi nunca le hayan informado y el 8.57% nunca.

De lo que se concluye, que parte del personal de la Municipal distrital de Ciudad Nueva, no tiene conocimiento del Reglamento Interno de trabajo, que regula las relaciones entidad trabajador.

GRAFICO N. ° 19

¿Considera Usted, que el proceso de contratación y selección de personal de la Municipalidad es adecuado?



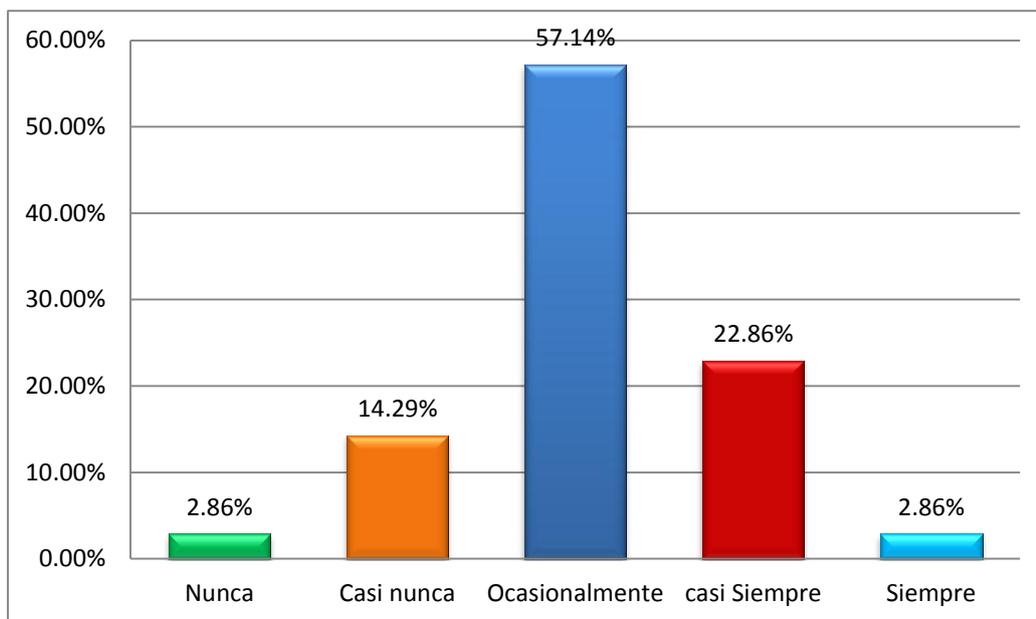
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

Con relación a la pregunta planteada sobre el Proceso de Contratación y Selección del personal en la Municipalidad Distrital Ciudad Nueva, los encuestados respondieron que el 48.57% ocasionalmente se realiza adecuadamente, el 28.57% manifiesta que casi nunca, un 14.29% casi siempre, el 5.71% nunca y otro 2.86% siempre.

Se ha concluido, que existe deficiencia en los procesos de Contratación y Selección de personal.

GRAFICO N. ° 20

¿Considera que se cuenta con el Personal necesario para el desarrollo de las actividades de la Municipal?



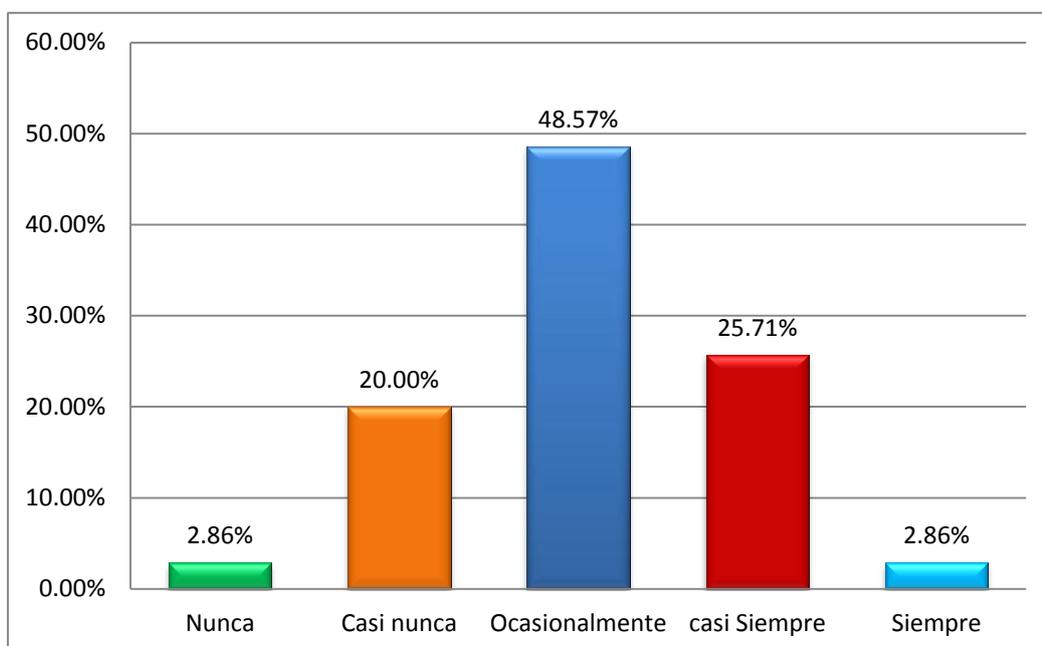
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

En el presente análisis se observa que el 57.14% manifiesta que ocasionalmente se cuenta con personal para el desarrollo de la Municipalidad Distrital Ciudad Nueva, mientras que el 22.86% casi siempre se ha contado un personal especializado, el 14.29% casi nunca, el 2.86% nunca y otra de 2.86% que siempre.

De lo que se concluye, que existen falencias en la planificación y provisión de personal, lo que impide el desarrollo de las actividades de la Municipalidad.

GRAFICO N. ° 21

¿Las remuneraciones están relacionadas con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas?



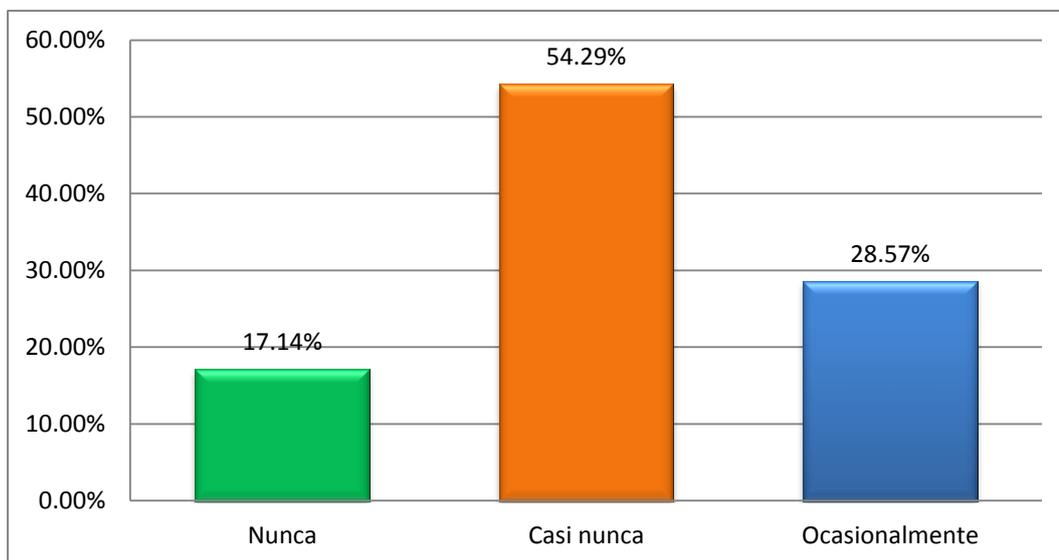
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

Observando el resultado de la pregunta 48.57% considera que ocasionalmente las remuneraciones se encuentran relacionados con el cargo que ocupan, 25.71% casi siempre, 20% casi nunca, 2.86% nunca y 2.86% siempre.

Se aprecia que, los trabajadores perciben que las remuneraciones, no se relacionan con la labor que realiza dentro de la Municipalidad en el desarrollo de las actividades.

GRAFICO N. ° 22

¿La Administración promueve la capacitación del personal?



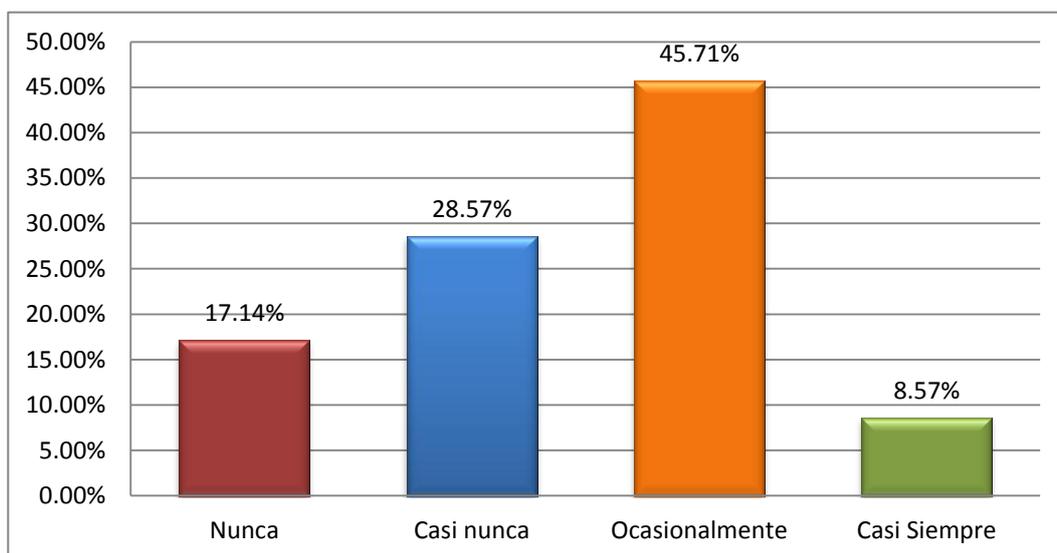
Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

En lo que se refiere a Promover capacitaciones al personal de la Entidad para desarrollar en sus actividades relacionadas a su puesto de trabajo, el 54.29% casi nunca se realizan, un 28.57% ocasionalmente y el 17.14% nunca se realizan.

Por lo que se concluye, al no realizarse capacitaciones, el personal que labora, no tiene las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades de la entidad.

GRAFICO N. ° 23

¿La Administración desarrolla evaluaciones del desempeño laboral en forma permanente?



Fuente: Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal de la MDCN – 2014.

Observando la parte porcentual que nos muestra la pregunta, 45.71% del personal encuestado respondió que ocasionalmente se realizan evaluaciones sobre el desempeño laboral, mientras que el 28.57% indican que casi nunca lo desarrollan, el 17.14% nunca y un 8.57% casi siempre.

En este panorama, se aprecia que se realiza una escasa evaluación del desempeño, la que debería desarrollarse de forma periódica, que garantiza el cumplimiento de objetivos, además garantiza que el personal pueda obtener orientación y reconocimiento, al conocer los resultados de su trabajo.

4.2. Contraste de hipótesis

Resultados de la Contrastación de la Hipótesis

Considerando la hipótesis general y las específicas planteadas en el trabajo de investigación con respecto a la relación de la Auditoría Operativa con la Gestión de Recursos Humanos, en donde los ítems fueron tabulados con la aplicación del análisis estadístico en la encuestas efectuadas y se puede afirmar que la Auditoría Operativa se relaciona con la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva.

La evaluación del desempeño se relaciona con la eficiencia y eficacia de la Gestión de los recursos humanos: la evaluación de la eficiencia y eficacia, economía y calidad; mejora, la calidad de los procesos de recursos humanos, el cumplimiento de objetivos, metas y la correcta utilización de recursos.

La evaluación de controles gerenciales, se relaciona con las políticas y normas de la Gestión de recurso Humanos: la evaluación de controles gerenciales; mejora, las políticas y normas de recursos humanos.

La evaluación de actividades, se relaciona con los procesos de Gestión de recursos humanos: la evaluación de los factores que inciden en los procesos e identificación de procesos críticos, permite la mejora de los procesos de recursos humanos.

Hipótesis estadística

Tabla de Contingencia

AUDITORIA OPERATIVA*GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS tabulación cruzada

Recuento

		GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			Total
		DEFICIENTE	EFICIENTE	REGULAR	
AUDITORIA OPERATIVA	DEFICIENTE	2	0	5	7
	EFICIENTE	0	1	1	2
	REGULAR	1	0	25	26
Total		3	1	31	35

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	21,352 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	9,750	4	,045
N de casos válidos	35		

a. 7 casillas (77,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

Formulación de Hipótesis:

Hipótesis Nula

Ho: La Auditoria Operativa no se relaciona con la Gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.

Hipótesis Alternativa

H₁: La Auditoria Operativa se relaciona con la Gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.

Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Elección de la Prueba Estadística

$$\chi^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Comparar el valor calculado

Chi cuadrado de Pearson = 21.352

Valor P = 0.000 = 0.00

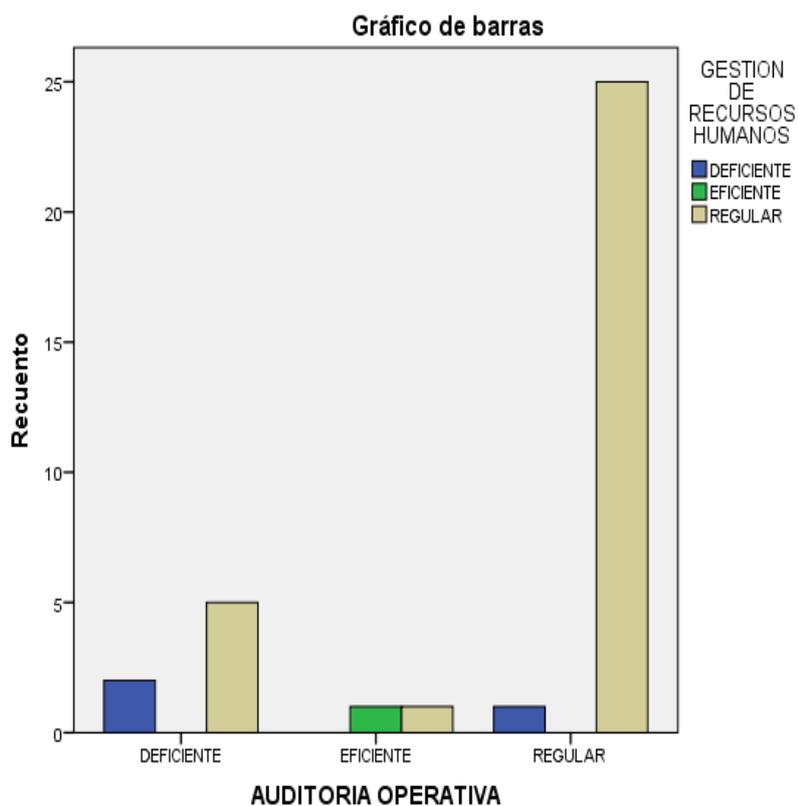
Conclusión: dado que el P valor es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que: “Existe un grado de relación entre la Auditoria Operativa y la Gestión de recursos humanos, en la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva en el año 2014”

4.3. Discusión de resultados

En el siguiente cuadro se observa, que si se realiza una evaluación de desempeño, controles gerenciales, y actividades deficiente o no se realizan dichas evaluaciones, la gestión de recursos humanos es inadecuada.

Así también, si se ejecuta una auditoria operativa, la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de recursos humanos será adecuada, mejorando la Gestión de recursos humanos.

GRAFICO N° 24



CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación se ha llegado a las conclusiones:

1. El empleo de la Auditoria Operativa mejora la Gestión de recursos Humanos, permitiendo una revisión independiente y objetiva de las tareas, programas, actividades y políticas de recursos humanos, relacionados con uno o más de los tres aspectos de la economía, eficiencia y efectividad.
2. La evaluación del desempeño, presenta deficiencias en su ejecución, respecto a los procesos de recursos humanos, esto debido a que no se establecido lineamientos para el desarrollo de los mismos, lo que conlleva a que no se evalué adecuadamente la eficiencia, eficacia, economía y calidad de los procesos. **(Gráficos N.º 1, 2, 3, 11, 12,13).**
3. La evaluación de controles gerenciales, respecto al control de actividades, operaciones, cumplimiento de normatividad y control de recursos, en la administración de recursos humanos presenta deficiencias, que se deben a la falta de políticas sobre los procesos de recursos humanos y la falta de la actualización de los documentos de gestión como el Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones; así como la falta del Manual de Procedimientos. **(Gráficos N.º 4, 5, 6, 7 ,14, 15, 16, 17, 18)**

4. La evaluación de actividades respecto a procesos es deficiente, si bien se realiza un seguimiento de los procesos administrativos mediante el Texto Único de Procedimientos de la Entidad a cargo del Órgano de Control Institucional, no se realizan evaluaciones a los procesos de recursos humanos, ni tampoco se tiene un factor para medir el cumplimiento de los mismos, debido a lo cual la evaluación de los procesos de gestión de recursos humanos se efectúa de manera deficiente. **(Gráficos N. 8, 9,10, 19, 20, 21, 22, 23)**

RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación efectuada se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere a la gerencia de la Entidad, la ejecución de una Auditoría Operativa a los recursos humanos, que permitirá una revisión independiente y objetiva de las actividades desarrolladas en la Gestión de Recursos Humanos, permitiendo el control de actividades, evaluación de la correcta utilización de recursos y el control de los objetivos y resultados.
2. Realizar una evaluación del desempeño con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la administración de recursos humanos, que permitirá una evaluación del cumplimiento de objetivos, metas y la correcta utilización de recursos.
3. Realizar una evaluación de los controles gerenciales, con el fin de mejorar las políticas y normas en materia laboral; permitiendo de esta manera, la evaluación de los controles implementados por la administración sobre políticas, procedimientos, información, cumplimiento de leyes y protección de recursos en la gestión de recursos humanos de la entidad.
4. Desarrollar un plan de evaluación de actividades que permitirá mejorar de los procesos de Gestión de Recursos Humanos, permitiendo una evaluación de los riesgos, identificación de factores que influyen en el desarrollo de los procesos y la evaluación del logro de los objetivos y metas.

REFERENCIAS

- Amador Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa. Procesos y Aplicación* (Primera ed.). Mexico, Mexico, Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de CV.
- Argandoña Dueñas , M. A. (2007). *Auditoría Financiera, presupuestal y de Gestión Gubernamental* (Primera ed., Vol. II). Lima, Lima, Perú: Marketing Consultores S.A.
- Carbajal Romero, J. V. (2009). *Efectos de la Auditoría Operativa en la Gestión de la Corporación Peruana de Bebidas Embotelladas "Kola Real"- Lima*. Tesis para optar el Grado Academico de Magister en Contabilidad, Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Escuela de Posgrado, Lima.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). (J. Mares Chacón, Ed., P. Mascaro Sacristan, & R. M. Hano, Trads.) México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A deCV.
- Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (septiembre de 2004). *Gestión de Riesgo Corporativo* .
- Conner , K. (Marzo de 1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm. *Journal of Management*, 17, 121-154.
- Contraloría General de la República. (Noviembre de 2013). Auditoría de Desempeño. *Directiva N.º 011-2013-CG/ADE*. Perú.
- Contraloría General de la República. (30 de Noviembre de 2008). *Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado*. Lima, Lima, Perú. Obtenido de Contraloría

General de la República:
https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/publicaciones/principales_disposiciones_emitidas2012/pdf/RC_458_2008_CG.pdf

Finch Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert JR., D. (2009). *Administración* (Octava ed.). Mexico, Mexico: Prentice-Hall Hispanoamerica S.A.

Franklin Finkowsky, E. B. (2013). *Auditoría Administrativa* (Tercera ed.). (G. Domingo Chavez, Ed.) México, México, México: Pearson Educación de México, SA, de CV.

Ibañez Machicao, M. (2009). *Administración de recursos humanos en la empresa* (Segunda ed.). Lima, Lima, Perú: Editorial San Marcos .

Naranjo Sánchez, M. J. (2011). *Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A, Año 2010*. Tesis para la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Riobamba - Ecuador.

Nudman Gordon, E., & Puyol Undurruga , E. (1985). *Manual de Auditoría Operativa*. Santiago, Chile: Universidad de Chile : Escuela de Contadores Auditores.

Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. (30 de Julio de 2014). *Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores*. Obtenido de INTOSAI: http://es.issai.org/media/14866/issai_3100_s_appendix.pdf

Pelcastre Robledo, Y. (2012). *Auditoría operativa en el Departamento de Recursos Financieros de una Subsecretaría dependiente de la Secretaría de Educación Pública*. Tesis para Obtener el Grado de Maestro en Ciencias en Administración, Instituto Politecnico

Nacional, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Mexico, D.F.

Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (Primera ed.). Mexico, Mexico: Compañía Editorial Continental, SA de CV.

Valdivia Contreras, E. R. (2010). *Manual del Sistema nacional de control y auditoría gubernamental* (Primera ed.). Lima, Lima, Perú: Instituto Pacifico S.A.C.

Zanabria Huisa, E. N. (2003). *Enfoque Integral de Auditoría de Gestión Presupuestaria al Sector Público: Región Puno*. Tesis para optar el Grado Académico de: Magister en Contabilidad, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables - Unidad de Post Grado, Lima.

ANEXO N.º 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES		ITEMS
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	DIMENSIONES	INDICADORES	
¿En qué medida la Auditoria Operativa se relaciona con la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, año 2014?	Establecer si la Auditoria Operativa se relaciona con la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, año 2014	Existe relación entre La Auditoria Operativa y la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva , Año 2014	Variable independiente	1.1. Eficiencia y Eficacia 1.2. Economía 1.3. Calidad 2.1. Controles de actividades y operaciones 2.2. Controles de confiabilidad y validez de la información 2.3. Controles de cumplimiento de leyes y reglamento 2.4. Controles de protección de recursos 3.1. Factores de inciden en los procesos 3.2. Identificación de procesos críticos 3.3. Logro de objetivos y metas.	1. Considera usted que se evalúa la eficiencia y eficacia de los procesos. 2. Se evalúa la administración óptima de recursos utilizados en los procesos. 3. Considera usted que se evalúa la calidad de los procesos. 4. Se efectúa control de actividades y operaciones. 5. Considera adecuado el control de confiabilidad y validez de la información 6. Se realiza un control de cumplimiento de leyes y reglamentaciones. 7. Considera que se realiza un control de protección de recursos. 8. Se evalúan los factores que inciden en los procesos. 9. Se identifican los procesos críticos. 10. Se evalúa el logro de objetivos y metas de los procesos de recursos humanos.
			"Auditoria Operativa"		
			1. Evaluación del desempeño 2. Evaluación de controles gerenciales. 3. Evaluación de Actividades		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable dependiente		
¿De qué manera la evaluación del desempeño se relaciona con la eficiencia y eficacia de la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva?	Determinar si la evaluación del desempeño se relaciona con la Eficiencia y Eficacia de la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.	La evaluación del desempeño se relaciona con la eficiencia y eficacia de la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva	"Gestión de Recursos Humanos"		11. Calidad de procesos 12. Cumplimiento de Objetivos y Metas 13. Administración óptima de recursos 14. Políticas de integración y retención de personal 15. Políticas de desarrollo y evaluación. 16. Cumplimiento de MOF y ROF 17. Cumplimiento del MOF de la Entidad. 18. El personal tiene conocimiento del RIT.
¿En qué medida la Evaluación de Controles Gerenciales, se relaciona con las Políticas y Normas de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva?	Establecer la relación que existe entre la Evaluación de Controles Gerenciales, con las Políticas y normas de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.	La evaluación de Controles Gerenciales, se relaciona con las Políticas y normas de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.	1. Eficiencia y eficacia 2. Políticas y normas	2.1. Integración y Retención 2.2. Desarrollo y Evaluación 2.3. ROF 2.4. MOF 2.5. RIT	19. Los procesos de reclutamiento y selección son adecuados. 20. Planificación de Personal. 21. Remuneraciones del personal 22. Se capacita y promueve el desarrollo organizacional. 23. Evaluación de personal
¿Cómo la Evaluación de actividades, se relaciona con los procesos de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva?	Establecer si la evaluación de Actividades, se relaciona con los procesos de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.	La evaluación de Actividades, se relaciona con los procesos de Gestión de recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.	3. Procesos	3.1. Reclutamiento y selección 3.2. Planificación de personal 3.3. Remuneraciones. 3.4. Capacitación y desarrollo organizacional 3.5. Evaluaciones	

ANEXOS 02

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información del personal de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva para desarrollar el trabajo de investigación denominado **“La Auditoria Operativa y su relación con la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva en el 2014”**

La información que usted proporcionara será utilizada solo con fines académicos y de investigación, por lo que se agradece su valiosa información y colaboración

Instrucciones: Encierre en un “O” la alternativa correcta:

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN				
1. ¿Se realizan acciones de supervisión, en el desarrollo de las actividades de la Municipalidad?	1	2	3	4	5
2. ¿Considera usted, que se evalúa adecuadamente los recursos destinados para la capacitación de personal?	1	2	3	4	5
3. ¿Considera que la capacitación del personal de la Municipalidad es adecuado, para el desarrollo óptimo de las actividades?	1	2	3	4	5
4. ¿Se designan comisiones para la evaluación del desempeño del personal de la Municipalidad?	1	2	3	4	5
5. ¿Se elaboran reportes oportunos de las actividades que se desarrollan en la Municipalidad?	1	2	3	4	5
6. ¿Cree usted, que se cumplen con las normas y lineamientos en materia laboral?	1	2	3	4	5
7. ¿Considera usted, que se ejecutan revisiones permanentes para detectar pagos indebidos en las remuneraciones?	1	2	3	4	5
8. ¿Usted cree, que se identifican los riesgos significativos de las actividades desarrolladas en la Municipalidad?	1	2	3	4	5
9. ¿Considera Usted, que se identifican los puntos críticos en la selección de personal?	1	2	3	4	5
10. ¿Cree usted, que se evalúa adecuadamente el cumplimiento de objetivos y metas de las actividades desarrolladas en la Municipalidad?	1	2	3	4	5
11. ¿El personal que labora en la Municipalidad cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo?	1	2	3	4	5
12. ¿Las remuneraciones y Beneficios sociales son pagados oportunamente?	1	2	3	4	5
13. ¿Se controla el ausentismo de personal en horas de Trabajo?	1	2	3	4	5
14. ¿Se desarrollan programas de inducción al personal que ingresa a laborar en la Entidad?	1	2	3	4	5
15. ¿La Administración proporciona directivas para la selección y evaluación de personal?	1	2	3	4	5
16. ¿La Administración se asegura que los trabajadores conozcan los documentos normativos MOF y ROF que regulan las actividades de la Entidad?	1	2	3	4	5
17. ¿El personal de la Municipalidad desarrolla sus actividades de acuerdo al Manual de organizaciones de la Entidad (MOF)?	1	2	3	4	5
18. ¿El personal de la Municipalidad tiene conocimiento del Reglamento Interno de Trabajo (RIT)?	1	2	3	4	5
19. ¿Considera usted, que el proceso de contratación y selección de personal de la Municipalidad es adecuado?	1	2	3	4	5
20. ¿Considera que se cuenta con el personal necesario para el desarrollo de las actividades de la Municipalidad?	1	2	3	4	5
21. ¿Las remuneraciones están relacionadas con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas?	1	2	3	4	5
22. ¿La Administración promueve la capacitación del personal?	1	2	3	4	5
23. ¿La Administración desarrolla evaluaciones del desempeño laboral en forma permanente?	1	2	3	4	5

ANEXO N. ° 3

INDICADORES

Son empleados por las organizaciones de manera tradicional evalúan hallazgos de forma cuantitativa, el que más destaca:

Fuerza laboral

Indicador	Formula
<i>Costo de la Plantilla</i>	$\text{Personal de base + confianza + eventuales} \times \text{sueldo total}$
<i>Rotación del personal</i>	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de empleados}}$
<i>Nivel de capacitación</i>	$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total de empleados}}$
<i>Nivel de Capacitación por Área</i>	$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Número de empleados por Área}}$
<i>Nivel Académico de los trabajadores</i>	$\frac{\text{Nivel de Estudios}}{\text{Total de empleados}}$
<i>Asistencia al Trabajo</i>	$\frac{\text{Asistencia}}{\text{Días Laborados}}$
<i>Relación entre los tipos de trabajo sustantivo y adjetivo</i>	$\frac{\text{Número de Empleados en funciones Sustantivas}}{\text{Número de Empleados en funciones Adjetivas}}$
<i>Relación entre los tipos de salario</i>	$\frac{\text{Salarios Indirectos}}{\text{Salarios Directos}}$
<i>Costo de las Prestaciones por Trabajador</i>	$\frac{\text{Costo Total de Trabajo – Sueldos y Salarios}}{\text{Número de Empleados}}$
<i>Horas de Trabajo Real por Empleado</i>	$\frac{\text{Total de Horas – Horas Hombre Trabajadas}}{\text{Promedio del Número de Empleados}}$

Indicadores de gestión

La Finalidad de emplear indicadores en un proceso administrativo es poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el cumplimiento puntual de sus etapas y su propósito estratégico, a partir de la revisión de las funciones.

Objetivos

Indicadores Cualitativos

- Medida con que se imprime dirección a los esfuerzo.
- Grado con que se orientan las acciones.
- Modo como se traduce el objetivo de la organización en propósitos completos.

Indicadores Cuantitativos

Objetivos Alcanzados

Objetivos Definidos

Objetivos de Negocios Alcanzados

Objetivos Definidos

Objetivos Corporativos Alcanzados

Objetivos Definidos

Objetivos de Negocios Alcanzados

Objetivos Definidos

Objetivos Globales Alcanzados

Objetivos Definidos

Metas

Indicadores Cualitativos

- Manera en que se relacionan los recursos y las acciones con los objetivos
- Dimensión en que se Constituyen unidades de medida para implementar acciones
- nivel en que se determina el alcance de las acciones

Indicadores Cuantitativos

$\frac{\textit{Metas cualitativas alcanzadas}}{\textit{Metas cualitativas establecidas}}$	$\frac{\textit{Metas cualitativas alcanzadas}}{\textit{Objetivos establecidos}}$
$\frac{\textit{Metas cuantitativas alcanzadas}}{\textit{Metas cuantitativas establecidas}}$	$\frac{\textit{Metas cuantitativas alcanzadas}}{\textit{Objetivos establecidos}}$

Políticas

Indicadores Cualitativos

- Grado en que las políticas de la organización regulan la gestión.
- Forma como se apoyan las acciones.
- Medida en que orienta el pensamiento de la persona hacia los propósitos de la organización.

Indicadores Cuantitativos

$\frac{\textit{Políticas aplicadas}}{\textit{Políticas establecidas}}$	$\frac{\textit{Total de políticas}}{\textit{Total de procesos}}$
$\frac{\textit{Políticas cumplidas}}{\textit{Políticas establecidas}}$	$\frac{\textit{Total de políticas}}{\textit{Total de estrategias}}$

Procedimientos

Indicadores Cualitativos

- Forma en que se sistematiza y ordena el trabajo.
- Manera en que se proporciona orientación lógica a las acciones.
- Nivel en que se establece la secuencia de las acciones.
- Modo en que se racionaliza el esfuerzo.

Indicadores Cuantitativos

$\frac{\textit{Procedimientos aplicados}}{\textit{Procedimientos definidos}}$	$\frac{\textit{Procedimientos aplicados}}{\textit{Procedimientos actualizados}}$
$\frac{\textit{Procedimientos actualizados}}{\textit{Total de procedimientos}}$	$\frac{\textit{Procedimientos aplicados}}{\textit{Numero de áreas}}$

División y distribución de funciones

Indicadores Cualitativos

- Forma en que se delimitan las áreas de influencia.
- Grado en que se determina las cargas de trabajo.
- Nivel en que se hace posible la delegación específica de autoridad y responsabilidad.

Indicadores Cuantitativos

$\frac{\textit{Empleados}}{\textit{Número de áreas}}$	$\frac{\textit{Horas hombre por tarea}}{\textit{Total de tareas realizadas}}$
$\frac{\textit{Funciones definidas}}{\textit{Total áreas}}$	$\frac{\textit{Horas hombre función}}{\textit{Total de funciones cumplidas}}$

Motivación

Indicadores Cualitativos

- Grado en el cual la motivación que ofrece la organización representa facultad para transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo personal.
- Nivel en que posibilita la generación de conductas y hechos positivos para las personas y organización.
- Formas en que promueve la equidad en el trato.

Indicadores Cuantitativos

$$\frac{\text{Instrumentos para mejorar el desempeño}}{\text{Total de insumos}} \quad \frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Incentivos utilizados}}{\text{Total incentivos}}$$

$$\frac{\text{Incentivos}}{\text{Proyectos}}$$

Control

Indicadores Cualitativos

- Grado en que la organización regula óptima de sus actividades.
- Forma en que se establecen los límites de actualización respecto a sus objetivos.
- Nivel de prevención, seguimiento y corrección que se tiene para establecer normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y programa.

Indicadores Cuantitativos

$\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{\text{Modelos de control de gestión implementados}}{\text{Total de modelos de control}}$
$\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total controles}}$	$\frac{\text{Modelos de control implementados}}{\text{Total de modelos de control}}$

Proceso

Indicadores Cualitativos

- Nivel en que la organización establece normas de actuación.
- Forma cómo valora y mide el desempeño.
- Capacidad para corregir desviaciones y mantener el curso de acción establecido.

Indicadores Cuantitativos

$\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$	$\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Acciones realizadas basadas en normas}}$
$\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Total acciones}}$	$\frac{\text{Medidas de eficacia}}{\text{Total de medidas de mejoramiento administrativo}}$

Recursos humanos

Indicadores Cualitativos

- Precisión con que se determina el sistema formal de gestión de talento.
- Grado en que se consideran recursos como capital intelectual.
- Capacidad para construirlos en factor de aprendizaje para el cambio.

Indicadores Cuantitativos

$\frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{\text{Personal subcontratado}}{\text{Áreas de la organización}}$
$\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{\text{Personal Nivel Directivo}}{\text{Total personal}}$
$\frac{\text{Movimientos de personal}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{\text{Personal Nivel Operativo}}{\text{Total personal}}$
$\frac{\text{Fuentes de reclutamiento}}{\text{Inventario de información}}$	$\frac{\text{Personal de confianza}}{\text{Total personal}}$
$\frac{\text{Personal reclutado}}{\text{Personal contratado}}$	$\frac{\text{Personal temporal}}{\text{Total personal}}$
$\frac{\text{Personal subcontratado}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{\text{Vacantes}}{\text{Total personal}}$

Procedimientos para el manejo de personal

Total de procedimientos

Personal capacitado

Total de cursos de capacitación

Personal con prestaciones

Total de personal

Sueldos de nivel directivo

Total de recursos asignados a sueldos

Sueldos de nivel operativo

Total de recursos asignados a sueldos

Programas de formación de competencias

Total programas

Procesos de evaluación de competencias

Total de procesos

Métodos de evaluación del desempeño

Total de métodos utilizados

Personal que se han atribuido facultades de decisión

Total de personal

